

Impactos de treinamentos e aprendizagem organizacional: um levantamento das percepções de funcionários de uma instituição financeira

Impacts of training and organizational learning: a survey on the perceptions of employees of a financial institution

Rubens de Aquino Dionisio^a, Edilson Fernalda^b,
Rodrigo Pires de Campos^c

^a rubens.dionisio@gmail.com

^b eferneda@pos.ucb.br

^c mail2campos@gmail.com

Resumo: Em nome da competitividade, e sob a premissa de sua relação direta com o conhecimento e a aprendizagem formal, instituições financeiras promovem, de forma permanente, capacitações para seus quadros de funcionários, como parte de suas estratégias organizacionais. O problema de pesquisa está relacionado às estratégias atuais de assimilação e utilização de conhecimento e a forma de avaliação dos impactos de treinamentos de uma instituição financeira. Busca-se responder a seguinte questão: Quais são as percepções de impactos de treinamentos entre funcionários de uma instituição financeira? Foi realizado um levantamento na rede atacado de uma instituição financeira e utilizou-se a abordagem quantitativa para investigação da pesquisa. Foi aplicado um questionário a uma população selecionada formada por administradores de agências que haviam passado por um treinamento específico. Os resultados mostraram que a instituição estudada tem apoiado a aplicação do treinamento e disponibilizado as informações necessárias para aplicação dos conhecimentos adquiridos no curso. Ainda com base nas percepções entre os funcionários, evidenciou-se que o impacto de treinamentos, em particular em relação ao aprimoramento profissional, tem sido positivo para o indivíduo e a Instituição.

Palavras chave: Aprendizagem Organizacional, Impactos de Treinamentos, Avaliação de Desempenho.

Abstract: In the name of competitiveness, and under the premise of a direct relationship with the knowledge and formal learning, financial institutions promote, on a permanent basis, training for their staffs, as part of their organizational strategies. The research problem is related to the current strategies of assimilation and use of knowledge and the form of impact assessment training from a financial institution. It seeks to answer the following question: What are the perceptions of training impacts between employees of a financial institution? A survey in the wholesale network of a financial institution and used a quantitative approach to research investigation. A questionnaire to a population selected consists of administrators of agencies that had undergone specific training. The results showed that the studied institution has supported the implementation of training and provided the necessary information to apply the knowledge gained in the course. Still based on perceptions among employees, it became clear that the impact of training, particularly in relation to professional development, has been positive for the individual and the institution.

Keywords: Organizational learning, Training impacts, Performance evaluation.

1. Introdução

A competição no mercado faz com que as empresas busquem aprimorar suas capacidades buscando reduzir a diferença entre as atuais capacidades e as que são necessárias para evolução das organizações. Isso também se verifica em instituições financeiras, que constantemente buscam adaptar-se a uma concor-

rência acirrada na busca da melhoria de processos e geração de resultados. Dentre as estratégias adotadas está o investimento na capacitação de funcionários com vistas a melhorar o desempenho e retorno sobre seus ativos.

Investimento em habilidades é comum em instituições financeiras do Brasil. O Banco Itaú S/A, por exemplo, investiu 120 milhões na

capacitação de seus funcionários em 2013, e tem como meta investir outros 120 milhões em 2014 (Melo, 2014). Já o Bradesco, em 2012, investiu 132,6 milhões na capacitação e desenvolvimento profissional de seus colaboradores (Bradesco, 2013). O Banco do Brasil, por sua vez, investiu em 2013 o equivalente a 31,3 milhões em sua educação corporativa. A expectativa que se tem com esses investimentos é a melhoria dos processos, dos resultados e do clima organizacional. Segundo Palmeira (2004), os treinamentos aprimoram as pessoas em determinadas carreiras, tornando-as mais eficientes e produtivas em seus cargos.

A capacitação tende a gerar oportunidades para que se inove, reinvente, renove e espere-se que isso reflita na criação de novos produtos, opções de vendas, agilidade nos processos. Isso faz com que os profissionais mantenham-se preparados para mudanças e atualizações, buscando reconhecer as necessidades da sociedade e da organização, fornecendo informações de qualidade e objetivas. É importante ressaltar que a aprendizagem organizacional reforça esse processo não necessariamente se restringe ao indivíduo, mas pode estender-se a toda organização.

Preocupadas com sua competitividade em um mundo complexo e dinâmico, organizações da contemporaneidade, entre elas instituições financeiras, enxergam na aprendizagem organizacional um objetivo estratégico para sua adaptação constante a novos desafios para a manutenção e a ampliação de seus negócios. Nesse sentido, os treinamentos e capacitações tradicionalmente oferecidos por essas organizações passam a ser vistas como ferramentas para aproximar essas organizações da possibilidade da aprendizagem organizacional.

Devido à velocidade das mudanças tecnológicas, sociais e econômicas que vêm ocorrendo no cenário mundial, nota-se que o treinamento tem sido objeto de estudo, sobretudo em Psicologia Aplicada, haja vista seu potencial em proporcionar um diferencial competitivo às empresas. Treinamentos e seus impactos são objeto de estudo e publicações regulares em revistas como a *Annual Review of Psychology* (Campbell, 1971; Goldstein, 1980; Wexley, 1984; Latham, 1988; Tannenbaum & Yukl, 1992; Salas & Cannon-Bowers, 2001).

Para se entender a relação entre treinamento e desenvolvimento nas organizações, destaca-se o trabalho de Tannenbaum e Yukl (1992)

sobre a construção da necessidade dos treinamentos para o desenvolvimento das organizações. Para os autores, deve-se analisar a questão dos treinamentos levando em consideração os seguintes pontos:

- A *necessidade de formação*. Neste ponto é levantada a importância de uma análise exaustiva para conhecimento da real necessidade do treinamento. A partir dessa análise são definidos e alinhados os objetivos que se espera alcançar com a realização do treinamento.
- A *análise organizacional*. A ideia é fornecer informações de onde e quando o treinamento é necessário na organização (McGehee & Thayer, 1961). Com o passar dos anos observou-se a necessidade de realizar um exame minucioso de todo o sistema de componentes que determinam se um programa de treinamento pode alterar o comportamento dos treinandos no trabalho (Goldstein, 1991). Uma vertente discutida na literatura está relacionada à necessidade de ligação entre o treinamento e a estratégia organizacional. Neste sentido, os cursos devem ter seus objetivos alinhados com as estratégias da Organização.
- A *análise das tarefas* é uma etapa que busca identificar a natureza das atividades a serem realizadas no trabalho e os conhecimentos, competências e habilidades necessárias para execução dessas tarefas.

Depois de atendidas as etapas anteriores e completadas as análises, a próxima fase é a determinação de como o treinamento será realizado. Para tanto, deve-se levar em conta os objetivos da aprendizagem, as características dos treinandos, o conhecimento atual dos processos de aprendizagem, e a questão de custo benefício para implantação do treinamento.

Para Salas e Cannon-Bowers (2001), o campo de treinamento e desenvolvimento pode ser encarado como uma ciência devido à consistência dos modelos e dos resultados das pesquisas na área.

Outra questão amplamente discutida na literatura diz respeito aos impactos dos treinamentos nas organizações. Segundo Khan, Khan e Khan (2011), o treinamento e seus impactos são fatores importantes na geração de negócios nas organizações. Ainda segundo os autores, os treinamentos aumentam a eficiência e

a eficácia dos funcionários e das organizações. Nesse sentido, a formação profissional disponibilizada pelas organizações visa reforçar a capacidade dos funcionários tornando-os mais produtivos.

As tendências na literatura apontam para necessidade de aprimoramento constante dos instrumentos de avaliação dos impactos de treinamento. Observa-se ainda a necessidade de conhecer quais os benefícios organizacionais advindos da capacitação do indivíduo, e como esse conhecimento é transferido e disseminado nas organizações.

Em sua revisão de literatura, Aguinis e Kraiger (2009) apresentam os benefícios dos treinamentos e desenvolvimento das pessoas, organizações e sociedade. No nível das pessoas (indivíduos), identificou-se que os treinamentos proporcionam muitos benefícios para os indivíduos e equipes, entre eles a melhora no desempenho e suas variáveis diretas (inovação, habilidades tácitas, especialização adaptativa, habilidades de autogestão, entre outras) ou indiretas (capacitação, comunicação, planejamento e coordenação de equipes). Barber (2004), em sua pesquisa qualitativa com mecânicos na Índia, verificou que o treinamento no trabalho gerou inovação e desempenho eficaz.

Vários estudos levantados por Aguinis e Kraiger (2009) observam que os treinamentos geram benefícios também às organizações, tal como a melhoria do desempenho das empresas (rentabilidade, eficácia, produtividade). De forma direta, constatou-se a redução de custos, melhoria na qualidade e incremento na quantidade de produtos e serviços. Indiretamente, os treinamentos geraram maior rotatividade de funcionários, ampliação do capital social e melhoria na reputação das organizações.

As atividades relacionadas aos treinamentos e possíveis benefícios para sociedade, tornaram-se uma das variáveis relacionadas ao desenvolvimento e desempenho econômico holandês (Aguinis & Kraiger, 2009). Os esforços vinculados aos treinamentos tendem a produzir melhora na força de trabalho e, por conseguinte, contribuir para o crescimento da economia daquele país. Van Leeuwen e van Praag (2002) estudaram o impacto da formação dos empregados nas variáveis macroeconômicas. Concluíram que, individualmente, os empregadores recebem 115 euros de benefício fiscal

por funcionário treinado, resultando em um custo total de 11 milhões de euros para o país, todavia teriam sido gerados 114 milhões de euros de receita corrente resultante das novas habilidades adquiridas.

O reconhecimento dos benefícios das ações de formação/treinamento para a sociedade fez com que muitos países ao redor do mundo adotassem políticas de incentivo a programas de formação, com vistas a torna-se economicamente prosperas.

Com relação aos instrumentos de avaliação de impactos, a literatura mostra uma evolução nos modelos nas últimas décadas. Uma das principais etapas no processo de capacitação nas empresas está centrada na avaliação e acompanhamento dos resultados. É o momento em que se observa se os objetivos anteriormente delineados e as necessidades da empresa estão, de alguma maneira, sendo atingidos e com isso trazendo benefícios à organização.

Na literatura são encontrados alguns modelos para avaliação dos programas de treinamento e desenvolvimento. Entre os benefícios apregoados por seus autores estão: (i) apresentar os resultados alcançados com o programa/treinamentos; (ii) determinar o custo e o benefício do programa; (iii) auxiliar na escolha do programa mais adequado para cada pessoa ou grupo de funcionários; (iv) usar as informações para reforçar a importância e o valor das capacitações dentro de uma organização.

Os principais modelos tratados na literatura sobre os impactos de treinamento no trabalho remontam aos anos 1970. Esses modelos desenvolvidos ao longo das últimas décadas por brasileiros e estrangeiros serão apresentados no referencial teórico desta pesquisa.

Pela descrição e análise dos modelos para identificação dos impactos dos treinamentos nas organizações disponíveis na literatura, fica clara a necessidade de não só planejar a execução dos treinamentos, mas também, como parte do ciclo de conhecimento, avaliar a evolução do desempenho individual do participante e, em caso positivo, o impacto desse treinamento na organização. Observa-se, no entanto, que os modelos para avaliação do impacto do treinamento nas organizações disponíveis na literatura dizem respeito apenas à conversão do conteúdo do treinamento individual em procedimentos ou processos válidos para toda a organização. Não enfocam o resultado dos treinamentos nos próprios indivíduos;

na geração de capacidades individuais de reflexão crítica e autônoma com potencial de proposição de mudanças organizacionais para, assim, responder ao desafio contemporâneo de adaptação constante das organizações a novos desafios conjunturais.

Diante das estratégias definidas pelas organizações, e em instituições financeiras em particular, no tocante à capacitação de seu corpo funcional, bem como os possíveis impactos no trabalho de seus colaboradores na organização, as questões de pesquisa deste estudo podem ser apresentadas da seguinte forma: Como se vinculam os conteúdos dos treinamentos com as estratégias de capacitação e aprendizagem organizacional? Como são avaliados e acompanhados os impactos das capacitações em instituições financeiras? Quais são as percepções de impactos de treinamentos entre os funcionários dessas instituições? Os indicadores vigentes de capacitação são suficientes para garantir a geração de conhecimento? Que instrumentos de gestão tornam-se fundamentais na geração de conhecimento para uma organização? Neste sentido, este trabalho se propõe a identificar ações de treinamento e capacitação e explorar seus impactos em uma instituição financeira.

A aprendizagem organizacional tem sido amplamente discutida nas organizações que buscam perenidade e destaque no mercado. Atualmente, exige-se que as empresas se mantenham atualizadas e conscientes dos impactos de sua gestão na sociedade. As empresas, por sua vez, cientes disto, estão buscando a melhoria contínua de seus produtos ou serviços, equilibrando resultados sustentáveis com a satisfação de seus clientes. Com isso, um dos pontos relevantes que deve ser considerado refere-se aos investimentos em capacitação e ao retorno que se espera de tais investimentos.

Nesse contexto, torna-se relevante que as organizações busquem treinamentos específicos e, por conseguinte, métodos e métricas para mensuração dos impactos, a curto e longo prazo, destes treinamentos entre seus colaboradores. Para Borges-Andrade (2006), medir o impacto dos treinamentos significa “avaliar se os esforços despendidos na realização destes, efetivamente geraram os efeitos desejados”. É importante, portanto, discutir se, após os treinamentos, o desempenho dos funcionários mudou; se realmente houve aprimoramento ou

geração de conhecimento.

2. Referencial teórico

2.1. Aprendizagem organizacional

Aprendizagem Organizacional (APO) pode ser entendida como o alcance de novos, múltiplos e contínuos conhecimentos sobre as realidades e necessidades das organizações, podendo ser de forma direta e/ou indireta, interna ou externa a empresa.

Para Davenport e Pruzak (1998):

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos e repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (Davenport & Pruzak, 1998, p. 6)

Souza (2004) considera que a APO pode ser entendida como opções de caminhos por onde as empresas geram e organizam conhecimentos e práticas em suas atividades e cultura, adaptando-se e desenvolvendo a eficácia organizacional a partir das competências de seus colaboradores.

A importância da APO, bem como dos modelos métricas para efetiva avaliação do conhecimento nas empresas, tem sido amplamente discutido na academia. Um dos textos seminais nessa área é o de Easterby-Smith e Lyles (2003), que faz um mapeamento do estado da arte relacionando aprendizagem e conhecimento organizacional.

A APO, no que se refere à implantação de novos conhecimentos, conduta e aplicação nas decisões do dia a dia e em longo prazo, fazem com que as empresas busquem opções de melhoria e inovações de seus processos, mitigando custos e riscos e maximizando resultados.

APO pode ser entendida ainda como a capacidade da empresa em identificar, acumular, armazenar conhecimentos oriundos de experiências individuais e organizacionais, e em se moldar o comportamento de acordo com estímulos recebidos do ambiente.

Segundo Hislop (2009), APO pode ser definida como a incorporação da aprendizagem ocorrida em nível individual ou grupal em estruturas e processos organizacionais. Essa in-

serção de conhecimento seria alcançada através da reflexão e modificação das normas e valores incorporados em processos e estruturas organizacionais estabelecidas. A transição do conhecimento individual para o coletivo é importante para que a empresa agregue, retenha e compartilhe o conhecimento entre seus funcionários. Espera-se que o conhecimento seja internalizado na organização e isso reflita em melhoria e qualidade nos processos, transformando conhecimento tácito em conhecimento explícito.

Segundo Fleury e Fleury (2001), o processo de aprendizagem em uma empresa pode ocorrer em três níveis, a saber:

- **Do Indivíduo:** o processo de aprendizagem inicia-se no indivíduo, com suas emoções positivas e negativas e que pode acontecer por caminhos diversos;
- **Do Grupo:** a aprendizagem pode ser um processo social compartilhado por pessoas de determinados grupos;
- **Da Organização:** a partir do processo de aprendizagem individual, de entendimentos e análises divididas pelo grupo e a transferência para as organizações podem ser expressas através da estrutura, normas, procedimentos, gerando memória organizacional com intuito de retenção do conhecimento.

Para Boff (2000), o conhecimento explícito está na base de dados, produtos, serviços e nos documentos da empresa. É o conhecimento divulgado, conhecido entre os colaboradores. Já o conhecimento tácito, por sua subjetividade, é de difícil normatização, pois está relacionado às ações e experiências profissionais.

De acordo com Miller (1996), APO é “a aquisição de novo conhecimento pelos atores organizacionais que são capazes e estão dispostos a aplicar esse conhecimento na tomada de decisões ou na influência de outras pessoas na organização”. Desse modo, o aprendizado acontece quando a conduta é modificada pela reflexão da experiência, onde a vivência e a experimentação modificam o conjunto de ações do indivíduo.

Nesse contexto, Argyris (1999) estrutura a teoria das ações a partir do pressuposto que objeto da reflexão só pode ser traduzido em aprendizagem organizacional quando há evidências de mudanças nas práticas desenvolvi-

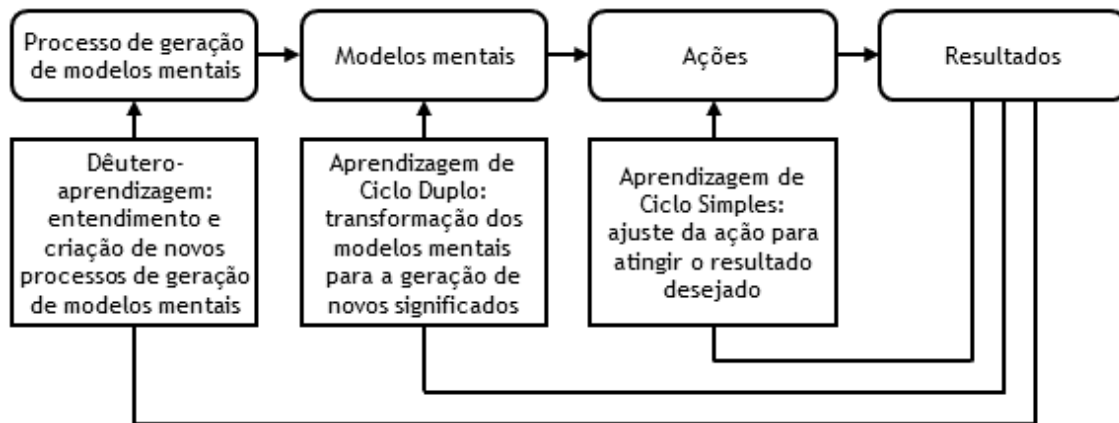
das nas empresas, seja na forma dos comportamentos constatados, seja na visão que cada indivíduo tem da organização. Para Argyris (1999), os indivíduos devem ser capazes entender as ações, refletir sobre elas, buscando interpretá-las e então extrair os ensinamentos delas decorrentes (Teoria da Ação).

Argyris e Schon (1974) sugere duas teorias de ação: Teoria Aplicada (*theory-in-use*) e Teoria Proclamada (*espoused theory*). Essas teorias de ação buscam explicar como os profissionais (geralmente gestores) poderiam ser mais eficientes e efetivos em suas organizações. Argyris e Schon (1974) partem do pressuposto que os indivíduos têm seus mapas/modelos mentais e que, a depender da situação, norteiam seu comportamento de fato.

A teoria proclamada é expressa por palavras e ações pensadas pelos indivíduos para transmitir aos seus semelhantes, imagens de como agem, ou como gostariam de ser percebidos. Portanto, trata-se da teoria formal e explícita contendo explicações ou confirmações para um tipo de comportamento ou profissão. Já a teoria aplicada ou em uso está relacionada com a prática, inserida nas estratégias de ação, nos objetivos, regimentos, rotinas e padrões de conduta ou atividades (Argyris & Schon, 1974). Nesse sentido, Argyris e Schon (1974) propõem três formas para se representar a aprendizagem organizacional, conforme mostrado na Figura 1:

- Aprendizagem de circuito simples (*Single-loop*). Trata-se da aprendizagem instrumental, onde as ações dos indivíduos podem se alterar, pode haver detecção de erros e correção sem questionamento.
- Aprendizagem de circuito duplo (*Double-loop*). Está presente nas atividades complexas. Essa aprendizagem gera remodelagem de valores e nas teorias aplicadas na empresa. É aprendizagem preocupada com as justificativas, e com a inibição dos problemas pela tomada de decisões administrativas.
- Dêutero-aprendizagem (*Deuterolearning*). Está ligada a habilidade da empresa de aprender a aprender. Para tanto, a organização deve estar pronta para mudanças de ação de seus modelos organizacionais preconcebidos.

Figura 1. Aprendizagem de Ciclo Simples, Duplo e Dêutero.



Fonte: Probst e Buchel (1994).

Kim (1993) confronta aprendizado operacional com aprendizado conceitual. O conhecimento tácito, difícil de ser articulado e que envolve um processo cumulativo de definição e elaboração de rotinas, torna-se essencial para qualquer empresa e constitui o aprendizado operacional. Na outra vertente, o aprendizado conceitual implicaria na elaboração de novos quadros de referência a partir da contestação de determinadas condições, procedimentos e concepções. Ainda segundo Kim (1993), o equilíbrio entre esses dois tipos de aprendizado é vital para a concretização da aprendizagem organizacional.

Conforme Marsick (1998), existem três domínios da aprendizagem: (i) aprendizagem instrumental, voltada para a atividade, com destaque na solução de problemas; (ii) aprendizagem dialógica, que consiste na interpretação das regras consensuais da sociedade; (iii) aprendizado autorreflexivo, que incorpora reflexão com vistas à mudança.

Ruas (2005, p.6) afirma que “o aprender está associado à capacidade de transformação contínua, baseada no desenvolvimento individual e organizacional, mas sob a forma de um processo de aprendizagem coletivo, através da interação entre as pessoas da organização”.

Segundo Probst e Buchel (1994), “a aprendizagem organizacional é a habilidade de uma instituição em descobrir erros e corrigi-los, mudando a base de conhecimento e valores para que novas habilidades em solucionar problemas e novas capacidades através da ação sejam possíveis.”

Para Easterby-Smith, Burgoyne e Araujo (2001), os pesquisadores da área têm observado que o requisito básico para que ocorra

aprendizagem nas organizações está ligado ao clima organizacional. Este clima deve propiciar encorajamento, facilidade e recompensa aos indivíduos de forma que haja interesse na busca por novos conhecimentos, ou atualização de conhecimentos adquiridos anteriormente.

Os conhecimentos advindos da estratégia de APO favorecem o crescimento das organizações. Para Terra (2001), a gestão do conhecimento é um processo amplo e criterioso que visa identificar, maximizar, codificar e compartilhar os conhecimentos em toda organização.

Sob a lente da APO, este estudo buscará identificar os impactos dos treinamentos na geração de conhecimentos em instituições financeiras, bem como seus benefícios a curto e longo prazo, Atentando para o alinhamento entre o que se espera dos treinamentos e capacitações e a contribuição na evolução da organização. Outro quesito a ser observado é se a forma de controle e acompanhamento (ou seja, a forma de mensuração) tem sido eficiente.

2.2. Avaliação de impacto de aprendizagem em organizações: taxonomias e modelos

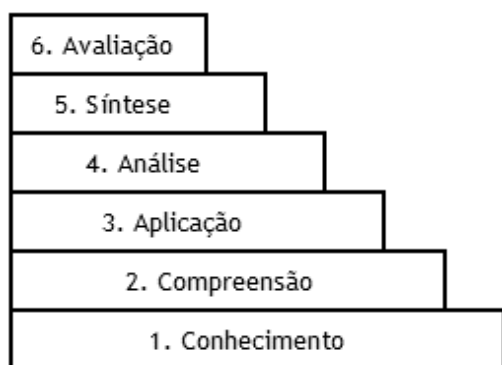
2.2.1 Taxonomia de Bloom

A Taxonomia de Bloom é um instrumento que visa apoiar o planejamento didático-pedagógico, a estruturação, a organização, a definição dos objetivos e por fim a escolha do instrumento de avaliação apropriado. Bloom, juntamente com seus colaboradores, liderou um grupo de pesquisa que tinha como tarefa discutir, definir e criar os domínios específicos

de desenvolvimento vinculados aos objetivos dos processos educacionais.

Para Bloom (1972), as características elementares relacionadas com esses domínios se dividem em Cognitivo, Afetivo e Psicomotor. O domínio cognitivo está relacionado ao aprender, dominar o conhecimento. Está relacionado diretamente com a aquisição de novo conhecimento, desenvolvimento intelectual, de habilidades e atitudes. Neste domínio, as finalidades foram agrupadas em seis categorias e são apresentados numa escala de complexidade e dependência, do mais simples para o mais complexo. Alcançar desempenho adequado é pré-requisito para subir de nível nessa escala. As categorias desse domínio são: Conhecimento, Compreensão, Aplicação, Análise, Síntese e Avaliação. Essas categorias do domínio cognitivo propostas por Bloom e equipe são apresentadas na Figura 2.

Figura 2. Categorias do Domínio Cognitivo - Taxonomia de Bloom.



Fonte: Ferraz e Belhot (2010).

A taxonomia de Bloom é reconhecida na literatura não apenas como uma ferramenta de avaliação no processo de ensino e aprendizagem, mas também como instrumento útil para a fase de planejamento e implantação de aula e treinamentos, e suas estratégias de ensino. Segundo Almerico (2004), a utilização da taxonomia de Bloom induz ao formador a planejar a aula com o direcionamento ao aluno, refletindo-se nos resultados apurados no fim do processo de aprendizagem.

2.2.2 Modelo de Kirkpatrick

O modelo do Kirkpatrick é referenciado a partir dos anos 1970 (Palmeira, 2004). O modelo utiliza quatro níveis de formação e aprendizagem; avaliação de reação, de aprendizagem, de comportamento e de resultados.

Para o autor do modelo a cada nível a avaliação torna-se mais complexa, porém a informação extraída em cada nível de detalhamento torna-se mais valiosa para a evolução do conhecimento no indivíduo e em consequência na organização.

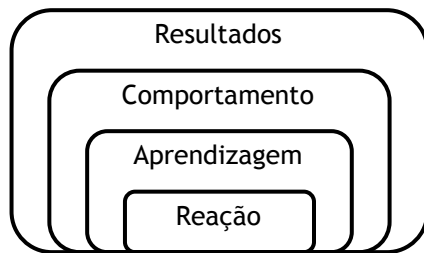
- O nível *avaliação de reação* refere-se ao nível mais utilizado nas empresas. Está ligada à satisfação com o programa, material didático, carga horária, instrutores e recursos. Como exemplo de instrumento tem-se feedbacks, reação verbal, questionários pós-formação, relatórios verbais ou escritos emitidos pelos superiores na volta de seus funcionários.
- O nível *avaliação da aprendizagem* refere-se ao que os participantes aprenderam, isto é, observa o conhecimento adquirido pelos participantes ao final do treinamento. Neste nível, geralmente se utilizam entrevistas ou observação, podendo ser realizados antes e depois do treinamento. Deve-se atentar para que o método utilizado na avaliação esteja estritamente relacionado com os objetivos da aprendizagem do treinamento.
- O nível *mudança de comportamento* avalia se o participante colocou em prática no seu trabalho o conteúdo recebido no treinamento (avalia o que há de diferente no comportamento dos participantes após as intervenções do treinamento). Os instrumentos utilizados nesta fase são a observação e entrevistas ao longo do tempo para verificação das possíveis mudanças. As avaliações devem ser planejadas para reduzir a subjetividade do observador ou entrevistador, pois essa variável pode influenciar a confiabilidade e consistência da mensuração.
- O nível *resultados* avalia se a aplicação do conteúdo no trabalho foi capaz de causar impactos favoráveis no resultado da organização (avalia o impacto gerado na organização a partir das mudanças de comportamento ocorridas após a realização do treinamento).

Como, geralmente, as organizações já possuem instrumentos de gestão e comunicação, o grande desafio está em relacionar os resultados com os participantes.

Os quatro níveis são recomendados para uma avaliação plena e completa da aprendizagem nas organizações, embora o aprofundamento em cada etapa aumente o custo e a

complexidade em cada nível. A Figura 3 representa a relação entre esses níveis.

Figura 3. Níveis de aprendizagem nas organizações.



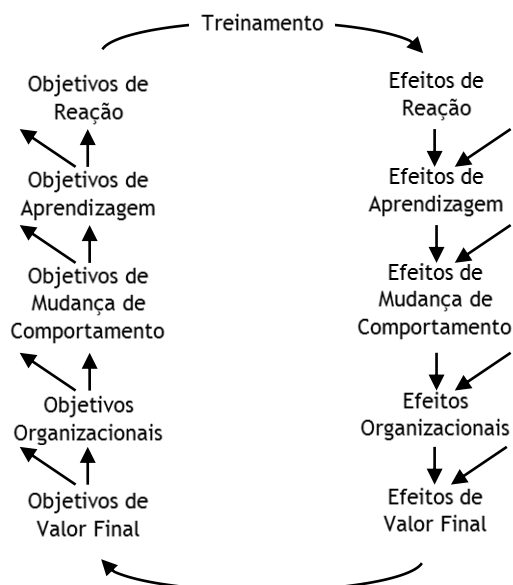
Fonte: Palmeira (2004).

2.2.3 Modelo Hamblin

A partir do modelo de Kirkpatrick (quatro níveis), outros teóricos idealizaram novos modelos com mais níveis de avaliação. Hamblin (1978) desdobrou o último nível em dois, tornando a estrutura em: Reações, Aprendizado, Comportamento no cargo, Mudança na Organização e Valor Final (Silva, 2006).

No nível reações, segundo o autor, levanta-se o grau de satisfação e sugestões dos participantes em determinado treinamento. O nível aprendizado realiza a verificação dos conhecimentos antes e depois da participação no treinamento. Quanto ao comportamento no cargo, neste nível verifica-se o desempenho do treinado em suas funções do dia-a-dia. O propósito deste nível é certificar se o que foi aprendido no treinamento se reflete no comportamento dos treinandos. O nível mudança na organização está atrelado a uma avaliação

Figura 4. Níveis de avaliação de treinamento.



Fonte: Hamblin (1978).

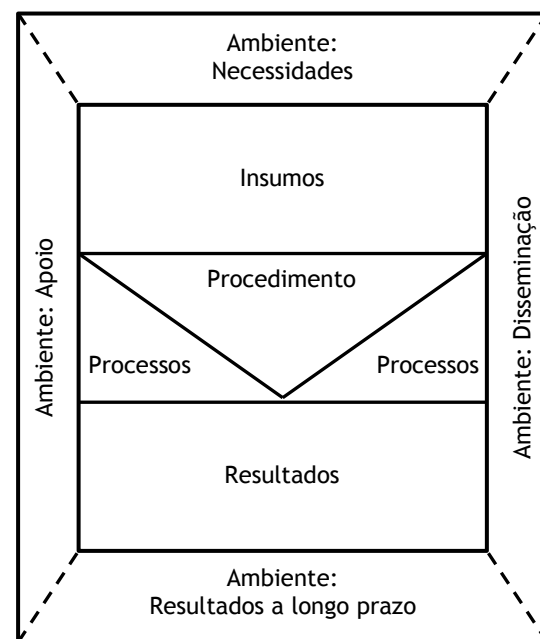
sobre o andamento da organização posterior ao treinamento de seus colaboradores. Por fim, o nível valor final está centrado no custo benefício dos treinamentos. A inter-relação entre esses níveis é representada na Figura 4.

2.2.4 Modelo de Borges-Andrade

No Brasil, igualmente, desenvolveram-se modelos de avaliação de impactos de treinamento que se tornaram amplamente utilizados por organizações brasileiras. O Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS), de Borges-Andrade (1982), avalia se um programa de treinamento já desenvolvido trouxe os resultados esperados. O modelo considera informações relativas a insumos, procedimentos, processos e resultados. Além disso, pressupõe que o levantamento de dados para avaliação de eventos ou de programas de treinamento deve considerar as características do ambiente em que estão inseridos.

A Figura 5 sintetiza as várias etapas e suas inter-relações do modelo de Borges-Andrade.

Figura 5. Modelo de Avaliação Integrado e Somativo - MAIS.



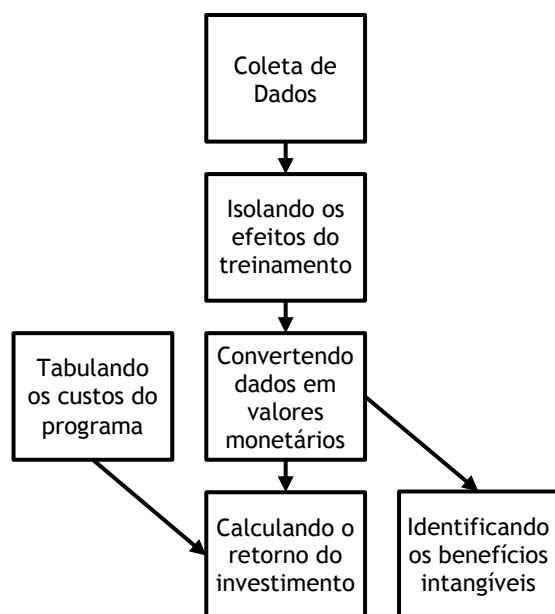
Fonte: Borges-Andrade (1982).

2.2.5 Modelo de Jack Phillips

Phillips propõe um modelo de cálculo do retorno sobre o investimento (ROI). Para tal, propõe as seguintes etapas, sendo que algumas delas podem ser realizadas concomitantemente, conforme mostrado na Figura 6: (i) instrumentos de avaliação, (ii) coleta de dados, (iii)

cronograma de avaliação, (iv) propósito da avaliação, (v) níveis da avaliação, (vi) isolamento dos efeitos do treinamento, (vii) conversão dos dados em valor monetário, (viii) tabulação dos custos de programa, (ix) identificação dos benefícios intangíveis e (x) cálculo do retorno de investimento. Observa-se que os propósitos da avaliação estão voltados a melhorar a qualidade da aprendizagem e dos resultados, além de possibilitar a verificação do cumprimento dos objetivos do treinamento, vislumbrar as oportunidades e as ameaças ao processo de aprendizagem e, por fim, encontrar a relação custo/benefício de um determinado programa de treinamento.

Figura 6. Modelo de Avaliação do Retorno do Investimento (ROI) em Treinamento.



Fonte: Phillips (2003, p. 37).

Os instrumentos de avaliação se baseiam nos quatro níveis do modelo de Kickpatrick (1996), compostos por entrevistas, questionários, testes e registros de atitudes. Phillips (2003) aponta outras duas ferramentas: grupos focais, onde um o responsável pelo treinamento provoca discussões em pequenos grupos tentando extrair as diversas percepções de experiência dos participantes. Outra dimensão instrumental do modelo está ligada à observação que tem como axioma o acompanhamento do participante antes, durante e depois do programa a fim de observar se realmente ocorreram mudanças em seu comportamento.

Observa-se que são muitas variáveis a serem analisadas para definição do retorno, entre elas a tabulação dos custos do programa, e a

possível identificação dos benefícios atrelados ao treinamento.

2.2.6 Modelo de Abaad

Outro modelo brasileiro de grande expressão foi desenvolvido por Abbad (1999). Sua proposta metodológica para avaliação de treinamento, denominada IMPACT, é composta por sete componentes, de acordo com o esquema mostrado na Figura 7: (i) percepção de suporte organizacional, (ii) características de treinamento, (iii) características de clientela, (iv) reação, (v) aprendizagem, (vi) suporte à transferência, (vi) impacto do treinamento no trabalho.

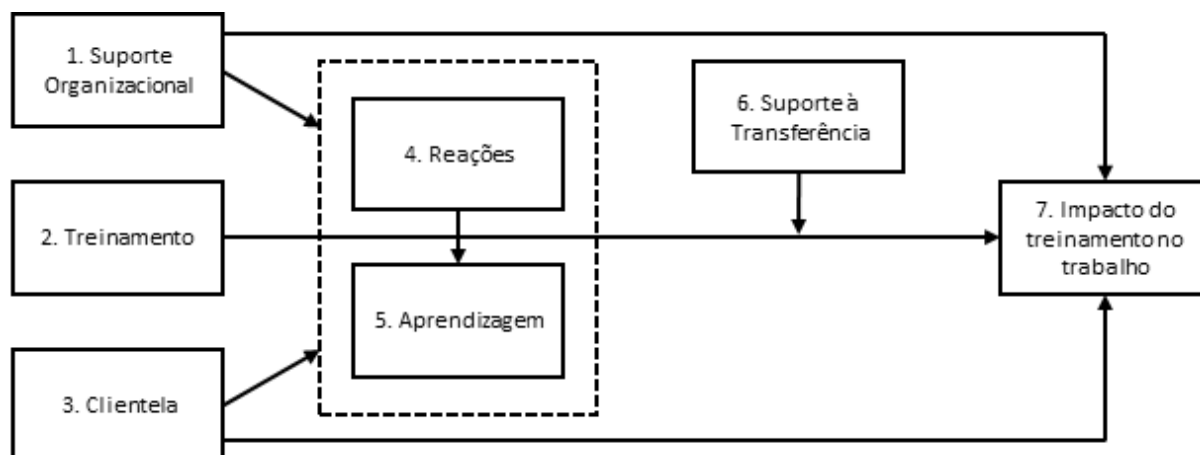
Este modelo traz uma nova proposta uma avaliação em amplitude1 do impacto de treinamento, Abbad (1999) diferencia transferência de impacto. Segundo ela, a mensuração de impacto está relacionada com os efeitos do treinamento em tarefas diretamente relacionadas com os conteúdos ensinados, configurando assim uma avaliação em profundidade.

Já a transferência de aprendizagem está entre o momento do término do treinamento e o efetivo trabalho do treinando. Desse modo, o impacto de treinamento no trabalho é medido pela transferência de aprendizagem, podendo ser notada pelo desempenho do treinando após a realização do treinamento. A transferência de aprendizagem está relacionada à aplicação eficiente dos conhecimentos e habilidades adquiridas nos treinamentos no local de trabalho do participante.

2.2.7 Modelo de Meneses

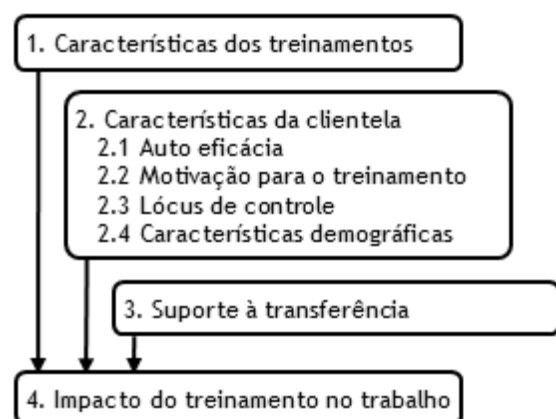
Ainda na linha de modelos nacionais, Meneses toma por base o modelo idealizado por Abaad (Meneses & Abbad, 2003). O modelo de Meneses viabiliza o aprofundamento das características do treinamento e de seus clientes, dando suporte à transferência somado à avaliação de impacto no trabalho. A Figura 8 representa as etapas desse modelo.

A características dos treinamentos estão relacionados à definição dos objetivos e à necessidade de facilitadores por curso. As características da clientela do curso são definidas de acordo com os seguintes aspectos: (i) autoeficácia, relacionado com a autoavaliação dos treinandos sobre suas capacidades; (ii) motivação para o treinamento, vinculado ao grau de empenho do treinando para receber conhe-

Figura 7. Modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho - IMPACT.

Fonte: Abbad (1999, p. 99).

cimentos e repassá-los para seu trabalho; (iii) *lôcus de controle*, referente às crenças sobre os fatores que controlam seu comportamento; (iv) características demográficas, relacionadas à faixa etária, sexo, estado civil, nível educacional, entre outras.

Figura 8. Modelo Meneses.

Fonte: Meneses (2002).

Assim como Abbad (1999), Meneses (2003) reforça os três primeiros níveis de Kirkpatrick (1996), atribuindo ênfase no nível de comportamento no cargo.

Os modelos de impacto de treinamento possuem em sua essência os conceitos da aprendizagem organizacional. Os programas de conteúdo, atividades pedagógicas, e relação prática entre os conceitos e atuação profissional tem por base os princípios da teoria das ações preconizada por Argyris.

A avaliação de impactos de treinamentos através dos modelos existentes e apresentados neste estudo, contribuem para a redução da lacuna que existe entre “discurso” e a “ação” no comportamento individual existente nas

organizações. Os modelos mentais, ações e resultados que são apresentados e discutidos na teoria da ações, servem como base a estruturação dos modelos de avaliação de impacto, sobretudo nas etapas que envolve planejamento, execução e mensuração dos resultados.

2.3. Síntese do referencial teórico

Foram apresentadas teorias do aprendizado tanto individual como organizacional. Cabe destacar a existência de abordagens de APO que se aproximam da noção de replicação do conteúdo do indivíduo para a organização e outras que superam essa reprodução, aprofundando-se em processos complexos de aprendizagens em dimensões cognitivas de indivíduos e organizações (*Double-loop Learning*). Nesse contexto, a taxonomia de Bloom é utilizada como instrumento para a identificação e declaração dos objetivos ligados ao desenvolvimento cognitivo, englobando a aquisição de conhecimentos, competências e atitudes, visando adequar o planejamento do processo de ensino e aprendizagem.

Os modelos de impacto de treinamento possuem em sua essência os conceitos da aprendizagem organizacional. Os programas de conteúdo, atividades pedagógicas, e relação prática entre os conceitos e atuação profissional tem por base os princípios da teoria das ações preconizada por Argyris.

A avaliação de impactos de treinamentos através dos modelos existentes e apresentados neste estudo, contribuem para a redução da lacuna que existe entre “discurso” e a “ação” no comportamento individual existente nas organizações. Os modelos mentais, ações e

resultados que são apresentados e discutidos na teoria da ações, servem como base a estruturação dos modelos de avaliação de impacto, sobretudo nas etapas que envolve planejamento, execução e mensuração dos resultados.

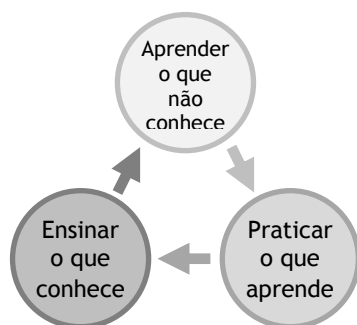
3. Método

O objeto de estudo selecionado foi um treinamento realizado em uma instituição financeira brasileira. Por questões de confidencialidade, a instituição não será identificada neste estudo, apenas referida como o Banco Y.

Este trabalho limita-se à análise da Rede Atacado (agências que atendem aos clientes pessoa jurídica com alto volume financeiro em operações), e, em especial, seu desempenho relacionado à aprendizagem organizacional nas agências empresariais e corporações. Em 2014, a diretoria responsável direta pelas ações da rede atacado desta instituição elaborou um programa de capacitação com foco em sucessão, com vistas ao alinhamento com as estratégias do banco no que se refere a treinamentos e desenvolvimento profissional no segmento Atacado. Este programa de capacitação tem por objetivo principal nortear a preparação do corpo funcional para sucessão nos próximos anos.

O Programa de Capacitação do Atacado prevê ações como especialização no atendimento, valorização as competências e desempenhos, e orientação sobre encarreiramento neste segmento. De essa forma completar, o ciclo do conhecimento pode ser caracterizado em três etapas, conforme ilustração da Figura 9.

Figura 9. Ciclo de aprendizagem do atacado.



Fonte: Documentação interna da instituição financeira estudada.

“Aprender o que não se conhece” está relacionado à aquisição de novos conhecimentos com vistas a aumentar as competências dos treinandos. Quanto à ótica do “praticar o que

se aprende”, espera-se que os participantes dos cursos sejam capazes de aplicar no seu dia a dia os conhecimentos adquiridos ou reciclados e, conseqüentemente, aperfeiçoar e dar celeridade as entregas provenientes de suas ações. O “ensinar o que conhece” está vinculado à disseminação do conhecimento de determinado assunto ou processo e busca multiplicar o conhecimento incorporando o conhecimento individual no conhecimento organizacional.

O ciclo representado acima sugere uma abordagem conteudista aos treinamentos, ou seja à mera absorção de conhecimento pré-definido e a reprodução fiel (pela prática e pelo ensino) do que se aprende.

O Programa de Capacitação do Atacado com foco na sucessão elaborou cinco trilhas de capacitação, levando em consideração o nível funcional, as necessidades de capacitação e orçamento disponível. As trilhas de aprendizagem aparecem como alternativas de promover as competências dos colaboradores de forma geral. Conforme Freitas (2002), as trilhas de aprendizagem funcionam como caminhos alternativos e reflexivos para promover o desenvolvimento das pessoas. A Figura 10 retrata sinteticamente as trilhas definidas conforme o objetivo do programa.

Figura 8. Trilhas de Capacitação.



Fonte: adaptação de documento interno da instituição financeira estudada.

A trilha Atacado é composta de onze treinamentos e tem por objetivo capacitar todos os funcionários com os temas fundamentais do Atacado. O objetivo da trilha Operacional é capacitar os funcionários das agências e órgãos de apoio do atacado que executam tarefas como cadastro, contabilidade, e gestão de riscos. Esta trilha possui vinte e um treinamentos. A trilha Processos e Apoio Negocial é com-

Quadro 1. Características dos treinamentos da trilha gestão dos negócios.

Treinamento	Tipo	Modalidade	Carga Horária	Objetivo
Delegar é Preciso	Interno	Auto instrucional	2 horas	Compreender a importância de delegar tarefas
Entrevista de Seleção Estratégia e Prática	Interno	Presencial	16 horas	Aplicar procedimentos adequados nos processos de entrevista de seleção, conforme as diretrizes estabelecidas pelo Banco.
Estágio Rede Externa	Interno	Presencial	56 horas	Proporcionar, por meio de encontros de trabalho internos e externos, visão estratégico-operacional dos Negócios Internacionais conduzidos pelo Banco através da Rede Externa.
Feedback	Interno	Auto instrucional	2 horas	Usar o feedback como uma ferramenta de transformação e motivação para colaboradores e equipes.
GDP - Gerente Desenvolvedor	Interno	Auto instrucional	2 horas	Identificar as práticas do Gerente Desenvolvedor na GDP por Competências e Resultados.
Global Corporate Banking	Externo	Presencial	40 horas	Capacitar os participantes na identificação e originação de operações de alto valor agregado no ambiente internacional.
<i>Leader Coach</i>	Externo	Presencial	24 horas	Aplicar as ferramentas de <i>coaching</i> junto à equipe.
Oficina Preposto Trabalhista	Interno	Presencial	8 horas	Atuar como preposto em audiências do trabalho.
Superar Desafios	Interno	Auto instrucional	2 horas	Como gerenciar dificuldades externas e internas para o correto planejamento e execução das atividades.
Sinapse - <i>Suitability</i> para Derivativos de Balcão	Interno	Auto instrucional	6 horas	Reconhecer conceitos fundamentais de <i>suitability</i> para derivativos.

Fonte: Documento interno da instituição financeira estudada.

posta por dezoito treinamentos, sendo seu alvo refinar os conhecimentos técnicos das equipes que atuam na rede de agências e órgãos de apoio do segmento atacado. Com objetivo de treinar os técnicos com vistas a formar potenciais gestores das unidades, a trilha Negócios e Projetos é composta de doze treinamentos. A última trilha, Gestão de Unidades, é composta de dez treinamentos e tem por finalidade a ampliação da visão negocial e estratégica dos gestores de unidades nacionais e internacionais, composta pelos cursos seguintes cursos: Delegar é Preciso, Entrevista de Seleção - Estratégia e Prática, Estágio Rede Externa, *Feedback*, GDP - Gerente Desenvolvedor, *Global Corporate Banking*, *Leader Coach*, Oficina Preposto Trabalhista, Superar Desafios, Sinapse - *Suitability* para Derivativos de Balcão. No Quadro 1 são apresentadas algumas características dos cursos da trilha de Gestão das Unidades.

Diante do rol de cursos vinculados a esta trilha, selecionou-se o curso Entrevista de Seleção (Estratégia e Prática), com carga horária de 16 horas, realizado presencialmente. Um

dos critérios adotados para escolha desse treinamento é o alinhamento da proposta pedagógica com as diretrizes da APO. Além disso, trata-se de curso aplicado na instituição a mais de dez anos e, portanto, considerado “maduro”. Realizou-se uma análise dos materiais didáticos que compõe o curso selecionado, com ênfase nos conhecimentos, habilidades e atitudes que se esperam que os treinandos adquiram ao término do treinamento. A seguir serão detalhadas as etapas e o conteúdo que constituem esse treinamento.

Esta pesquisa utilizou o método misto (qualitativo/quantitativo), tomando por base as informações colhidas por meio de contatos (entrevistas) com a Diretoria responsável pelo corpo funcional da instituição, no Departamento de Treinamentos Corporativos. Nesta análise documental foi possível investigar se os objetivos do treinamento são claros, precisos e bem sequenciados. Extraiu-se destas entrevistas, ainda, se os objetivos da aprendizagem esperada estão alinhados ao que se espera do desempenho posterior do treinando, entre outras informações.

De posse destas informações, foi possível uma maior familiaridade com os impactos relativos aos treinamentos nos gerentes gerais e gerentes de negócios do segmento atacado, observando se o conhecimento individual está sendo aplicado e disseminado na Organização.

A avaliação dos programas de treinamento no Banco Y está inserida no Sistema de Educação Corporativa da empresa, cujo intuito é oferecer informações quanto ao planejamento, execução e resultados alcançados pelas iniciativas de educação corporativa institucional. A Organização busca avaliar os impactos dos treinamentos através de seu Sistema Integrado de Avaliação de Programas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação. Esse modelo já foi adotado em cursos anteriores, mas não é utilizado para grande maioria dos treinamentos.

3.1. Participantes

A população desta pesquisa foi restrita a um grupo composto por 89 gestores de pontos de atendimento (agências), que equivalem a 48% dos funcionários nesta função na rede Atacado, entre julho 2014 e junho de 2015. Esses participantes foram selecionados por terem o treinamento estudado em seu currículo profissional.

Foram enviados questionários para 89 funcionários gestores da rede Atacado, obtendo 72 respostas, o que corresponde a 80,8% de participação.

3.2. Instrumento de coleta de dados

Inicialmente realizou-se uma análise de conteúdo, com vistas a conhecer como são vinculados os conteúdos dos treinamentos, quais os requisitos abordados no seu planejamento e execução e se os objetivos estão alinhados com a estratégia corporativa da Organização.

Concomitantemente, foram enviados questionários (em Apêndice) a gestores de agência da rede Atacado (público alvo dos treinamentos selecionados) com o intuito de averiguar a percepção destes frente ao curso selecionado e os seus possíveis impactos nas atividades cotidianas.

O bloco Dados do Funcionário Treinado foi destinado ao levantamento de dados pessoais dos respondentes (gênero, último nível de escolaridade, última formação acadêmica concluída, e a experiência na função atual).

O bloco Necessidade e Utilização do Trei-

namento compõe-se de cinco itens, sendo o primeiro e o último de questões objetivas em que o funcionário registre apenas uma alternativa. Nos itens 2 a 4 foi utilizada uma escala de frequência de dez pontos (variando de 1 = discordo totalmente a 10 = concordo totalmente).

O bloco Impacto de Treinamento no Desempenho Específico foi composto por 6 itens, tinha por objetivo mensurar a contribuição do treinamento e o aprimoramento da atuação profissional. Neste bloco foi utilizada a escala de resposta com dez pontos (quanto mais próximo de 1 ou 10, menor ou maior o impacto sobre do treinamento no trabalho, respectivamente). Portanto, na extremidade inferior da escala usou-se a expressão “Nenhuma Contribuição” e na outra extremidade a expressão “Contribuição muito grande”. O quarto Impacto de Treinamento no Desempenho Geral, composto por 7 itens, mensurados por intermédio de uma escala de 10 pontos, a exemplo do bloco anterior.

O bloco Resultados Inesperados foi composto apenas por uma pergunta aberta com o objetivo de saber se os treinados identificaram outras contribuições que o treinamento trouxe para seu trabalho.

Por fim, o bloco Apoio Dado à Aplicação do Treinamento, composto por onze itens divididos nos sub-blocos Fatores Situacionais, Suporte Material e Consequências do uso da aprendizagem. Os itens deste bloco foram mensurados por intermédio de uma escala de dez pontos (variando de 1 = discordo totalmente a 10 = concordo totalmente).

Para esta etapa utilizou-se a escala *Likert*, que permitiu descobrir níveis de opinião relacionadas com este assunto desafiador. O questionário trouxe informações que subsidiaram a identificação e mensuração das atitudes e comportamentos dos treinandos. As respostas, nesta etapa da pesquisa, estavam entre a não concordância total e a concordância total frente a uma dada sentença.

Complementarmente, seguindo medidas amplamente utilizadas nas pesquisas nacionais e estrangeiras, foram elaboradas questões abertas e fechadas para a coleta dos dados. Neste trabalho, esses resultados foram expressos em termos de mudanças individuais, isto é, os desempenhos esperados no posto de trabalho dos treinados, específicos para cada treinamento.

3.3. Procedimentos de coleta

O questionário foi aplicado *online*, em ambiente virtual e utilizando a ferramenta *SurveyMonkey*¹. O convite para participar da pesquisa foi enviado para os e-mails corporativos dos respondentes com instruções gerais sobre a pesquisa e acompanhada de um *link* para o questionário. Adicionalmente foram enviados lembretes acerca do convite para os participantes com intuito de reforçar a importância de sua participação nesta pesquisa. Isso ocorreu no mês de maio de 2015, período em que o questionário ficou disponível.

A partir das opiniões coletadas, foi elaborado um sistema de banco de dados para compilação e cruzamento das informações. A análise dos dados executada teve caráter exploratório e descritivo, buscando extrair as percepções dos participantes frente ao treinamento realizado. A partir destas informações, foi possível levantar os seguintes dados:

- *Dados demográficos.* Os gestores de pontos de atendimentos empresariais que compõe a amostra desta pesquisa estão lotados em regiões distintas do Brasil. Neste quesito, buscou-se conhecer as percepções dos respondentes por região.
- *Necessidades do treinamento versus aplicação.* Aqui, constatou-se a proximidade entre a necessidade da capacitação e a real aplicação no dia a dia do gestor. Com isso, identificou-se: (i) se o participante tinha necessidade de realizar o treinamento (ii) qual o nível de aquisição das competências abordadas no treinamento (iii) se o participante aplica no seu trabalho as competências desenvolvidas no treinamento.
- *Utilização do treinamento.* Nesta etapa, verificou-se se existe utilização por parte do treinando dos conteúdos abordados no curso em suas atividades rotineiras, fazendo contraponto com as possíveis razões para a sua não utilização. As razões sugeridas para essa não utilização foram: (i) a área de atuação não quer as competências aprendidas no treinamento; (ii) limitações no treinamento no sentido de não promover aprendizagem prevista nos objetivos; (iii) deslocamento para função que não requer a competência pretendida; (iv) falta de condições adequadas de trabalho, entre outras.

- *Atingimento de metas de capacitação.* Esta etapa visou identificar as agências que alcançaram as metas de capacitação, levando em consideração o desempenho dos gestores.
- *Impacto do treinamento no desempenho.* Este quesito buscou clarificar os efeitos no desempenho em atividades diretamente e não diretamente ligadas aos conteúdos tratados no curso (impactos em profundidade e em largura, respectivamente).

Em função da revisão de literatura sobre modelos de avaliação de impactos de treinamentos, utilizou-se o Modelo Integrado de Avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho (IMPACT), de Abbad (1999), pela sua aderência com os processos de aprendizagem nos cursos disponibilizados aos funcionários do Banco. O modelo agrega melhorias e novas visões sobre os treinamentos de forma mais detalhada em relação aos demais modelos apresentados. Isso foi evidenciado na resposta relativa a utilização do treinamento, onde 76% respondeu que o motivo para realizar o treinamento foi a necessidade do serviço, e complementarmente 73% dos respondentes se considera motivado em aplicar os conhecimentos adquiridos no treinamento. A escolha deste modelo justifica-se por se tratar de um instrumento que mede o desempenho específico e geral dos treinandos, alinhado portanto, com o modelo de gestão de desempenho utilizado pelo Banco. Cabe ressaltar que este instrumento é utilizado na Organização de forma customizada, visando atender as particularidades da empresa. O suporte a transferência é um fator usado para conhecer os efeitos do treinamento nas tarefas cotidianas dos treinandos após a realização do treinamento.

As respostas foram computadas na escala de nenhuma contribuição para contribuição muito grande. Foi relacionado no primeiro momento os dados da clientela, em seguida a necessidade do treinamento, os impactos no desempenho geral e específicos e por fim o suporte a transferência abordados pelo bloco de aplicação do treinamento.

4. Resultados

A instituição financeira, foco de estudo deste trabalho, adota uma política de valorização dos profissionais, onde contempla a oferta de oportunidades de desenvolvimento e ascensão

¹ pt.surveymonkey.com

e a implementação de melhorias nas condições e no clima organizacional. Em 2012, essas políticas foram estendidas de forma mais ampla inclusive aos funcionários da empresa lotados no exterior demonstrando uma política de gestão de pessoas abrangente.

Desde 2002 esta instituição financeira utiliza-se de indicador para acompanhamento da quantidade mínima de horas de treinamentos por funcionário a cada ciclo de avaliação. Esse indicador consta na Estratégia Corporativa da empresa. Seu plano estratégico está pautado na disseminação de uma cultura que busca a inovação, produtividade e eficiência. O objetivo desta definição é materializado por um indicador que visa acompanhar o percentual de funcionários público-alvo dos treinamentos, que realizaram a capacitação em inovação, produtividade e eficiência, de acordo com o público detalhado. Este público tanto pode ser todos os funcionários do banco como apenas alguns cargos específicos, conforme necessidade de conhecimento e/ou aprimoramento.

A instituição financeira baseia-se em uma adaptação do *Balanced Scorecard* (BsC)² para sua avaliação de desempenho. Mensuram-se, para cada funcionário, o tempo despendido a treinamentos, verificando-se se atendem às metas delineadas pelo Banco em sua Estratégia Corporativa para esse quesito.

A metodologia de controle e acompanhamento (BsC) é composta por blocos e estes por sua vez, são detalhadas em indicadores com vista a indução de comportamento. Segundo Kaplan e Norton (1997), o BsC fornece a estrutura operacional necessária para tradução da estratégia da empresa. Os indicadores de desempenho explicitados neste instrumento são aglutinados de acordo com suas características e definições.

Na Dimensão de Aprendizagem e Crescimento identifica-se a infraestrutura que a empresa deve construir para criar crescimento e desenvolvimento em longo prazo, ou seja, o que a empresa deve alavancar nas suas capacidades para melhorar os processos internos que agregam valor aos clientes e aos acionistas.

O Banco Y a exemplo de algumas instituições financeiras, tem se preocupado com a

geração e compartilhamento do conhecimento entre seus colaboradores. Isso ocorre desde a década de 60 quando o Banco Y passou a desenvolver treinamentos internos, presenciais e a distância com a criação do Departamento de Seleção e Desenvolvimento do Pessoal. Contudo a evolução da educação corporativa no Banco Y surgiu a partir da criação de sua Universidade Corporativa em 2002. O crescimento sustentável sob a ótica de evolução do conhecimento faz parte do rol de discussões no âmbito de pessoas bem como nas suas ações de curto, médio e longo prazo. A exemplo disso, pode-se citar as oficinas de multiplicadores, os treinamentos relacionados à formação de educadores corporativos, entre outros.

A preocupação com a educação continuada, com as certificações internas e externas de conhecimentos específicos do setor, bem como a inserção, manutenção e melhoramentos da Universidade Corporativa corrobora com a intenção do Banco Y na disseminação e retenção do conhecimento.

O Banco Y lança mão de recursos para enfrentar o desafio de avaliar e mensurar os benefícios advindos desse processo de aprendizagem. A avaliação constante de sua rede de atendimento utiliza como balizador o Contrato de Gestão. Adaptado do BSC, é constituído de cinco blocos: no bloco Chave encontram-se os indicadores que fazem relação direta com perspectiva financeira (margem de contribuição, despesas, crédito, etc); no bloco Pontuador são abrigados os indicadores relacionados a estratégias específicas do segmento (Fundos, Seguridade, Captação, entre outros); no bloco Bonificador alistam-se os indicadores que fazem frente as oportunidades de mercado, levando em consideração a superação de metas ou possíveis mudanças de cenário; no bloco Informativo é onde situam-se os indicadores em fase maturação, ou apenas para acompanhamento gerencial.

No bloco Gestão do instrumento de avaliação abrigam-se os indicadores relacionados a exclusivamente a gestão da unidade, com um peso de 20% do placar final de cada agência. Em seu detalhamento encontram-se os indicadores do tipo: Jornada de Trabalho, Capacitação, Exame Periódico de Saúde, Rating em outros. O indicador Capacitação refere-se ao percentual dos funcionários existentes com no mínimo 34 horas de capacitação acumuladas no ano, sendo que, para cumprimento do indi-

² Balanced Scorecard (BsC) é uma ferramenta de planejamento estratégico na qual a entidade tem claramente definidas as suas metas e estratégias, visando medir o desempenho empresarial por meio de indicadores quantificáveis e verificáveis.

cador, os funcionários deverão possuir quantidade mínima de cursos direcionados à função/área de atuação.

Nos treinamentos a funcionários do Banco Y, é utilizada obrigatoriamente a avaliação de reação, aplicada ao final de cada treinamento. Em alguns casos a avaliação de aprendizagem também é utilizada, com vistas a identificar se os participantes adquiriram o mínimo de conhecimento esperado para o curso.

O Banco Y, com base na gestão do relacionamento, divide os mercados em grupos de clientes com necessidades e características próximas para oferecer um atendimento customizado e aumentar a oportunidade de realização de negócios, por meio da oferta de produtos e serviços desenhados segundo a especificidade de cada público. O modelo de segmentação, que se estrutura em Varejo, Atacado e Governo, é utilizado para reforçar a orientação de foco no cliente. O corpo funcional é realocado conforme necessidades de atendimento a cada público.

O segmento Varejo possui um número expressivo de clientes em sua carteira, sendo um nicho atendido de modo massificado com agências de atendimentos em todo o território nacional. Os funcionários envolvidos com a essa rede de atendimento correspondem a aproximadamente 70% do quantitativo do banco.

Já o segmento Atacado tem em sua carteira de clientes um número menor comparado com o Varejo. Todavia, a rentabilidade e os negócios realizados neste agrupamento são significativos na ótica de resultados, pois se trata do mercado de pessoa jurídica, onde estão agrupadas grandes empresas nacionais e internacionais. Aproximadamente 2.000 funcionários atuam neste segmento de atendimento.

Por ser um banco com forte relação governamental (folhas de pagamento), há um segmento Governo, separado em uma rede de atendimento específica de suporte a governos Federal, Estadual e Municipal.

4.1. O treinamento

O treinamento Entrevista de Seleção tem como objetivo de aprendizagem principal a aplicação de procedimentos adequados nos processos de entrevista de seleção por competência, conforme estabelecido nas diretrizes do Banco para os processos de recrutamento e seleção internos.

Os desempenhos no trabalho esperados em função do treinamento são:

- Planejar entrevistas individuais e coletivas de seleção por competências;
- Conduzir entrevistas de seleção por competências;
- Identificar profissionais que melhor atendam às exigências dos cargos a serem preenchidos;
- Oferecer *feedback* em entrevistas de seleção;
- Disseminar as diretrizes estratégicas que fundamentam os processos de recrutamento e seleção do Banco.

O conteúdo programático do treinamento está dividido em três módulos:

Unidade I - Pressupostos Organizacionais dos Processos de Recrutamento e Seleção no Banco Y

- I - Descentralização dos Processos de Recrutamento e Seleção;
- II - Pressupostos de Recrutamento e Seleção no Banco Y;
- III - Processo de Recrutamento no Banco;

Unidade II - Entrevista de Seleção Profissional - Análise do Processo

- I - Técnicas de Entrevista Individual;
- II - Postura do Entrevistador;
- III - Integração de Dados (Reunião de Consenso);
- IV - Entrevista de Devolução de Dados (*feedback*);

Unidade III - Entrevista de Seleção Profissional Planejamento e Condução

- I - Dramatizações

Em julho de 2008, o Banco Y divulgou sua Proposta Política-Pedagógica (PPP), que contempla os processos de identificação e seleção de profissionais. Ainda conforme esse PPP, os processos de seleção devem ser pautados pelos princípios da isonomia, clareza e transparência, meritocracia e proatividade.

No tocante à isonomia, o Banco entende que os processos de seleção devem buscar garantir igualdade de condições aos participantes durante o processo de avaliação. Além disso, os processos seletivos deveriam pautar-se pela transparência e pela ampla divulgação dos critérios estabelecidos.

O princípio da meritocracia, de acordo com documentos internos, deve garantir a ascensão profissional com observância de critérios rela-

tivos à equidade de gêneros, justiça, reconhecimento da experiência, desempenho e comprometimento. A proatividade também seria garantida pela busca de funcionários interessados para o preenchimento das vagas existentes.

4.2. Análise dos resultados alcançados

Diante das respostas extraídas do questionário aplicado, constatou-se que a maioria dos 72 respondentes é do sexo masculino (92,8%) e cursaram pós-graduação (85,6%). Quanto às áreas com última formação acadêmica, destacou-se a Administração (47,3%) e a Contabilidade (23%), o que reflete o alinhamento com a atividade fim da empresa. Na Tabela 1 são descritos os resultados obtidos, subdivididos em análises exploratórias demonstrando a participação absoluta e relativa.

Constatou-se ainda que apenas 14,2% dos respondentes possui experiência entre 4 e 6 anos como administrador/gerente de agência. A distribuição entre os demais intervalos de tempo na função (28,6% a menos de 1 ano, 28,6% de 1 a 3 anos e 28,6% a mais de 10 anos, mas nenhum na faixa de 7 a 9 anos), caracteriza uma distribuição balanceada e renovação do quadro de gestores na instituição.

O plano de ascensão adotado pela empresa está pautado na qualificação que é observada através do CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) de cada funcionário.

Constatou-se que o principal motivo de escolha do treinamento foi a necessidade do serviço (76,3%). Além disso, como mostrado na Tabela 2, 28,9% dos respondentes utilizam os conhecimentos adquiridos no seu trabalho quase que na plenitude.

Nas Tabelas 3 e 4 estão os níveis de concordância dos respondentes quanto à necessidade do treinamento em função do seu trabalho como gestor. Quanto aos impactos do treinamento no desempenho específico (Tabela 3), nota-se que 85% dos respondentes perceberam contribuição tanto no planejamento como na condução das entrevistas, trazendo, portanto, um impacto positivo nas ações do dia a dia em seu ambiente de trabalho, sobretudo nos processos de seleção na organização. Há de se considerar, ainda, que 58% dos respondentes considera que existe a disseminação das diretrizes estratégicas no processo de recrutamento e seleção no Banco.

Ainda neste bloco, foi realizado um questionamento em que o respondente avaliava o quanto o treinamento aprimorou sua atuação profissional. Das respostas válidas, 64% consideraram que o treinamento aprimorou sua atuação como gestor. Portanto, a esfera “aprender o que não se conhece” foi atendida neste sentido.

Nota-se na Tabela 4 que, quanto ao aspecto do desempenho geral, o treinamento é percebido como gerador de resultados, e está alinhado com as ações e planos da empresa. Para 64,3% dos entrevistados o treinamento estudado está alinhado com as políticas e diretrizes da empresa. Cabe destacar que apenas 39,2% dos entrevistados entendem que este curso capacitação em entrevistas de seleção contribui de certa forma para ações sociais responsáveis e sintonizadas com as estratégias organizacionais. Esse é um ponto que deve ser melhor trabalhado, pois a responsabilidade com ações sociais está inserida nas orientações estratégicas da empresa.

Tabela 1. Dados biográficos e funcionais dos participantes da pesquisa.

Variável	Descrição	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Gênero	Masculino	67	92,8
	Feminino	5	7,2
Escolaridade	Graduação	10	14,4
	Pós-Graduação	62	85,6
Formação acadêmica	Administração	34	47,3
	Comércio Exterior	5	7,2
	Contabilidade	17	23
	Direito	5	7,2
	Economia	11	15,3

Fonte: Elaboração própria, a partir de dados coletados.

Tabela 2. Necessidade e utilização do treinamento.

Motivo	Nível de concordância	
	Absoluta	Relativa
Necessidade de melhoria de desempenho frente ao conteúdo abordado	42	42,9
Adquirir, durante o curso, as competências abordadas no treinamento	77	79,4
Utilizo, no meu trabalho, os conteúdos aprendidos no treinamento	28	28,9

Fonte: Elaboração própria, a partir de dados coletados.

Tabela 3. Impactos do treinamento no desempenho específico.

Tipo de impacto	Nível de concordância	
	absoluto	relativo
Planejar entrevistas individuais e coletivas de seleção por competências	84	85,7%
Conduzir entrevistas de seleção por competências	84	85,7%
Identificar profissionais que melhor atendam às exigências dos cargos a serem preenchidos.	70	72,1%
Oferecer feedback em entrevistas de seleção	71	73,2%
Disseminar as diretrizes estratégicas que fundamentam os processos de recrutamento e seleção do Banco	56	57,7%

Fonte: Elaboração própria, a partir de dados coletados.

Tabela 4. Impacto de treinamento no desempenho geral.

Tipo de impacto	Nível de concordância	
	absoluto	relativo
Alinhar suas ações à estratégia, políticas e diretrizes da Empresa	62	64,3%
Alinhar suas ações aos planos da sua Unidade	69	71,1%
Gerar resultados a partir dos recursos disponíveis	69	71,1%
Satisfazer às necessidades da clientela, nas fases de atendimento, venda e pós-venda	53	54,6%
Contribuir para o aprimoramento de um clima de trabalho produtivo (comunicação, satisfação, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal)	55	56,7%
Contribuir para a melhoria dos processos internos, em busca da excelência do trabalho (planejamento, organização, controle e decisão)	49	50,5%
Contribuir para ações socialmente responsáveis e sintonizadas com as estratégias organizacionais e com as políticas públicas	38	39,2%

Fonte: Elaboração própria, a partir de dados coletados.

Outros resultados importantes estão relacionados com o alinhamento das ações com os planos das atividades da unidade e geração de resultados diante dos recursos disponíveis, em ambas questões o percentual 71,1% dos respondentes entendem que o treinamento trouxe impactos positivos nas ações do dia a dia do trabalho.

Quanto ao apoio dado à aplicação do treinamento, foram considerados os fatores situacionais, suporte material e consequências do uso da aprendizagem, como mestrado na Tabela 5.

Sob o aspecto dos fatores situacionais, retrata a percepção dos respondentes em rela-

ção ao volume de trabalho, se é adequado e permite a aplicação dos conhecimentos adquiridos no treinamento; representa ainda o apoio dos colegas e do superior imediato na aplicação do treinamento, e conclui questionando se a área de atuação permite que participante use o conhecimento adquirido no treinamento.

Constatou-se que, nos fatores situacionais, 50% do público aplicou o que aprendeu em seu ambiente de trabalho após a participação no curso. Este resultado está alinhado, portanto, com a proposta do ciclo do conhecimento definido para os funcionários da rede atacado “praticar o que aprende”. A outra metade dos respondentes registraram que ainda não utilizaram os conhecimentos adquiridos por falta

Tabela 5. Apoio dado à aplicação do treinamento.

	Tipo de apoio	%
Fatores Situacionais	Após o curso, trabalha na área que permitiu aplicar o que aprendeu	50
	Seu superior imediato tem estimulado a aplicação do que foi aprendido no treinamento	49
	Os colegas apoiam as iniciativas de usar o que foi aprendido no treinamento	64
	O volume de trabalho e o tempo para realiza-lo permite colocar em prática o que foi aprendido no treinamento	44
Fatores Materiais	O Banco tem colocado à disposição os recursos necessários para utilização do que foi aprendido no treinamento	49
	Há acesso às informações necessárias para a correta aplicação do que foi aprendido no treinamento	71
	As condições físicas do ambiente de trabalho (ex.: espaço, iluminação, mobiliário e nível de ruído) são adequadas para a aplicação do que foi aprendido no treinamento	49
Consequências do uso da aprendizagem	Houveram elogios quando as novas habilidades aprendidas no treinamento são aplicadas corretamente	47
	Há orientações quando erros são cometidos ao se utilizar as habilidades aprendidas no treinamento	40
	Há sensação de segurança quando o que foi aprendido no treinamento é utilizado	60
	A utilização do que foi aprendido no treinamento gera motivação	73

Fonte: Elaboração própria, a partir de dados coletados.

de oportunidade. Isso pode-se justificar pela pouca experiência e tempo na função gerencial.

Outro destaque nos fatores situacionais, encontra-se no apoio dos colegas para aplicação dos conhecimentos adquiridos, neste quesito 64% dos respondentes entendem que são apoiados pelos pares.

Cabe destacar que apenas 44% dos participantes entendem que possuem um volume de trabalho compatível e que permite a colocação em prática dos conhecimentos adquiridos no treinamento. Portanto, 56% dos respondentes entendem que a sobrecarga de trabalho é um fator situacional que dificulta a aplicação e a disseminação do conhecimento para o âmbito organizacional.

No tocante aos fatores materiais, 49% percebem que a instituição financeira tem disponibilizado recursos para aplicação e utilização dos conhecimentos adquiridos no treinamento. Todavia esse percentual é considerado um baixo, visto que a instituição disponibiliza uma série de materiais (equipamentos) para que o funcionário aplique os conhecimentos adquiridos e com isso gere um ganho em competitividade e eficiência. Cabe destacar que 71% dos respondentes consideram que a instituição permite acesso a informações auxiliando a aplicação dos CHAs adquiridos no treinamento.

Ainda tratando dos fatores materiais, observa-se que 49% considera que as condições do ambiente de trabalho são adequadas para utilização do que foi aprendido.

Os resultados relacionados aos fatores materiais, trazem uma preocupação que deve ser revisitada pelos responsáveis pela atualização dos treinamentos na organização. Esses resultados devem ser considerados para melhoria da aplicação dos CHAs no curso.

Com relação às consequências do uso da aprendizagem, detectou-se que parte significativa (73%) dos entrevistados considera-se motivada para utilizar o que aprenderam no treinamento. Outro resultado importante é que 60% dos respondentes se sentem seguros para aplicar o que aprenderam no curso. Constatou-se ainda que 40% dos respondentes recebem orientações (*feedbacks*) quando cometem erros na utilização das habilidades aprendidas no treinamento. E que apenas 47% recebe elogios quando aplica corretamente os conhecimentos adquiridos no treinamento. Esses dois últimos resultados são fatores de suporte que necessitam de melhoria por parte da organização.

Em virtude da necessidade de aprimoramento do seu corpo funcional, observa-se a preocupação da organização com a geração de capacidades em seus colaboradores. Contudo,

apenas capacitar e não conhecer os impactos relativos aos treinamentos na geração de resultado das empresas pode torna-se inapropriado sob o ponto de vista de gestão.

O processo da APO inicia-se no indivíduo e, por conseguinte, deve-se replicar na organização. Evidenciou-se, nesta pesquisa, que o impacto no aprimoramento dos desempenhos específicos (avaliação de profundidade) e gerais (avaliação de largura) dos participantes que aplicam o que aprenderam em seu dia a dia no trabalho chega a 64,3%. Isso pode ser identificado no indicador que apura o alinhamento das ações do treinamento com a estratégia, políticas e diretrizes da empresa. Essa percepção indica que um pouco mais da metade dos respondentes fazem uso dos conhecimentos adquiridos o que tende a gerar contribuição para melhoria do desempenho. Porém fica clara a necessidade de revisar os conteúdos, estrutura física e aumento do apoio para aplicação dos novos conhecimentos.

Constatou-se nos documentos internos relacionados ao treinamento do curso estudado que existe a preocupação com as definições dos objetivos instrucionais baseados em competências. O treinamento busca a esfera cognitiva sob o aspecto de aprender e dominar o conhecimento.

É possível notar que o treinamento selecionado para este estudo está associado a um processo de transformação contínua, com base no indivíduo e posteriormente na organização. Os participantes do treinamento adquirem capacidades para entender as ações, refletir sobre elas e interpretá-las no momento da realização de um processo seletivo, tornando-o claro e transparente e atendendo ao princípio da isonomia.

Com relação ao impacto do treinamento dos gestores da rede atacado, observou-se, de modo geral, que a participação do curso na sua forma atual favorece e facilita a geração do conhecimento na organização. Os participantes mostraram-se motivados em aplicar os conteúdos aprendidos em seu local de trabalho.

Observa-se que a instituição estudada possui um grande número de treinamentos voltados à geração e compartilhamento do conhecimento. Os impactos relativos aos treinamentos variam de acordo com o público alvo, com o tipo de treinamento, com capacidades anteriores dos participantes, entre outras.

Ressalte-se que mensurar as capacitações dos funcionários apenas por horas cumpridas em determinado período de tempo não garante a geração de conhecimento dentro da organização. É importante definir objetivos considerando as diferenças de personalidades, formações e atitudes dos profissionais. Buscar na literatura formas de agregar ao processo de aprendizagem, superando um viés apenas conteudista, torna os treinamentos e seus impactos ainda mais positivos e relevantes para as organizações.

5. Considerações finais

Para atingir o objetivo de explorar os impactos das ações de capacitação em uma instituição financeira, buscou-se informações relativas a seu processo de treinamento, estrutura pedagógica e expectativas com relação à disseminação do capital intelectual.

A APO está de fato presente no planejamento e execução dos planos de capacitação da empresa. Esse fato foi evidenciado nas respostas ao questionário aplicado. A partir de análise do conteúdo do treinamento também se constatou que o direcionamento estratégico da instituição para o treinamento estudado tem por objetivo contribuir para a transformação do potencial dos funcionários em diferencial competitivo, por meio da educação corporativa.

O modelo IMPACT estudado nesta pesquisa, fornece informações para se compreender os efeitos dos conhecimentos adquiridos durante um treinamento em nível individual e organizacional. A pesquisa possibilitou um melhor entendimento sobre o suporte organizacional utilizado, a clientela envolvida, as reações e aprendizagem como núcleo do processo, o suporte para transferência e disseminação dos conteúdos do treinamento e, por fim, o impacto do treinamento no trabalho.

De forma geral, foi possível identificar ações de treinamento e capacitação do corpo funcional nos principais documentos estratégicos da organização. O impacto do treinamento no trabalho se mostrou em bom nível de aceitação, considerando a percepção dos funcionários treinados. Esse nível de aceitação foi evidenciado sobretudo nos percentuais apurados na avaliação em profundidade (desempenho específico), onde o percentual médio chegou a aproximadamente 75% de aprovação frente as sentenças dadas.

Ficou evidente que o instrumento de avaliação de desempenho adotado pela Instituição, que considera apenas as horas de capacitação em um dado período por funcionário, é insuficiente para mensurar a evolução das capacidades sob o ponto de vista de aprendizagem organizacional e impactos dos treinamentos nos indivíduos. Percebe-se isso, nos resultados com o levantamento das necessidades e utilização do treinamento. Quando o participante foi questionado sobre a utilização dos conteúdos aprendidos no dia a dia no seu trabalho, apenas 28,9% considera o impacto positivo.

Como contribuição à instituição financeira, no sentido de ampliar a geração de conhecimentos nos colaboradores, enumera-se as seguintes recomendações:

- Identificar as lacunas de aprendizagem existentes, focando nas competências necessá-

rias para a atuação no mercado financeiro. Diante dessa informação, planejar treinamentos que agreguem valor para o indivíduo e conseqüentemente para a organização;

- Ampliar o alcance dos instrumentos de avaliação, reestruturando para poder avaliar os impactos dos treinamentos na organização.
- Adotar ações para que visem o aprimoramento do apoio (material e psicossocial) vinculados as competências desenvolvidas, com o intuito de melhorar os impactos dos treinamentos na organização.

Para trabalhos futuros sugere-se a avaliação dos impactos de treinamentos, como instrumento para avaliar a efetividade do treinamento e desempenho do treinando. Outra sugestão é medir o impacto das ações de treinamentos no desempenho do indivíduo e na organização.

Referências

- Abbad, G. S., Pilati, R. & Pantoja, M. J. (2003). Avaliação de treinamento: análise da literatura e agenda de pesquisa. *Revista de Administração*, 38(3), 205-18.
- Abbad, G. S. (1999). *Um modelo integrado de avaliação de impacto do treinamento no trabalho - IMPACT* (Tese de doutorado em Psicologia). Brasília: Universidade de Brasília.
- Aguinis, H. & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-74.
- Almérico, G. M. & Baker, R. K. (2004). Bloom's taxonomy illustrative verbs: developing a comprehensive list for educator use. *Florida Association of Teacher Educators Journal*, 1(4), 1-10.
- Argyris, C. (1999). *On organizational learning* (2nd ed.). Blackwell Publishing.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1974). *Theory in practice: increasing professional effectiveness*. São Francisco: Jossey-Bass.
- Barber J. (2004). Skill upgrading within informal training: lessons from the Indian auto mechanic. *International Journal of Training and Development*, 8, 128-39.
- Bloom, B. S. (1972). Innocence in education. *The School Review*, 80(3), 333-52.
- Boff, L. H. (2000). *Processo cognitivo de trabalho de conhecimento: um estudo exploratório sobre o uso da informação no ambiente de análise de investimentos* (Tese de doutorado em Administração). Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Borges-Andrade, J. E. (1982). Avaliação somativa de sistemas instrucionais: integração de três propostas. *Tecnologia Educacional*, 46, 29-39.
- Borges-Andrade, J. E., Abbad, G. S. & Mourão, L. (2006). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Grupo A Educação S/A.
- Bradesco (2013, 20 de janeiro). Capacitação e Desenvolvimento. <https://www.bradesco.com.br/site/conteudo/noticias/noticias-detalle.aspx?secaold=809¬iciad=794>.
- Campbell, J. P. (1971). Personnel training and development. *Annual Review of Psychology*, 22, 565-602.
- Conklin, J. (2005). A taxonomy for learning, teaching and assessing: a revision of Bloom's taxonomy of educational objectives. *Educational Horizons*, 83(3), 153-59.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. *Conhecimento empresarial* (4a ed.). Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- Easterby-Smith, M. & Lyles, M. A. (2003). *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. Oxford: Wiley,
- Easterby-Smith, M., Burgoyne, J. & Araujo, L. (2001). *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas.
- Ferraz, A. P. C. M. & Belhot, R. V. (2010). Taxonomia de Bloom: revisão teórica e apresentação das adequações do instrumento para definição de objetivos instrucionais. *Gestão & Produção*, 17(2), 421-31.
- Fleury, M. T. L. & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(spe), 183-196.

- Freitas, I. A. (2002). Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática. *Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ENANPAD*, Salvador.
- Goldstein, I. L. (1991). Training in work organizations. In: M. D. Dunnette; L. M. Hough (Orgs.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 507-619). Consulting Psychologists Press.
- Goldstein, I. L. (1980). Training in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 31, 229-72.
- Hamblin, A. C. (1978). *Avaliação e controle do treinamento*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- Harrow, A. (1983). *Taxionomia do domínio psicomotor*. Porto Alegre: Globo.
- Hislop, D. (2009). *Knowledge management in organizations: A Critical introduction* (2nd ed.). New York: Oxford.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação* (24a ed.) Rio de Janeiro: Campus.
- Khan, R. A. G., Khan, F. A. & Khan, M. A. (2011). Impact of training and development on organizational performance. *Global Journal Of Management And Business Research*, 11(7), 63-8.
- Kim, D. (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, 35, 37-50.
- Kirkpatrick, D. L. (1996). Evaluating training programs: the four levels. São Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Latham, G. (1988). Human resource training and development. *Annual Review of Psychology*, 39, 545-82.
- Marsick, V. J. (1998). Transformative learning from experience in the knowledge era. *Daedalus*, 122(4), 119-36.
- McGhee, W. & Thayer, P. W. (1996). *Training in business and industry*. Nova York: Wiley, 1961.
- Melo, L. (2014, 27 de março). Itaú investe R\$ 240 milhões na formação da equipe em 2 anos. 2014. *Exame*.
<http://exame.abril.com.br/negocios/itau-investe-r-240-milhoes-na-formacao-da-equipe-em-2-anos/>.
- Meneses, P. P. M. (2002). *Auto-eficácia, locus de controle, suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho* (Dissertação de mestrado em Psicologia). Brasília: Universidade de Brasília.
- Meneses, P. P. M. & Abbad, G. (2003). Preditores individuais e situacionais de auto e heteroavaliação de impacto do treinamento no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(esp), 185-204.
- Miller, D. (1996). A preliminary typology of organizational learning: synthesizing the literature. *Journal of Management*, 22(3), 485-505.
- Palmeira, C. G. (2004). *ROI de treinamento: dicas de como mensurar o resultado financeiro das suas ações de treinamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Phillips, J. J. (2003). *Return on investment in training and performance improvement programs*. New York: Butterworth-Heinemann.
- Probst, G. & Buchel, B. S. T. (1994). *Organizational learning: the competitive advantage of the future*. London: Prentice Hall.
- Ruas, R. L., Antonello, C. S. & Boff, L. H. (2005). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman.
- Salas, E. & Cannon-Bowers, J. (2001). The science of training: a decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52, 471-99.
- Silva, S. M. (2006). *Impacto do treinamento no trabalho: avaliação de um programa de desenvolvimento gerencial* (Dissertação de Mestrado em Administração). Pedro Leopoldo: Faculdades Integradas Pedro Leopoldo.
- Souza, Y. S. de (2004). Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 3(1).
- Tamayo, N. & Abaad, G. S. (2006). Autoconceito profissional e suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(3), 9-28.
- Tannenbaum, S. I. & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43, 399-441.
- Terra, J. C. C. (2001). *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio Editora.
- van Leeuwen, M. J. & van Praag, B. M. S. (2002). The costs and benefits of lifelong learning: the case of the netherlands. *Human Resource Development Quarterly*, 13, 68-151.
- Wexley, K. N. (1984). Personnel training. *Annual Review of Psychology*, 35, 519-51.
- Zerbini, T. & Abbad, G. S. (2005). Impacto de treinamento no trabalho via internet. *Revista de Administração de Empresas*, 4(2).

Apêndice: Estrutura do instrumento de pesquisa

Treinamento: Entrevista de Seleção

Cargos: GERENTE GERAL UN e GERENTE DE NEGÓCIOS

A - Dados do Funcionário Treinado

1. *Gênero:* Masculino / Feminino
2. *Escolaridade:* Ensino Fundamental / Ensino Médio / Graduação / Pós-Graduação
3. *Formação:* Administração / Agronomia / Comércio Exterior / Comunicação / Contabilidade / Direito / Economia / Estatística / Informática / Engenharia / Matemática / Relações Internacionais / Outra (qual?) / Não

se Aplica

4. *Experiência na função atual:* Menos de 1 ano / de 1 a 3 anos / de 4 a 6 anos / de 7 a 9 anos / de 10 anos ou mais

B - Necessidade e Utilização do Treinamento

1. *Motivo do treinamento:* Necessidade do serviço / Indicação do superior hierárquico / Indicação no Plano de Desenvolvimento de Competências da GDP / Curso priorizado no ATB / Ascensão profissional / Outros
2. Participei desse curso porque tinha necessidade de melhorar o meu desempenho no que se referia aos conteúdos abordados nesse treinamento. [*]
3. Adquiri, durante o curso, as competências abordadas no treinamento. [*]
4. Utilizo, no meu trabalho, os conteúdos aprendidos no treinamento. [*]

Se questão n.º 4 foi marcada 1 a 3, responda apenas a questão Nº 5. Caso contrário, continue.

5. Por que razões você não utiliza no seu trabalho os conteúdos aprendidos no treinamento? Área de atuação não requer a competência aprendida / Deslocamento para outra função que não requer a competência aprendida / Falta de demanda do produto ou serviço / Falta de condições adequadas de trabalho / Limitações do treinamento: não promoveu a aprendizagem prevista nos objetivos / Outros

C - Impacto do Treinamento no Desempenho Específico

Contribuição do treinamento para...

1. Planejar entrevistas individuais e coletivas de seleção por competências. [*]
2. Conduzir entrevistas de seleção por competências. [*]
3. Identificar profissionais que melhor atendam às exigências dos cargos a serem preenchidos. [*]
4. Oferecer feedback em entrevistas de seleção. [*]
5. Disseminar as diretrizes estratégicas que fundamentam os processos de recrutamento e seleção do Banco. [*]
6. Usando como parâmetro os desempenhos esperados, descritos anteriormente, acredito que o curso aprimorou a minha atuação. [em %]

D - Impacto do Treinamento no Desempenho Geral

1. Alinhar suas ações à estratégia, políticas e diretrizes da Empresa. [*]
2. Alinhar suas ações aos planos da sua Unidade. [*]
3. Gerar resultados a partir dos recursos disponíveis. [*]
4. Satisfazer às necessidades da clientela, nas fases de atendimento, venda e pós-venda. [*]
5. Contribuir para o aprimoramento de um clima de trabalho produtivo (comunicação, satisfação, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal). [*]
6. Contribuir para a melhoria dos processos internos, em busca da excelência do trabalho (planejamento, organização, controle e decisão). [*]
7. Contribuir para ações socialmente responsáveis e sintonizadas com as estratégias organizacionais e com as políticas públicas. [*]

E - Resultados Inesperados

1. Além do aprimoramento dos desempenhos descritos anteriormente, que outras contribuições o treinamento Entrevista de Seleção trouxe para o seu trabalho? [Textual]

F - Apoio Dado à Aplicação do Treinamento

Fatores situacionais

1. Após o curso, trabalhei em área que me permitiu aplicar o que aprendi no treinamento. [*]
2. Meu superior imediato tem me estimulado quanto à aplicação, no trabalho, do que aprendi no treinamento. [*]
3. Meus colegas apoiam as tentativas que faço de usar, no trabalho, o que aprendi no treinamento.
4. O volume de trabalho e o tempo que tenho para realizá-lo permite que eu coloque em prática o que aprendi no treinamento. [*]

Suporte material

5. O Banco tem colocado à disposição os recursos necessários para utilização, no trabalho, do aprendido no treinamento. [*]

6. Tenho acesso às informações necessárias para a correta aplicação do que aprendi no treinamento. [*]
 7. Meu ambiente de trabalho (espaço, iluminação, mobiliário e nível de ruído) tem condições adequadas para a aplicação do aprendizado no treinamento. [*]
- Consequências do uso da aprendizagem**
8. Tenho recebido elogios quando aplico corretamente, no trabalho, as novas habilidades que aprendi no treinamento. [*]
 9. Recebo orientações quando cometo erros ao utilizar as habilidades que aprendi no treinamento. [*]
 10. Sinto-me seguro em utilizar no trabalho o que aprendi neste treinamento. [*]
 11. Considero-me motivado para utilizar, na situação de trabalho, o aprendizado no treinamento. [*]

[*] grau de concordância: Escala Likert de 1 a 10.

Sobre os autores

Rubens de Aquino Dionisio

Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Católica de Brasília (2005), Especialista em Controladoria, Auditoria e Perícia Contábil pela Universidade Tuiuti do Paraná (2009) e Mestre em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação pela Universidade Católica de Brasília (2015), atualmente é professor do Centro Universitário Planalto do Distrito Federal - UNIPLAN.

Edilson Ferneda

É graduado em Tecnologia de Computação pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica (1979), Mestre em Sistemas e Computação pela Universidade Federal da Paraíba (1988) e Doutor em Ciência da Computação pelo *Laboratoire d'Informatique, Robotique et de Microélectronique de Montpellier*, França (1992). Entre 1986 e 2000, foi professor do Departamento de Sistemas e Computação da UFPB (atual Universidade Federal de Campina Grande), tendo atuado nos cursos de Bacharelado em Ciência da Computação, Mestrado em Informática e Doutorado em Engenharia Elétrica. Desde 2001 é professor titular da Universidade Católica de Brasília, onde atua no Curso de Bacharelado em Ciência da Computação e no Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação. Seus interesses incluem Inteligência Artificial e Gestão do Conhecimento.

Rodrigo Pires de Campos

Graduado em Relações Internacionais pela Universidade de Brasília (1994), Mestre em Estudos em Cooperação Internacional pela *Graduate School of International Development* (1999) e Doutor em Cooperação Internacional para o Desenvolvimento pela Universidade de Nagoia (2002), atualmente é professor da Universidade de Brasília (UnB). Tem experiência na área de Ciência Política, com ênfase em Relações Internacionais, Bilaterais e Multilaterais, atuando principalmente nos seguintes temas: cooperação internacional, cooperação para o desenvolvimento internacional, conhecimentos locais e globais e saúde global. Seus interesses incluem ainda Gestão do Conhecimento.