



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

**IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO: UM ESTUDO COM OS
COLABORADORES DA FRANQUIA O BOTICÁRIO
NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE – PB.**

ANTONIO AUGUSTO MACEDO DANTAS

CAMPINA GRANDE
2013

ANTONIO AUGUSTO MACEDO DANTAS

**IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO: UM ESTUDO COM OS
COLABORADORES DA FRANQUIA O BOTICÁRIO
NA CIDADE DE 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^ª. Hildegardes Santos de Oliveira, Msc.

CAMPINA GRANDE – PB
2013

ANTONIO AUGUSTO MACEDO DANTAS

**IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO: UM ESTUDO COM OS
COLABORADORES DA FRANQUIA O BOTICÁRIO
NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE – PB.**

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Antonio Augusto Macedo Dantas
Aluno

Hildegardes Santos de Oliveira, Mestre
Professora Orientadora

Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos, Mestre
Coordenadora de Estágio Supervisionado

CAMPINA GRANDE – PB

2013

ANTONIO AUGUSTO MACEDO DANTAS

**IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO: UM ESTUDO COM OS
COLABORADORES DA FRANQUIA O BOTICÁRIO
NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE – PB.**

Relatório aprovado em 09/05/2013.

Hildegardes Santos de Oliveira, Mestre
Professora Orientadora

Lúcia Santana de Freitas, Doutora
Examinadora

Roberto Mendoza, Doutor
Examinador

CAMPINA GRANDE - PB

2013

Dedico esse trabalho àquela que é meu exemplo de vida, dedicação e garra, minha amada mãe Vitória Macedo, que sempre se dedicou, sendo mãe e pai ao mesmo tempo e me formando a pessoa que sou hoje.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a **Deus**, por sempre estar comigo me guiando e mostrando a direção sempre que preciso. Sem sombra de dúvidas tem sido o principal alicerce da minha vida em todos os momentos.

À minha família querida, nas pessoas da minha mãe **Vitória**, meu tio **Tarcísio**, meus avós **Erivalda** e **Agostinho**. Não tenho palavras para agradecer o que cada um tem feito na minha vida, sempre acreditando e apoiando os meus ideais. Eu amo vocês!

À minha segunda família, nas pessoas das minhas duas outras mães, **Marilene** e **Adaelza e família**, e às irmãs que ganhei, **Hellen** e **Heloiza**. Acredito que minha felicidade também é a felicidade de vocês. Obrigado pelo o apoio sempre. Vocês são parte dessa vitória também.

Aos **amigos** que conquistei ao longo dos anos, posso dizer que sou uma pessoa abençoada e que Deus tem me presenteado com pessoas incríveis com quem que posso contar por toda a vida.

À todos os **professores**, pelos ensinamentos transmitidos, em especial à professora **Hildegardes**, que não hesitou em me orientar neste trabalho e com carinho sempre esteve disposta a ajudar no que fosse preciso.

Aos meus **colegas de classe**, obrigado pelos melhores anos que pude ter dentro da universidade.

Ao **MEJ** (Movimento Empresa Júnior), por toda a experiência e conhecimento que pude adquirir, pessoas fantásticas que conheci e tudo que me proporcionou enquanto profissional. Não poderia deixar de citar a primeira experiência que tive no movimento e que foi o meu passaporte para entrada nesse caminho brilhante, **PROSPECT** Empresa Júnior de Administração, obrigado pelos que acreditaram no meu potencial e apostaram na mudança.

À **PB Júnior** Federação Paraibana de Empresas Juniores e **Brasil Júnior** Confederação Brasileira de Empresas Juniores, onde pude alçar vôos mais altos.

À franquia O Boticário Campina Grande, nas pessoas de **Marta Medeiros** e **Aristóteles**, pela atenção e abertura facilitando a execução da pesquisa.

Chego nessa reta final com a certeza de que tudo que aconteceu durante esses anos fez com que eu crescesse muito como pessoa e como profissional.

A todos, o meu muito obrigado!

*“Nossos planos são enganos se não forem
projetados por Deus.”*

(Autor Desconhecido)

DANTAS, Antonio Augusto Macedo. **Impacto do treinamento no trabalho:** um estudo com os colaboradores da franquia O Boticário na cidade de Campina Grande - PB. 49 fl. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, 2013.

RESUMO

Apesar de muitas organizações ainda considerarem como um custo as ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), tem crescido a ideia de que o investimento em educação corporativa pode contribuir para o diferencial competitivo das organizações. Neste sentido, o impacto do treinamento no trabalho constitui variável importante que permite medir os efeitos da ação instrucional em termos de consequências do uso das competências adquiridas no contexto do trabalho. Assim, a presente pesquisa buscou descrever o impacto do treinamento no trabalho, na perspectiva de auto-avaliação dos colaboradores da franquia O Boticário em Campina Grande - PB. Foi realizado um estudo de caso descritivo, com base no Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho - IMPACT desenvolvido por Abbad (1999). Os dados foram coletados através de questionários aplicados a 29 colaboradores distribuídos em 05 lojas da franquia local e da realização de entrevista semi-estruturada com os gestores da organização. Os resultados apontam que o treinamento *Metodologia e Imagem* realizado pela empresa junto aos seus colaboradores tem contribuído, na percepção dos participantes desse evento instrucional, para um melhor desempenho de suas atividades, quanto à agilidade, precisão, qualidade do serviço, trabalho em equipe, aumento da autoconfiança e da motivação no trabalho, constituindo-se em um contexto favorável à aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) aprendidos. Outras variáveis que podem estar relacionadas à percepção de impacto do treinamento no trabalho, tais como suporte organizacional, clima e condições de trabalho poderiam ser investigadas em futuras pesquisas.

Palavras-chave: Impacto, Treinamento, Trabalho.

DANTAS, A. A. M.. **Impacto do treinamento no trabalho:** um estudo com os colaboradores da franquia O Boticário na cidade de Campina Grande - PB. 49 fl. Supervised Training Report (Bachelor in Business Administration) - Federal University of Campina Grande, 2013.

ABSTRACT

Although many organizations still consider it as a cost, Training, Education and Development (TD & E) has grown the idea that corporate investment in education can contribute to the competitive advantage of organizations. In this sense, the impact of training on the job is an important variable that measures the effects of instructional action in terms of consequences of the use of the skills acquired in the workplace. Thus, this study aims to describe the impact on the job training, from the perspective of self-assessment of the employees of the franchise O Boticário in Campina Grande - PB. A descriptive case study was conducted, based on the Integrated Model for Assessment of Training Impact at Work - IMPACT developed by Abbad (1999). Data were collected through questionnaires distributed to 29 employees in 05 stores of local franchise and conducting semi-structured interviews with the managers of the organization. The results show that the training methodology and Image held by the company with its employees has contributed, in the perception of the participants in this instructional event, for better performance of their activities, as the speed, accuracy, quality of service, teamwork, increase self-confidence and motivation at work, becoming in a favorable context for the application of knowledge, skills and attitudes (KSAs) learned. Other variables that may be related to the perceived impact of the training on the job, such as organizational support, climate and working conditions could be investigated in future research.

Keywords: Impact, Training, Work.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – Componentes do modelo IMPACT.....	22
QUADRO 02 – Itens do instrumento de impacto em amplitude do treinamento de Abbad (1999).....	23

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 – Distribuição percentual das respostas ao longo da escala de impacto do treinamento.....	27
TABELA 02 – Indicadores de impacto do treinamento no trabalho dos participantes.....	28

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – Modelo de avaliação do impacto do treinamento no trabalho (IMPACT).....	30
--	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 Definições de TD&E	16
2.2 Aplicação de TD&E	17
2.3 Evolução de TD&E	19
2.4 Vantagens na Aplicação do Treinamento	21
2.5 Limitações na Aplicação do Treinamento	22
2.6 Etapas do Processo de TD&E.....	23
2.7 Modelos de Avaliação de Treinamento	26
2.7.1 Modelo de Kirkpatrick.....	26
2.7.2 Modelo de Hamblin	27
2.7.3 Modelo de Avaliação Integrada e Somativa (MAIS)	27
2.7.4 Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho (IMPACT) ..	28
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	32
3.1. Tipologia da Pesquisa	32
3.2 Caracterização do Campo de Pesquisa	32
3.2.1 O Boticário Campina Grande – Paraíba	33
3.3 Universo e Amostra	34
3.4 Instrumento de Pesquisa	34
3.5 Procedimentos de Coleta e de Análise de Dados	35
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	36
4.1 Descrição do Treinamento <i>Metodologia e Imagem</i>	36
4.2 O impacto do treinamento no trabalho na percepção dos colaboradores	37
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
REFERÊNCIAS	44
ANEXOS	
APÊNDICE	

1 INTRODUÇÃO

Com o objetivo de manter a sua competitividade no mercado, as organizações investem, cada vez mais, na atualização contínua de suas competências organizacionais e individuais, visando atender as novas exigências do mercado global e do atual contexto de trabalho. Daí o interesse não apenas por compreender como ocorrem os processos de aprendizagem, mas principalmente como se dá a transferência dessa aprendizagem no cotidiano das organizações e das pessoas que nelas trabalham.

Considerada como essencial à sobrevivência e ao desenvolvimento dos seres humanos, sobretudo no mercado de trabalho, a aprendizagem é definida por Abbad e Borges-Andrade (2004) como um processo psicológico que ocorre em nível individual. Assim, os termos “aprendizagem organizacional” e “organizações que aprendem” devem ser entendidos como metáforas, já que se referem às organizações que promovem o compartilhamento das aprendizagens individuais e grupais, possibilitando, dessa forma, a transferência de aprendizagem do nível individual para os demais níveis da organização. De acordo com a literatura da área de TD&E, a aprendizagem constitui condição necessária, mas não suficiente, para o impacto do treinamento no trabalho. Ou seja, os conteúdos aprendidos precisam ser transferidos para o contexto de trabalho.

Nos últimos anos, tem crescido no meio acadêmico o interesse por pesquisas voltadas à avaliação da efetividade de ações instrucionais no contexto organizacional. Estudiosos do assunto buscam por modelos de avaliação de treinamento que se adéquem ao novo contexto de trabalho e que sejam capazes de explicar as relações entre as variáveis e os efeitos de um treinamento.

Segundo Zerbini e Abbad (2005), os programas formais de TD&E são as estratégias de gestão de aprendizagem mais utilizadas pelas organizações atualmente. Contudo, as autoras afirmam que muitas organizações, mesmo aquelas que realizam altos investimentos nessa área, ainda utilizam sistemas de treinamento inadequados à realidade das mesmas, devido à falta de um processo sistemático de levantamento das necessidades de treinamento e de avaliação dos resultados alcançados com a sua realização, ou seja, duas importantes etapas de um programa formal de TD&E são em geral negligenciadas ou pouco valorizadas pelas organizações.

Em geral, os programas formais de TD&E se baseiam em quatro fases ou etapas interligadas: Diagnóstico das necessidades, Planejamento ou Programação, Execução e

Avaliação. Na primeira etapa, são feitas análises no nível da organização, das tarefas e do indivíduo, com o intuito de identificar necessidades de treinamento atuais ou futuras. A segunda etapa consiste na elaboração do planejamento, onde todo o conteúdo do programa é minuciosamente pensado para atender aos objetivos propostos. Na terceira etapa, o programa é aplicado e conduzido seguindo o que foi planejado. A quarta e última etapa procura verificar se os resultados esperados foram alcançados com a execução do programa de treinamento, informando quanto aos efeitos e à efetividade dos eventos instrucionais e fornecendo *feedback* e propostas de melhorias para as demais etapas do processo.

O presente estudo focalizou especificamente a etapa de avaliação de um programa formal de TD&E. A pesquisa foi realizada junto à franquia O Boticário que possui diversas lojas em Campina Grande - PB. O programa de treinamento analisado denomina-se *Metodologia e Imagem*, o qual é formatado pela franqueadora O Boticário para aplicação a todos os colaboradores que trabalham nas lojas dos franqueados em todo o território nacional. Esse treinamento tem como base a aplicação de técnicas de vendas com foco na qualidade do atendimento. Nesse contexto, procurou-se responder à seguinte questão de pesquisa: **Qual o impacto do treinamento no trabalho, na perspectiva de auto-avaliação dos colaboradores da franquia O Boticário em Campina Grande - PB?**

O impacto do treinamento no trabalho é definido como a mudança na maneira de desempenhar as atividades laborais, em decorrência de aprendizagens obtidas através de eventos de TD&E. O impacto é observado quando o colaborador treinado aplica os conhecimentos, habilidades e atitudes CHAs provenientes da ação instrucional em seu contexto de trabalho. A percepção desse impacto é facilitada quando ocorrem mudanças expressivas no desempenho do colaborador. Quando há baixa transferência de aprendizagem, o impacto tende a ser insignificante (ABBAD et. al., 2006).

De acordo com Zerbini (2003) há duas dimensões para o impacto do treinamento: o impacto em profundidade e o impacto em largura ou amplitude. O primeiro mede o uso do treinamento restrito ao conteúdo instrucional e à aplicação eficaz de (CHAs) específicos adquiridos em treinamento, mas não se refere aos efeitos no desempenho, motivação e atitudes do colaborador treinado; O segundo mede os efeitos do treinamento no desempenho global do participante, bem como na motivação e nas atitudes do mesmo após o evento instrucional.

Com base na classificação acima, e buscando responder ao questionamento formulado na presente pesquisa, foi estabelecido como objetivo geral deste trabalho: **Descrever o**

impacto em amplitude do treinamento no trabalho na perspectiva de auto-avaliação dos colaboradores da franquia O Boticário em Campina Grande - PB.

Para viabilizar a consecução do objetivo geral, foi escolhido, dentre os modelos específicos de avaliação de TD&E, o Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho - IMPACT desenvolvido por ABBAD (1999). Foram definidos também alguns **objetivos específicos**, a saber:

- Identificar a percepção dos colaboradores treinados acerca do uso e das conseqüências decorrentes das novas competências desenvolvidas no treinamento *Metodologia e Imagem* e da sua abertura a mudanças no cotidiano do trabalho;
- Verificar os pontos positivos relacionados ao impacto em amplitude do treinamento no trabalho dos participantes;
- Verificar possíveis pontos negativos relacionados ao impacto em amplitude do treinamento no trabalho dos participantes.

Considerando a necessidade crescente de atualização e aquisição de novas competências pelos colaboradores e diante do atual valor estratégico das ações de TD&E como um diferencial competitivo para as organizações, justifica-se a realização deste estudo, na medida em que os resultados obtidos serão utilizados pelos gestores da franquia pesquisada como subsídios à sua tomada de decisão quanto às etapas do evento instrucional avaliado, de modo a possibilitar a introdução de melhorias em sua execução. Embora a formatação do programa de treinamento *Metodologia e Imagem* seja de responsabilidade da Franqueadora, em nível nacional, ao avaliar o impacto em amplitude desse treinamento no trabalho dos colaboradores treinados em Campina Grande, na perspectiva de auto-avaliação dos participantes, a franquia local passa a conhecer melhor as reações dos seus colaboradores ao treinamento, e então, dependendo da situação, pode enviar sugestões úteis à franqueadora como forma de retroalimentação do processo. Em termos acadêmicos, esse trabalho vem compor o universo de pesquisas correntes sobre avaliação de ações de TD&E, contribuindo para ressaltar a importância da transferência de aprendizagem dentro das organizações.

Quanto à sua estrutura, este relatório está organizado em cinco capítulos, a saber: Capítulo 1 introduz o tema e a partir de sua contextualização, apresenta a formulação do problema de pesquisa, o objetivo geral, os específicos e a justificativa; O Capítulo 2 contém os fundamentos teóricos que embasaram o estudo; O Capítulo 3 descreve os métodos e procedimentos adotados para a obtenção e análise dos dados coletados. O Capítulo 4

apresenta e analisa os resultados da pesquisa. E por fim o Capítulo 5 contém as considerações finais acerca do estudo realizado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Definições de TD&E

Para capacitar as pessoas onde estas irão ocupar cargos mais elevados dentro da organização ou até mesmo desenvolver seu potencial para a posição que ocupam, existe a área de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E).

Segundo Boudreau (2000) *apud* Araújo e Garcia (2009) treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis formais. A partir daí percebe-se que o treinamento gera benefícios para o empregado, tendo em vista que este irá aprender novas técnicas, e conseqüentemente adquirir habilidades específicas para a organização, mas esta também acaba ganhando, pois um funcionário capacitado consegue desenvolver um melhor trabalho e assim o objetivo da empresa.

Assim, o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. Nesses termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações. É responsável pela formação do capital intelectual das organizações. (CHIAVENATO, 2010, pág. 367)

Treinar constitui um processo de facilitação na aprendizagem e gera integração da equipe de trabalho. Para que haja o aprendizado, é necessária uma mudança no comportamento das pessoas, onde estas incorporam novas atitudes, novos conhecimentos e hábitos. Sendo assim uma modificação constante, original da experiência vivida pelas pessoas. Estas são assim adaptadas a uma nova realidade que é facilitado pelo processo da realização do treinamento.

Para se entender a atividade de treinamento ela funciona de forma inicial selecionando as pessoas que irão ser treinadas e quais recursos iremos utilizar, essa etapa é definida como a entrada (input) do processo. Logo após, a organização investe da melhor maneira que estas pessoas possam adquirir o conhecimento necessário para determinada atividade ou fim. Esta fase se chama a de processamento, onde o treinamento está sendo executado. O ciclo é fechado com a finalização do treinamento e onde todos voltam a suas funções com novos conhecimentos e prontos para assumirem novos desafios dentro da organização. Esta última etapa seria a (output).

É importante enfatizar a diferença entre Treinamento e Desenvolvimento, sabendo que ambos fazem parte do processo de aprendizagem. O treinamento é voltado para o condicionamento da pessoa na execução de tarefas já desenvolvimento está voltado ao crescimento da pessoa no nível do conhecimento.

2.2 Aplicação de TD&E

É notória a importância da necessidade da aplicação de treinamentos dentro das organizações, onde existe um processo de aprendizagem em busca de desenvolvimento. As pessoas que introduzem essa atividade são consideradas como facilitadores com o intuito de minimizar a dificuldade que se é apresentado muitas das vezes em compreender determinado assunto.

De acordo com Araújo e Garcia (2000) existem alguns fatores que induzem as empresas ao processo de treinar e desenvolver pessoas. São elas:

- Identificação de metas: Quando a empresa está em processo de expansão, precisa-se admitir ou demitir funcionários, ou mudança nos meios de fazer algumas tarefas. Depois que definidos alguns desses fatores é preciso capacitar as pessoas, tendo em vista que estaremos trabalhando numa nova realidade.
- Identificação de gargalos: As pessoas precisam ser melhoradas quando a produtividade está abaixo do que se espera, ou existe a necessidade de retrabalho, ou até mesmo desperdício. Isso tudo para que elas atendam aos requisitos das funções que ocupam. O TD&E entra aqui com sentido de minimizar ou liquidar estes gargalos.
- Falha na comunicação: Existe um problema no sentido do uso de “dialetos” que as vezes são interpretados de diversas formas e acaba prejudicando o desempenho na operacionalização das atividades. Sendo assim, percebe a necessidade da aplicação de treinamento.
- Remanejamento de pessoas: Fatores como substituição de pessoas, férias e faltas por motivo de licença de saúde, influenciam para que o colaborador que fique no lugar do que está ausente, esteja capacitado para desempenhar as atividades ou atribuições do veterano.
- Modernização da organização: Nesse ponto enfoca na atualização do maquinário e equipamentos da organização em geral. Com implementação de novas tecnologias,

existe a carência por parte de alguns funcionários e até mesmo resistência na adaptação da nova situação.

- Recém-formados com conhecimento aquém do desejável: Realidade que não só existe no Brasil. Nosso país possui falhas no método de aprendizado e isto acaba influenciando as pessoas que saem não tão qualificadas para o mercado de trabalho. Precisando assim de métodos de TD&E para sanar esse problema.
- Natureza das atividades desenvolvidas pela organização: Aqui foca-se na necessidade de treinamento não pela dimensão da organização e sim pelas necessidades dela, seja uma microempresa ou uma multinacional.
- Comprometimento da alta direção: As pessoas que estão nessa posição hierárquica tem papel fundamental, tendo em vista que são o líderes da organização e é necessário a visualização do engajamento de cima. Eles também são as pessoas que propiciam um ambiente adequado para o desenvolvimento dos programas.
- Diagnose da organização que aprende: Metas são traçadas e com base em um diagnóstico organizacional cuidadoso são indicadas as necessidades de treinamento e desenvolvimento para que os responsáveis por esse processo obtenham resultados satisfatórios.

Partindo do pressuposto que estamos em constante mudança, é normal que outras razões que geram a necessidade de treinamento possam surgir. Complementa Araújo e Garcia (2000) que o profissional de RH hoje em dia vem tomando uma proporção diferente de anteriormente, no sentido que ele não só desenvolve as funções básicas de sua área, mas trabalha focado também no planejamento e estratégia.

Depois de abordar estas razões que nos levam ao processo de treinamento e desenvolvimento, podemos partir para uma abordagem mais detalhada de quais são as finalidades ou quais são os motivos da aplicação de TD&E.

Araújo e Garcia (2000) citam algumas finalidades dos treinamentos, onde podemos verificar abaixo. Para que as pessoas se adequem a cultura organizacional da empresa são necessários os treinamentos, onde são passados quais são os hábitos e costumes da organização, reduzindo assim os conflitos de qualquer ordem. Esse tipo de cultura organizacional varia muito de empresa para empresa, seja com relação a horários, trajes, relacionamentos internos e obrigações.

Outro fator que eles definem como finalidade da prática de treinamento é a mudança de atitudes. Existe essa necessidade nos dias atuais, tendo em vista que vivemos em um mundo

globalizado de constantes mudanças e para que para isso precisamos estar adequados a estas situações.

Além de desenvolver pessoas, que também se considera como outra finalidade, temos a adaptação das pessoas no que diz em lidar com a modernidade da empresa. Como por exemplo a implementação de novas tecnologias e sistemas mais modernos.

Desfrutar da competência humana entra nessa lista no sentido que é essencial utilizar essa capacidade, pois dessa forma é maximizado o desempenho profissional e eleva os níveis de motivação para trabalhar.

É necessário preparar as pessoas para serem remanejadas. Esse ponto deve ser atentado pelos gestores de pessoas, onde irão utilizar dos treinamentos para que essa finalidade seja atendida. Partindo dessa ideia, se faz necessário não só capacitar pessoas para as posições que elas ocupam atualmente e sim prepará-las para outras posições no futuro, se, claro, esta pessoa demonstrar o perfil adequado para essas outras vagas.

Passar a informação adiante também é ponto primordial e que se deve dar bastante atenção. Nesse é interessante que haja a troca de informação e conhecimento não só do treinador e o treinado, mas vice e versa também. É muito importante a circulação do conhecimento dentro da organização e assim seja disseminado.

Por último temos que reduzir custos na busca por objetivos empresariais. Enfatiza-se nessa finalidade que para que a organização tenha alcance de resultados, é interessante que isto seja feito de maneira econômica também, porque TD&E é investimento.

Completam Araújo e Garcia (2000) que treinamento não se trata de apenas uma realização de cursos com finalidade de repassar informação necessária para alcance de tal resultado, mas sim um movimento de constante mudança organizacional de forma integrada entre a cultura interna e as pessoas, que são as peças-chave para o sucesso.

2.3 Evolução de TD&E

Existem várias tecnologias que foram criadas ao longo dos anos, as quais fazem parte da evolução na parte de treinamento e desenvolvimento. O gestores de pessoas utilizam dessas ferramentas, a medida que elas vão surgindo, para alcançarem o resultado. Essas ferramentas são:

Workshop é um reunião de pessoas que tem os mesmos objetivos, na maioria das vezes com assunto específico. Geralmente acontecem em mini-auditórios, salas, pequenos espaços.

São realizados durante um dia, mas isso não impossibilita que sejam em um final de semana também.

Coaching é uma tecnologia que se baseia em obter resultados esperados desenvolvendo as habilidades dos componentes de uma equipe e como também dela. A ideia aqui não é dar ordens e sim aconselhar por meio de orientação, afim que os resultados sejam alcançados. O *coach* também é considerado como um treinador de vôlei, futebol e tênis, que tem função de dar apoio integral ao seu treinado, mostrando caminhos ou dando um norte para que a sua equipe alcance êxito. O *coach* está mais focado na execução do treinamento em si, por ser mais prático, voltado para orientar a fazer algo para a organização.

Mentoring tem uma semelhança aproximada com o coaching. Neste caso o mentor é considerado como guia e conselheiro também. O mentor focará no seu papel de desenvolvimento das pessoas, diferente do coach, porque o mentor tem uma ascendência e uma formação consideravelmente superiores. Essas duas formas de acompanhamento (*coaching e mentoring*) vem crescendo nas organizações brasileiras e as duas são alternativas simples e de resultados extraordinários.

Teleconferências/Videoconferências são outros meios utilizados por muitas empresas que estão dispersas geograficamente pelo Brasil ou até pelo mundo. Estas reduzem o custo na tomada de decisão e repasse de informações.

Intranet/Internet: Com o alto desenvolvimento do mundo virtual, existem formas dos treinamentos serem desenvolvidos, apesar de não ser uma prática ativa na maioria das empresas brasileiras no sentido de TD&E. Nos sites das empresas as vezes não há TD&E de forma explícita, mas tem informações que podem ser interpretadas como tal. Utilizam-se formas para isso, como inclusão de textos para que seja gerada a gestão do conhecimento, além de usar seções para demonstração da história, missão e valores. Alguns sites já disponibilizam de cursos de capacitação visando o objetivo do treinamento.

Outras empresas mais modernas já utilizam de ferramentas da internet para disseminação de treinamentos e até reuniões dependendo da disponibilidade e localidade que cada funcionário esteja.

Esses meios podem ser utilizados como uma forma de comunicação entre os membros das empresas, como também compartilhamento.

Universidade Corporativa: Muitas empresas hoje em dia estão aderindo a esta forma de capacitação, onde os seus colaboradores tem a oportunidade de se especializarem em determinadas áreas, ou até mesmo fazerem cursos a distância sobre assuntos específicos ou que possam trazer resultados dentro da organização e enquanto o seu cargo.

Educação a distância: Existe uma preocupação em saber que essa educação seja eficaz, tendo em vista que o não contato face a face acaba não gerando o dinamismo que é proporcionado da forma presencial. Porém existe um decreto expedido pelo Poder Executivo que traça normas para a educação a distância.

São muitos os exemplos que podemos adequar a nossa realidade e trazer para a elaboração de um treinamento que surta efeito dentro das organizações, mas para isso é preciso verificar o que se enquadre da melhor forma nesse sentido.

2.4 Vantagens na Aplicação do Treinamento

São várias as vantagens que são adquiridas quando se implanta o treinamento desenvolvimento, dentre estas podemos elencar algumas no decorrer do trabalho.

A partir do momento que a organização se preocupa com capacitação dos seus funcionários, ela conseqüentemente ganha em competitividade e em qualidade, pois ela vai estar além dos seus concorrentes que não tem ainda essa prática de forma estruturada e qualidade nos serviços, pois seus funcionários estarão desenvolvendo atividades, mais motivados, capacitados, e assim obtendo os resultados esperados.

É possível identificar os pontos fortes e fracos e fracos das pessoas e da organização como um todo. Em se tratando de TD&E as pessoas ganham melhor qualificação e a empresa acaba recebendo com os resultados alcançados por estes, depois de bem treinados ou capacitados. É um ganho mútuo das duas partes envolvidas. De qualquer forma a empresa corre o risco de perder esse profissional qualificado para outras no mercado. Este ponto fraco é difícil de ser evitado ou eliminado. Para isso existe como solução colocar o funcionário em uma posição melhor ou uma remuneração superior, que essa proposta compense e o funcionário acabe ficando.

Da mesma forma que o *know how* das pessoas é aumentado quando elas são capacitadas, a lucratividade da empresa também é. O retorno financeiro é uma conseqüência natural esperada a médio e longo prazo. Para que ocorra o sucesso financeiro é necessário que haja um alinhamento entre a parte de gestão de pessoas e as demais unidades que integram a estrutura organizacional da empresa.

Existe a padronização de tarefas e crescimento de pessoas. É enfatizado durante todo o trabalho no sentido de desenvolvimento porque as pessoas isto realmente é conseqüência do TD&E. Estabelecer regras, normas e padrões facilita o aperfeiçoamento das atividades.

Quando as pessoas se sentem mais seguras, elas tendem a produzirem mais e melhor, por isso tem-se um resultado financeiro maior.

Entende-se que as pessoas que estão envolvidas no treinamento estão dispostas a aprender e desenvolver. Estas tendem a obter uma integração maior, estreitam os laços e acabam aperfeiçoando as relações entre si. Como fruto dessa integração, podem surgir debates, discussões, tudo implicando para um clima saudável que não conduzisse a resultados negativos.

Colaborador bem treinado consegue reduzir desperdícios e retrabalho, pois este está apto para desenvolver as atividades a ele designadas.

2.5 Limitações na Aplicação do Treinamento

Existem algumas limitações e estes pontos fracos devem ser pontuados para que as organizações tenham ciência e isto serve de alerta para a trajetória profissional de um gestor de pessoas.

Para implementar programas de treinamento se faz necessário alguns investimentos de diversas origens. Para que se haja essa mobilização de recursos é gerado um compromisso profissional importante, porque esses recursos direcionados para esta atividade deixam de ser utilizados para um outro programa ou atividade regular da empresa.

Atualmente existem modismos e que essas realidades em alguns locais dão certo, mas dependendo da cultura organizacional, pessoas e organizações como um todo isso pode variar. Para que sejam aplicados esses modismos é preciso que hajam ajustes de acordo com nossa realidade.

As pessoas que tem um sentimento de saber tudo e muito sobre diversos assuntos, acabam gerando um tipo de resistência, pois estes acreditam que já tem capacidade total de conhecimento para que possam exercer suas atividades.

Em treinamento determinadas pessoas que geralmente estão em evolução profissional não percebem seu crescimento, porque na maioria das vezes estão mais preocupadas em entender o que estão fazendo ali. Acabam não priorizando o essencial e perdem o foco.

É feito um investimento em treinamentos com algum colaborador, considerando que este ocupa um cargo de liderança e o tal acaba saindo da empresa. Percebe-se que a empresa mobilizou recursos esperando um retorno e não foi o que aconteceu. Neste caso é certo considerar que não houve investimento e sim despesa.

Pessoas quando são remanejadas estão propensas a ter dificuldade, porque normalmente ir para uma outra área vai significar um novo processo de aclimatação, onde isso pode trazer resultados e ser um sucesso ou talvez seja simplesmente um fracasso. Fatores implicarão nessa situação como cultura e resistência para mudanças.

Algumas pessoas são treinadas além das competências que irá desempenhar naquele momento depois do treinamento e quando estes voltam se sentem desmotivados, pois aquilo que aprenderam acaba que não foi utilizado.

Os programas de TD&E satisfazem as demandas das organizações, não representando assim formas apenas para crescimento do indivíduo.

2.6 Etapas do Processo de TD&E

Se faz necessário entender todas as etapas do processo de treinamento e desenvolvimento para que o processo como um todo seja compreendido da melhor forma. A sequência das etapas tornam esse processo mais fácil.

- **1ª Etapa – Diagnóstico**

As necessidades para o treinamento e desenvolvimento nem sempre são claras e ai se faz necessário que seja feito um diagnóstico. Sendo assim, precisa ser feita uma sondagem e tem como função auxiliar o planejamento por meio de análise e definição de alguns dados, como Araújo e Garcia (2000) diz:

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 de cada pessoa da organização)

Vale ressaltar que as necessidades das organizações são temporárias, portanto é interessante que seja feito um levantamento de necessidades de forma contínua para que isso seja alinhado de acordo com a realidade atual.

- **2ª Etapa – Planejamento**

Aqui as informações recebidas na primeira etapa são trabalhadas de modo que as metas desejadas sejam alcançadas. Nesse momento todos os diagnósticos elencados irão embasar o planejamento de TD&E.

Araújo e Garcia (2000) fala que existem critérios que guiarão o planejamento, estes são:

Qual a forma de treinar e desenvolver? Verificar os meios mais adequados para implementar o processo, a partir dos recursos disponíveis, como humanos, financeiros, materiais e de informática.

Que comportamentos devem ser modificados? Essa etapa do processo é bastante complexa, pois analisar comportamentos é uma função difícil, por que estamos lidando com pessoas, as quais são levadas por sentimentos dos mais variados, como antipatias, simpatias, incertezas, certezas, dentre outros. Sendo assim, é imprescindível ter cautela na engenharia dessa etapa para que seja feita nos conformes.

O que deve ser ensinado? Basicamente aqui se pretende definir qual será o conteúdo do programa ou dos programas a serem implementados.

Como deve ser ensinado? Aqui se define os diferentes meios e modos para ensinar. É interessante ter um envolvimento de instrutores, facilitadores, monitores e alunos, mesmo que seja em pequeno número, porque ai se dá um suporte maior a esta pergunta, como também para outras que surgirem na etapa de planejamento.

Quanto deve ser ensinado? Saber realmente o quanto que deve-se desenvolver essas tarefas. Isto implica dizer que não precisa de processos com excessos, para não dar uma dimensão desnecessária ao programa.

Quando deve ser ensinado? Aqui se definem períodos, horários, e épocas para a execução dos programas.

Onde deve ser ministrado? Dependendo dos objetivos do treinamento, é necessário que se haja um local adequado para este fim, seja hotéis cinco estrelas, centros de treinamento, ou até mesmo na própria organização.

Quem deve treinar e desenvolver? Essa atividade tanto pode ser feita por um funcionário da própria organização que já trabalhe com isso, quanto por contratação de um profissional externo. Algumas pessoas acreditam que treinamentos não devem ser desenvolvidos por um funcionário interno, porque são pessoas do dia a dia e tem um grau de intimidade que se torna incompatível com o que se espera de uma relação entre as pessoas que ministrarão as aulas e as que receberão o ensinamento. Já se o treinador for externo, este não terá condição de ensinar na profundidade desejada, implicando nos objetivos não sendo alcançados. É bom frisar que professores contratados para cursos em organizações de qualquer tipo, tem a necessária competência para atuarem em ambientes desconhecidos. O que Araújo e Garcia (2000) propõe é que nos programas onde há forte conteúdo teórico deve-se contratar pessoal externo e onde há forte prática o pessoal interno deve ser considerado logo no primeiro momento.

O que deve ser avaliado? Essa etapa especificamente serve para a conclusão de tudo o que foi pensado ao longo de todas as etapas. O que deve ser avaliado está presente em todas as etapas. Precisa se preocupar com a avaliação, porque queremos saber onde o programa chegou, como chegará e qual será o seu resultado.

A partir desses critérios temos embasamento para planejar o volume de recursos financeiros necessários, de forma que a planilha orçamentária seja aprovada, para depois detalhar melhor o programa e assim implementá-lo.

- **3ª Etapa Implementação**

Nessa etapa é implementado ou executado tudo que foi consequência do diagnóstico e planejamento do programa. Essa etapa tem a função de garantir que todos os procedimentos não desviem dos objetivos planejados.

Araújo e Garcia (2000) falam que existem alguns fatores que afetam na implementação de programas de TD&E, são eles:

Quantidade dos participantes: É importante que seja feita uma seleção criteriosa tanto de participantes, quanto de treinadores. Essa seleção implica em pessoas motivadas e adaptadas às necessidades dos programas.

Qualidade dos recursos: Estes são recursos humanos, financeiros ou materiais. A medida que se tem qualidade nesses critérios citados, os treinamento no geral acaba sendo de

qualidade e trazendo bons resultados, pois teremos funcionários motivados e capacitados para desenvolver as atividades aprendidas nele.

Facilidade de comunicação: de modo que os participantes obtenham informações precisas sobre o conteúdo do programa, com intuito de se evitarem boatos ou ruídos de comunicação que acabam por gerar uma aversão ao programa.

Envolvimento da administração superior: O envolvimento da cúpula da organização, que é a maior responsável pelo processo, é decisivo para o processo.

Flexibilidade do programa: Importante que os programas estejam alinhados com as demandas da organização. Porém nem sempre as demandas da organização são estáticas e se faz necessário a atualização dos programas constantemente.

Estas variáveis que afetam os programas de TD&E precisam ser cuidadosamente tratadas para que não haja problemas. Ressaltando também a importância de todo o processo até aqui, desde a diagnose, planejamento até implementação, para que se obtenha sucesso.

- **4ª Etapa Avaliação**

Diferente do que se imagina, esta etapa acompanha todo o processo e não apenas o que se apresenta no final dele. Dessa forma, os resultados alcançados e esperados são comparados de maneira que os possíveis problemas possam ser solucionados antes de acontecerem. Isso facilita ao longo da avaliação do programa, pois teremos *feedbacks* constantes.

Para que se haja êxito na aplicação de todo o projeto é interessante traçar metas para serem alcançadas. Onde fica mais fácil visualizar se os resultados alcançados estão em consonância com os objetivos organizacionais.

Existem tipos de modelos de avaliação de treinamentos muito conhecidos, veremos a seguir alguns:

2.7 Modelos de Avaliação de Treinamento

2.7.1 Modelo de Kirkpatrick

Este modelo se baseia em quatro níveis de avaliação.

1) Reação: onde nesta avalia-se o grau de satisfação do treinado por meio de sua reação.

2)Aprendizagem: mede o que foi aprendido depois da utilização do treinamento. Geralmente se compara os resultados depois da aplicação do treinamento com a situação anterior ao mesmo.

3)Comportamento: aqui verifica o quanto do aprendizado foi incorporado à rotina de trabalho.

4)Resultado: percebe-se se o treinamento levou a melhoria nos resultados da organização.

Segundo Zerbini e Abbad (2012) Kirkpatrick (1976) sugere em seu modelo que os níveis de avaliação são seqüenciais, lineares e fortemente correlacionados entre si.

2.7.2 Modelo de Hamblin

Esse modelo é uma modificação do modelo de Kirkpatrick (1976), onde Hamblin (1978) utiliza as mesmas perspectivas de avaliação do modelo de Kirkpatrick, só que na última dimensão (resultado) foi dividida em Organização e Valor-Final.

Segundo Zerbini e Abbad (2012), apesar de Hamblin (1978) apresentar um modelo seqüencial , ressalta que variáveis distintas podem influenciar diferentes níveis.

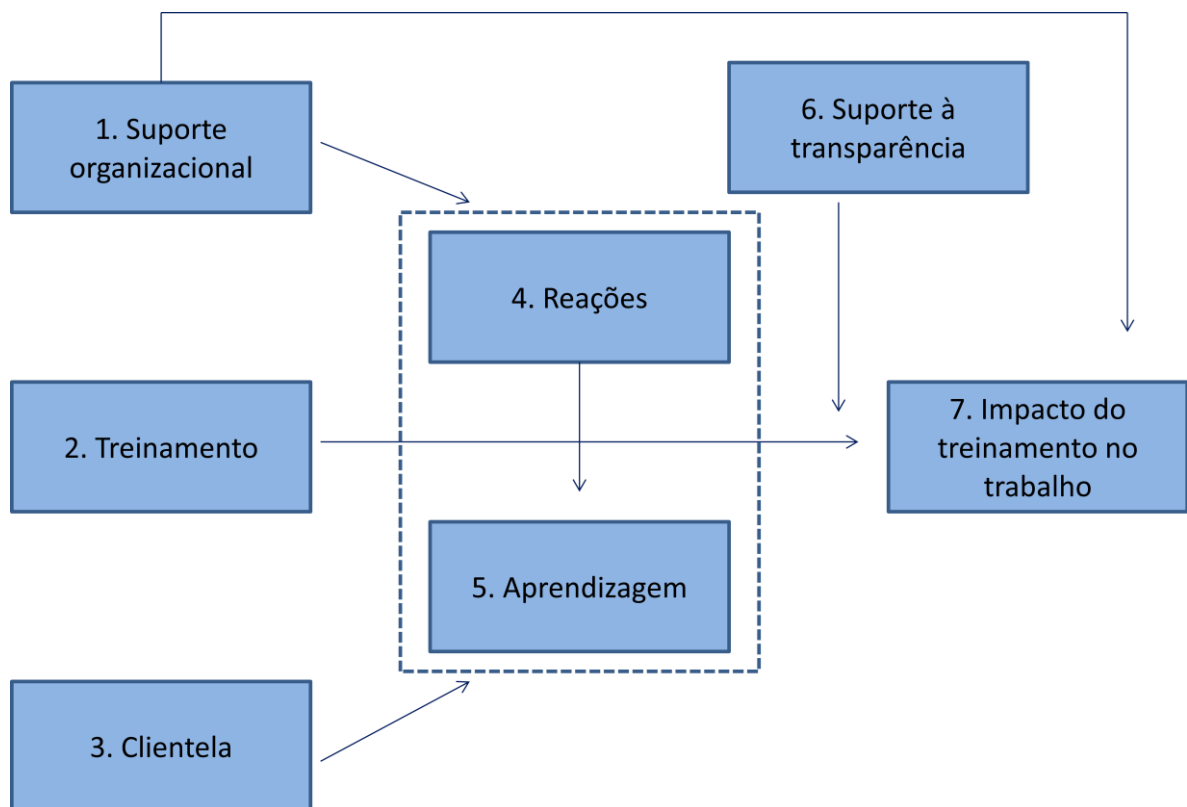
2.7.3 Modelo de Avaliação Integrada e Somativa (MAIS)

Este modelo, criado por Borges Andrade (1982), procura suprir lacunas encontradas nos outros dois modelos citados acima. Segundo Chaves (2012), os modelos de Kirkpatrick(1976) e Hamblin (1978) eram quase exclusivamente focados para os resultados e não consideravam adequadamente as variáveis ambientais e individuais no contexto de avaliação do treinamento. Chaves (2012) ainda afirma que o modelo vem sendo usado em muitas pesquisas por incluir a visão sistêmica do processo de avaliação de treinamento, sendo possível observar as entradas: necessidades ambientais e insumos; etapas de transformação; processo e procedimentos; saídas; resultados de aprendizagem; efeitos no cargo e ambientais de longo prazo.

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

Abbad (1999) criou e testou um modelo de avaliação integrado de treinamento, onde deu início ao trabalho de construção e validação de medidas de avaliação de treinamento. O modelo IMPACT, desenvolvido pela a autora, propõe a análise articulada de vários componentes de avaliação e foi aplicado, em versões reduzidas, em diversas pesquisas que resultaram na criação e validação de vários instrumentos de avaliação de cursos presenciais, semipresenciais e a distância. Esse modelo investiga variáveis e suas relações em diferente níveis: indivíduo, treinamento, contexto de trabalho, reação, aprendizagem e impactos.

Figura 01: Modelo de avaliação do impacto do treinamento no trabalho (IMPACT)



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

A sua estrutura é composta dos 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, que é retirado dos modelos de Hamblin (1978) e Kirkpatrick (1976) e os itens (5)

Aprendizagem e (6) Suporte a Transferência (6) aparecem de alguma forma em ambos os modelos. O quadro 01 apresenta a descrição dos componentes do modelo IMPACT.

Segundo Chaves (2012) *apud* Borges Andrade et. al, Abbad e Mourão (2012), esse modelo investiga variáveis e suas relações em diferentes níveis: indivíduo, treinamento, contexto de trabalho, reação, aprendizagem e impactos.

Quadro 1 Componentes do Modelo IMPACT	
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 Hamblin 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 heteroavaliação de

	impacto do treinamento.
--	-------------------------

Quadro 01 – Componentes do Modelo IMPACT (adaptação)

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

Esse modelo conclui que a efetividade dos treinamentos no desempenho dos cargos dos participantes depende de um contexto organizacional favorável ao uso de novas competências.

No que se diz respeito a impacto do treinamento, Abbad define da seguinte forma: “Mudança na forma de desempenhar as atividades de trabalho, a partir das aprendizagens ocorridas nos eventos de T&D”. (ABBAD, 2006, pág. 491)

A partir do momento que o colaborador participa de atividades desenvolvidas em sistemas de treinamento, a empresa espera que o mesmo absorva o que foi ensinado e coloque em prática no trabalho, para que assim a organização alcance seus objetivos e chegue a resultados significativos.

Segundo Zerbini (2003) existem duas dimensões para o impacto do treinamento, que são o impacto em profundidade e o impacto em amplitude.

- a) Impacto em profundidade – É a mensuração do uso do treinamento restrito ao conteúdo instrucional, aplicação eficaz dos CHAs adquiridos em treinamento, mas não se refere aos efeitos no desempenho, motivação e atitudes do egresso.
- b) Impacto em amplitude – Mensura efeitos do treinamento no desempenho global do participante, assim como na motivação e nas atitudes no participante após o evento instrucional.

Iremos focar neste nosso trabalho o impacto em amplitude do treinamento no trabalho.

QUADRO 02 Itens do instrumento de impacto do treinamento em amplitude de Abbad (1999)
Itens
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 auto-confiança. (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
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)

Este instrumento é utilizado por várias pesquisas relacionadas ao tema e passou por validação fatorial confirmatória, onde teve sua estrutura validade por Pilati e Abbad (2005).

No próximo capítulo iremos fazer a a abordagem metodológica utilizada na presente pesquisa.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1. Tipologia da Pesquisa

Com base na abordagem apresentada por Vergara (2007), que discute a diversidade de classificações dos tipos de pesquisas, de acordo com critérios que perpassam diferentes enfoques, uma pesquisa pode ser classificada segundo dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Seguindo essa classificação, quanto aos fins, a pesquisa apresentada caracteriza-se como **descritiva**, uma vez que busca identificar a percepção dos colaboradores da franquia O Boticário em Campina Grande - PB, quanto aos aspectos relacionados ao impacto em amplitude do treinamento *Metodologia e Imagem* no trabalho desses colaboradores. Gil (1991) menciona que esse tipo de pesquisa visa descrever características de uma população ou estabelecer relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas para a coleta de dados, a exemplo do questionário e da observação sistemática.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso, o qual, segundo Bertucci (*apud* Leite, 2009), busca analisar com profundidade o objeto de estudo, sendo sua utilização adequada para pesquisas realizadas em apenas uma ou em poucas unidades de análise, neste caso as lojas da franquia O Boticário em Campina Grande – PB, abrangendo uma única empresa franqueada que possui diversas lojas em diferentes endereços da cidade.

3.2 Caracterização do Campo de Pesquisa

O presente estudo foi desenvolvido junto à franquia O Boticário na cidade de Campina Grande – Paraíba. O Boticário iniciou suas atividades em 22 de março de 1977 como farmácia de manipulação, no centro histórico de Curitiba, capital do estado do Paraná. A linha de produtos foi ampliada e em 1979, surgiu a oportunidade de abertura de uma loja no Aeroporto Afonso Pena, que atende Curitiba e região. Os produtos passaram a ser comprados pelos passageiros e também pelo pessoal de bordo das companhias aéreas, que acabaram se tornando vendedores informais em vários pontos do país. Em pouco tempo começaram a

surgir pessoas interessadas em abrir lojas para revender os produtos em suas cidades de origem, iniciando-se assim o processo de *franchising* (franqueado), até então inédito no Brasil.

O aumento na demanda levou à construção da fábrica no município de São José dos Pinhais, na região metropolitana de Curitiba, inaugurada em 1982. Desde então as obras não pararam, com ampliações a cada ano. Atualmente, O Boticário detém o posto de maior franqueadora do setor de perfumaria e cosméticos do Brasil. Com lojas em todo o país e no exterior, ela comercializa cerca de 600 itens diferentes entre as linhas feminina, masculina e infantil.

3.2.1 O Boticário Campina Grande – Paraíba

O Boticário em Campina Grande existe há 30 (trinta) anos. Tudo começou quando a genitora da franqueada teve que viajar a negócios até Curitiba, onde conheceu um quiosque que vendia os produtos O Boticário. Até então não havia franquia O Boticário no Brasil, apenas existia uma farmácia de manipulação na Saldanho Marinho – Curitiba – PR e um quiosque que vendia os produtos no aeroporto de São José dos Pinhais – PR. Quando visitou o quiosque do aeroporto, aquela senhora se agradou do produto e acabou trazendo um de presente para cada filho, a colônia “Acqua Fresca”. Os filhos também gostaram muito do produto. Em outra oportunidade, quando estiveram em Curitiba visitaram o quiosque e trouxeram uma quantidade maior dos produtos O Boticário para a família. Assim que acabaram as colônias, a atual franqueada percebeu que tinha um telefone na embalagem dos produtos, entrou em contato com a empresa e negociou com ela uma forma de comercializar esses produtos em Campina Grande. Sendo assim, foram iniciadas as vendas dos produtos em casa e os resultados logo surpreenderam. Em seguida, ela decidiu abrir sua primeira loja para vender os produtos, atentando que até então ainda não havia a franquia O Boticário, nem padrão de loja. Quando iniciaram as atividades na forma de franquia, a loja teve que se adequar aos padrões do Grupo O Boticário nacional, tornando-se então uma franqueada.

Atualmente a franquia O Boticário Campina Grande tem 14 lojas (unidades), em sua região de abrangência. Sendo 10 lojas em Campina Grande e as outras quatro em outros municípios paraibanos: Soledade, Boqueirão, Esperança e Queimadas. As demais lojas da franquia O Boticário localizadas nas demais cidades paraibanas pertencem a outros franqueados.

3.3 Universo e Amostra

O universo da pesquisa foi a franquia O Boticário em Campina Grande, a qual possui ao todo 14 (quatorze) lojas, sendo 10 (dez) delas localizadas na cidade de Campina Grande. Descreve-se a seguir os dois componentes da amostra: As lojas pertencentes à referida franquia e que são localizadas em Campina Grande e os colaboradores dessas unidades que participaram de um treinamento específico. Do total de 10 (dez) lojas da franquia O Boticário localizadas em Campina Grande, foram escolhidas 05 (cinco) para a aplicação da pesquisa, constituindo assim uma amostra não probabilística intencional e por acessibilidade. As razões dessa escolha estão relacionadas: à localização das lojas em Campina Grande, evitando o deslocamento do pesquisador para outros municípios (por acessibilidade) e ao movimento de clientes e conseqüente volume de vendas nessas cinco unidades, as quais também possuem maior número de colaboradores (representatividade da amostra).

Quanto aos sujeitos da pesquisa, buscou-se aplicar o instrumento apenas àqueles colaboradores que participaram de um treinamento específico (intencional) intitulado *Metodologia e Imagem*, onde o mesmo é concebido e formatado pela franqueadora em nível nacional, para ser aplicado a todos os franqueados do país e exterior.

Foram distribuídos os questionários aos colaboradores aptos à participação na pesquisa, obtendo-se um total de 29 (vinte e nove) questionários válidos.

3.4 Instrumento de Pesquisa

Os instrumentos utilizados na coleta de dados foram: a entrevista semi-estruturada com dirigentes da franquia O Boticário em Campina Grande e o questionário de avaliação de impacto em amplitude (Anexo 01) que foi desenvolvido por Abbad (1999), como parte do Modelo IMPACT elaborado pela autora, sendo selecionada para esta pesquisa apenas a perspectiva de auto-avaliação dos treinados. Esse modelo tem 07 (sete) componentes, a saber: Suporte organizacional; Treinamento; Clientela; Reação; Aprendizagem; Suporte à transferência e Impacto do treinamento no trabalho. Este último foi o componente investigado nessa 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 de Análise de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de visitas às lojas selecionadas, onde houve o repasse das informações necessárias para os colaboradores responderem o questionário.

Nos dias 16 e 17 de abril de 2013 foram aplicados os 29 questionários com a amostra selecionada. Para a análise dos dados, foi utilizada a abordagem quantitativa. As respostas foram tabuladas para análise estatística descritiva no programa Microsoft Office Excel 2007, sendo calculados: média, desvio padrão, moda, coeficiente de variação, máximo e mínimo, com o intuito de gerar medidas confiáveis, refletidas na padronização dos resultados, sendo estes apresentados através de tabelas e comentados à luz do referencial teórico estudado.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Descrição do Treinamento *Metodologia e Imagem*

Os treinamentos do Grupo O Boticário Nacional são repassados para todas as franquias, de forma que os responsáveis pelos treinamentos destas, as “multiplicadoras”, recebem todo o repasse em um evento/treinamento que ocorre em uma cidade estrategicamente localizada, de modo a atender todas elas de uma determinada região. As multiplicadoras participam dos treinamentos realizados pela Matriz sempre que solicitadas e logo após o evento instrucional repassam o que foi aprendido para todos os colaboradores da franquia local da qual fazem parte. Em Campina Grande há apenas uma multiplicadora para todas as lojas. Quando o franqueado percebe que há uma necessidade de capacitação do seu colaborador em algum tema específico não trabalhado pela Matriz, esse tipo de treinamento é também realizado, como, por exemplo, uma capacitação para operar programas específicos como o Excel.

Na franquia de Campina Grande é feito um planejamento de treinamentos, logo após estes são aplicados e na última etapa fazem uma avaliação dos mesmos, como forma de detectar se está surtindo efeito ou não. Na franquia de Campina Grande, a observação direta é o meio utilizado para avaliação da eficácia dos treinamentos, ou seja, procura-se perceber através da observação cotidiana da forma de execução do trabalho, se o que foi ensinado está alcançando na prática os objetivos traçados pela organização. Cada gerente junto à multiplicadora avalia também as colaboradoras por meio de um formulário interno que procura verificar se as mesmas estão atingindo os objetivos delineados no treinamento. Não há ferramenta ou modelo que mensure o investimento do treinamento comparando-o com o retorno financeiro obtido. A franquia trabalha com períodos sazonais de vendas, por ocasião de datas comemorativas ou períodos festivos, sendo assim, dificulta a percepção desse retorno sob o ponto de vista financeiro. A franquia de Campina Grande dispõe de uma sala direcionada para atividades de treinamentos, com utilização de vídeos e dinâmicas para tornar os treinamentos mais atrativos.

O treinamento avaliado no presente estudo denomina-se *Metodologia e Imagem* e é formatado pela Matriz O Boticário (Curitiba – PR), sendo assim, todas as franquias devem receber esse treinamento. O foco desse programa é na qualidade do atendimento visando a

capacitação dos colaboradores de cada loja. O conteúdo desse treinamento prevê uma preparação dos funcionários desde o momento em que irão abrir as portas da loja até o fechamento destas. A ênfase é na satisfação do consumidor, que deve ser mantida em todos os momentos da permanência do cliente no interior da loja até a sua saída, isto é, o ciclo de satisfação começa na entrada do cliente, passando pelo atendimento, fechamento da compra, e finalmente na saída. Os colaboradores da franquia O Boticário devem aprender através desse treinamento a cultivar no cliente a sensação de bem-estar, de modo que o mesmo se sinta à vontade para permanecer no interior da loja pelo tempo que desejar e experimentar os produtos livremente.

4.2 O impacto do treinamento no trabalho na percepção dos colaboradores

Primeiramente, vale ressaltar os resultados obtidos com a aplicação da escala de impacto adotada. 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 frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento.	-	-	-	27,59	72,41
2	Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento.	-	-	-	17,24	82,76
3	As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros, em meu trabalho, em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento.	-	-	3,45	17,24	79,31
4	Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento.	-	3,45	-	72,41	24,14
5	Quando aplico o que aprendi no treinamento, executo meu trabalho com maior rapidez.	-	20,69	3,45	48,28	27,59
6	A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento.	-	-	3,45	31,03	65,52

7	A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento.	-	3,45	-	65,52	31,03
8	Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho.	-	-	-	13,79	86,21
9	Minha participação nesse treinamento aumentou minha auto-confiança. (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso).	-	-	-	31,03	68,97
10	Após minha participação no treinamento, tenho mais frequência, sugerido, mudanças com nas rotinas de trabalho.	-	-	3,45	58,62	37,93
11	Esse treinamento que fiz tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho.	-	-	-	34,48	65,52
12	O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.	-	-	13,79	44,83	41,38

Fonte: dados da pesquisa

Na tabela a seguir, Tabela 02, são descritos índices provenientes da análise estatística-descritiva dos itens sobre o Impacto em Amplitude.

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

Item	Descrição	Média	Moda	Coeficiente de Variação	Desvio Padrão	Máx/Mín
1	Utilizo, com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento.	4,72	5	0,1	0,45	5 / 4
2	Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento.	4,83	5	0,08	0,38	5 / 4

3	As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros, em meu trabalho, em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento.	4,76	5	0,11	0,51	5 / 3
4	Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento.	4,17	4	0,14	0,6	5 / 2
5	Quando aplico o que aprendi no treinamento, executo meu trabalho com maior rapidez.	3,83	4	0,28	1,07	5 / 2
6	A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento.	3,93	5	0,14	0,56	5 / 3
7	A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento.	4,24	4	0,15	0,64	5 / 2
8	Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho.	4,86	5	0,07	0,35	5 / 4
9	Minha participação nesse treinamento aumentou minha auto-confiança. (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso).	4,69	5	0,1	0,47	5 / 4
10	Após minha participação no treinamento, tenho sugerido, com mais frequência, mudanças nas rotinas de trabalho.	4,34	4	0,13	0,55	5 / 3
11	Esse treinamento que fiz tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho.	4,66	5	0,1	0,48	5 / 4
12	O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.	4,28	4	0,16	0,7	5 / 3

Fonte: dados da pesquisa

Com base nos resultados apresentados, pode-se observar uma baixa dispersão em todos os itens avaliados. Apenas o (item **5**) que se refere à questão da rapidez na execução das atividades em decorrência da aplicação dos conhecimentos adquiridos no treinamento, resultou no desvio padrão mais elevado entre eles, de (1,07), porém ainda assim não é

considerado como alta dispersão. Percebe-se também elevado índice de concordância com as afirmativas que geraram médias entre 4,17 e 4,86. Isso permite inferir, com base na percepção dos respondentes, que as capacidades desenvolvidas no treinamento *Metodologia e Imagem* são utilizadas frequentemente, aproveitando as oportunidades para colocar em prática o que foi ensinado, além de lembrar bem dos conteúdos do mesmo (itens **1**, **2** e **4**). Os participantes do treinamento aumentam a precisão nas atividades (item **3**), a qualidade do trabalho melhorou de uma forma geral, já que o enfoque do mesmo é a qualidade no atendimento, onde foram questionadas as pessoas que estavam relacionadas a esta atividade (item **7**). A participação no treinamento proporcionou maior motivação para o trabalho, como também a auto-confiança (itens **8** e **9**). Os funcionários se tornaram mais receptivos a mudanças nas rotinas do trabalho, bem como apresentam eles mesmos sugestões de mudanças com mais frequência (itens **10** e **11**) e ainda, grande parte considera que seus colegas de trabalho foram beneficiados aprendendo com eles novas habilidades (item **12**).

Foram observados valores de máximos e mínimos variando nos limites da escala (5-2) e moda respectivamente de valor 4 e 5.

Não houve uma concordância elevada comparada com os itens anteriores, no que se refere à rapidez do que foi aprendido no trabalho e na qualidade do trabalho nas atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento (itens **5** e **6**). Mesmo assim a média não é tão baixa, variando entre 3,83 e 3,93.

Os resultados obtidos levam a concluir que são satisfatórios os índices de impacto do treinamento no trabalho. É possível supor, então, alta contribuição do treinamento para o desempenho efetivo dos colaboradores em seu ambiente de trabalho. O valor da amostra não permite realizar complexas inferências estatísticas, porém, dentro das limitações os resultados estão condizentes com a hipótese de Pilati e Abbad (2005) de que há relação entre os itens **8** e **9**, provavelmente pela semelhança de conteúdo e conceitos atitudinais. Segundo os autores, é provável que a noção de auto-confiança (item **9**) e motivação (item **8**) envolvam significados muito próximos para os respondentes. A pesquisa também encontrou a mesma relação, proposta por Pilati e Abbad (2005), nos itens **10** e **11**. Os dois se referem a mudanças no trabalho, sendo um proposição de mudanças (item **10**) e o outro a receptividade à mudanças (item **11**). Em algumas pesquisas similares a esta, esses itens divergem. Observa-se que o item **11** obteve média 4,66 e coeficiente de variação 0,1, o que se assemelha do item **10**, tendo em vista que sua média foi de 4,34 e coeficiente de variação 0,13.

Em termos de aspectos positivos, os colaboradores demonstraram utilizar os conhecimentos desenvolvidos no treinamento, colocando em prática o que aprenderam e

cometendo menos erros após a participação no evento instrucional. Em sua percepção, de modo geral houve melhoria na qualidade do trabalho realizado e aumento na motivação para o trabalho. Os colaboradores se sentem mais autoconfiantes, são mais receptivos às mudanças introduzidas pela empresa, como também têm proposto mudanças em seu ambiente de trabalho após a realização do treinamento. Percebem que participam de forma mais ativa e contribuem com o trabalho dos colegas. Os dois itens que apresentaram uma média um pouco menor, em comparação com os outros, estão relacionados à execução do trabalho com maior rapidez e à melhoria da qualidade nas atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento desenvolvido.

Quanto aos pontos negativos, apesar de alguns itens terem apresentado respostas com discordância total ou parcial, nenhum se apresentou como aspecto negativo relacionado ao impacto do treinamento no trabalho.

Enfim, as medidas de dispersão dos itens avaliados sugerem que a amostra pesquisada possui relativo consenso acerca do impacto positivo que o treinamento exerce em seu trabalho. Os resultados obtidos levam a concluir que são satisfatórios os índices de impacto do treinamento no trabalho, na perspectiva de auto-avaliação dos participantes, sendo possível inferir, então, alta contribuição do treinamento para o desempenho efetivo dos colaboradores em seu ambiente de trabalho na franquia O Boticário em Campina Grande - PB.

Vale ressaltar que os estudos de (ABBAD, 1999; LACERDA; ABBAD, 2003; MENSESES; ABBAD, 2003) mostram o relacionamento entre variáveis pessoais e de contexto organizacional, suportes material, psicossocial e situacional, conforme proposto nos modelos MAIS (BORGES-ANDRADE, 1982) e IMPACT (ABBAD, 1999), e a adoção de perspectivas que completem a análise dessas relações pode permitir que se compreenda melhor o que pode ter contribuído para os elevados resultados obtidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em sua interação com o ambiente, os indivíduos adquirem novos conhecimentos, habilidades e atitudes e esse processo contínuo de aprendizagem pode ser observado a partir da ocorrência de uma mudança comportamental nesses indivíduos. Neste sentido, a presente pesquisa teve como objetivo descrever o impacto em amplitude do treinamento no trabalho na perspectiva de auto-avaliação dos colaboradores da franquia O Boticário na cidade de Campina Grande - PB.

O evento instrucional analisado foi o treinamento *Metodologia e Imagem*, direcionado aos colaboradores que atuam nas lojas da franquia em todo o território nacional, tendo em vista que o referido treinamento é concebido e formatado pela franqueadora com foco na qualidade do atendimento e na satisfação dos clientes.

O estudo buscou, ainda, identificar a percepção dos colaboradores treinados acerca do uso e das conseqüências decorrentes das novas competências desenvolvidas no treinamento *Metodologia e Imagem* e da sua abertura a mudanças no cotidiano do trabalho; também constituiu objetivo específico deste trabalho verificar os pontos positivos relacionados ao impacto em amplitude do treinamento no trabalho dos participantes, além de verificar possíveis pontos negativos relacionados ao impacto em amplitude do treinamento no trabalho dos participantes.

A partir da aplicação do Modelo de Avaliação IMPACT desenvolvido por Abbad (1999), foi possível identificar, com base na percepção dos colaboradores participantes do treinamento analisado, que o mesmo foi percebido como favorável quanto à utilização das competências adquiridas no treinamento e quanto às conseqüências decorrentes dessa aplicação, inclusive nos aspectos relacionados à abertura a mudanças no trabalho.

Ao serem submetidos ao treinamento, os colaboradores conseguem aplicar o que foi aprendido no ambiente organizacional. Um fator que influencia este resultado é que as lojas estudadas fazem parte de um grupo referência em franquias, onde já existe um modelo pré-estabelecido de qualidade no atendimento a ser seguido, o que pode ter levado a uma alta concordância entre os respondentes na maioria dos itens do modelo utilizado no presente trabalho.

Além das variáveis que foram pesquisadas no presente estudo, outras variáveis podem estar relacionadas à percepção de impacto do treinamento no trabalho, tais como suporte

organizacional, clima e condições de trabalho, que podem ser alvo de futuras pesquisas, contribuindo assim para ampliar a compreensão acerca do tema estudado.

REFERÊNCIAS

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

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

_____; 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.

_____. **Impacto de treinamento no trabalho via internet**. RAE Eletrônica. São Paulo, 2005.

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

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, 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.

CHAVES, C. K. G. **AVALIAÇÃO DE IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO: Um Estudo com Agentes Aeroportuários de Brasília**. 60 f. Relatório de Estágio Supervisionado “Bacharelado em Administração” – UnB, Brasília, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2010.

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

ZERBINI, T. Estratégias de 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.

ANEXOS

Anexo 01 – Questionário de auto-avaliação de impacto em amplitude do treinamento no trabalho

UFCG/CH/UAAC

Aluno pesquisador: Antonio Augusto Macedo Dantas

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**. 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:					
1. Discordo Totalmente	2. Discordo em Parte	3. Indiferente	4. Concordo em Parte	5. Concordo Totalmente	
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 auto-confiança. (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.					
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!

APÊNDICE

Apêndice 01 – Entrevista 01

ENTREVISTA 01

- 1) Fale sobre a empresa no mercado de Campina Grande desde sua fundação.
- 2) Como funciona o processo de treinamento dentro do Grupo O Boticário Campina Grande – PB?
- 3) Quais são os tipos de treinamentos oferecidos?
- 4) Existe alguma frequência para a aplicação de treinamentos? Se sim, qual?
- 5) Os funcionários podem sugerir melhorias no processo?
- 6) Vocês possuem instrumentos de avaliação dos treinamentos aplicados? Se sim, como é feita a mensuração?
- 7) Como vocês medem os resultados do investimento de treinamento?
- 8) Como é feita a metodologia dos treinamentos aplicados pelo grupo?
- 9) Existe um treinamento mais frequente? Se sim, qual?
- 10) Quando se contrata um colaborador novo, que tipo de treinamento é feito e como?