



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

ANNA CAROLINA GEORGES MAUGER

**AVALIAÇÕES DE IMPACTO EM PROFUNDIDADE E  
AMPLITUDE DO CURSO DE FORMAÇÃO DE  
CONSULTORES DE NÚCLEOS SETORIAIS**

Brasília – DF

2019

ANNA CAROLINA GEORGES MAUGER

**AVALIAÇÕES DE IMPACTO EM PROFUNDIDADE E  
AMPLITUDE DO CURSO DE FORMAÇÃO DE  
CONSULTORES DE NÚCLEOS SETORIAIS**

Monografia apresentada à Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Débora Dorneles Barem

Brasília – DF

2019

Mauger, Anna Carolina Georges.

Avaliação de Impacto do Curso de Formação de Consultores de Núcleos Setoriais em Profundidade e Amplitude / Anna Carolina Georges Mauger. – Brasília, 2019.

114f.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2019.

Orientadora: Prof. Débora Dorneles Barem, Departamento de Administração.

1. Treinamento. 2. Consultores de Núcleos Setoriais. 3. Impacto em Amplitude e Profundidade. I. Título.

**ANNA CAROLINA GEORGES MAUGER**

**AVALIAÇÃO DE IMPACTO DO CURSO DE FORMAÇÃO DE  
CONSULTORES DE NÚCLEOS SETORIAIS EM  
PROFUNDIDADE E AMPLITUDE**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

**Anna Carolina Georges Mauger**

Débora Dorneles Barem  
Professor-Orientador

Dr. Rodrigo Rezende Ferreira  
Professor-Examinador

Dr. Francisco Antônio Coelho Junior  
Professor-Examinador

Brasília, 01 de julho de 2019

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço à Deus por minha saúde e alegria de viver.

Aos meus queridos pais, Paulo e Norma, e irmão, João Paulo, que mesmo não estando presentes fisicamente durante a finalização do meu trabalho, apoiaram e acreditaram em mim como sempre.

À minha orientadora, Débora Barem, por toda dedicação e paciência comigo. Suas críticas e sugestões foram fundamentais para o meu desenvolvimento.

Às minhas amigas Ana Renata, Larissa, Thaís e Vanessa por sempre estarem do meu lado para o que der e vier. Obrigada por todas as palavras de conforto e preocupação. Deu certo, afinal.

Ao Samuel por me incentivar a continuar até o fim e buscar sempre a melhor versão de mim. Agradeço também por toda ajuda com a análise dos dados.

À toda equipe Empreender/CACB, que me ensina diariamente a ser uma profissional melhor. Em especial ao Rezende, Gabriele, Sr. Renato e Patrícia que me orientaram em relação ao questionário.

À Anelise, minha primeira supervisora na CACB, a quem sou grata por todos os ensinamentos.

Por fim, agradeço todos que acreditaram no meu trabalho e aos consultores que responderam ao questionário. Sem vocês nada disso seria possível.

*“A vida é uma contínua e inacabada forma de aprendizagem.”*

- Zeferino Rocha

## RESUMO

A presente pesquisa busca analisar o impacto em profundidade e amplitude do Curso de Formação de Consultores de Núcleos Setoriais, na perspectiva dos próprios consultores do Programa Empreender. Considerando que, nas últimas décadas, houve um aumento dos investimentos realizados pelas organizações em Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) torna-se essencial avaliar os resultados obtidos em relação à aplicação das competências aprendidas na ação instrucional ao contexto de trabalho, promovendo a obtenção de resultados organizacionais futuros melhores. O presente estudo é caracterizado como uma pesquisa descritiva e explicativa, por meio de um *survey* quantitativo e, quanto ao horizonte temporal, como corte transversal. Para a realização da pesquisa utilizou-se um questionário com escalas de tipo Likert variando de 1 a 5, composto por três etapas: análise dos *gaps* de competências, análise do impacto em profundidade e análise em amplitude, que consiste em uma replicação do instrumento já desenvolvido e validado psicometricamente. O estudo contou com uma amostra de 72 participantes. A coleta de dados se deu por meio eletrônico, através do encaminhamento do *link* do questionário por e-mail. Os dados obtidos foram tabulados e exportados com auxílio do Excel e do programa *SPSS - Statistical Package for the Social Sciences*, nos quais foram realizadas as análises descritivas que permitiram a interpretação dos dados. Os resultados encontrados indicam um impacto alto tanto em profundidade quanto em amplitude no contexto de trabalho dos consultores, apesar de ainda existirem oportunidades de melhorias identificadas ao longo do estudo. Apesar da falta de homogeneidade representativa de consultores por Estado e pequena amostra, a pesquisa contribui para melhoria dos serviços oferecidos pela organização estudada, CACB, ao verificar se o dinheiro investido pelo SEBRAE, financiador do curso, está sendo aplicado efetivamente no ensinamento das competências. Por fim, são apresentadas algumas sugestões para agendas futuras tais como: avaliação de necessidades de aprendizagem (ANA), avaliação 360°, validação do instrumento de profundidade desenvolvido, pesquisas com abordagem qualitativa, entre outros.

**Palavras-chave:** Treinamento. Consultores. Impacto em Amplitude. Impacto em Profundidade.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo Cognitivo de Aprendizagem.....	19
Figura 2 – Modelo Conceitual de Impacto do Treinamento no Trabalho e Construtos Correlatos.....	20
Figura 3 – Abrangência dos conceitos de instrução, treinamento, educação e desenvolvimento. ....	24
Figura 4 – Abrangência dos conceitos de informação, instrução, treinamento, educação e desenvolvimento.....	24
Figura 5 – Ações de indução de aprendizagem em ambientes organizacionais.....	25
Figura 6 – Sistema de Treinamento.....	28
Figura 7 – Níveis de avaliação nos modelos de Kirkpatrick (1976) e o de Hamblin (1978)...	34
Figura 8 – Detalhamento dos níveis de avaliação de treinamento de Hamblin (1978).....	35
Figura 9 – Modelo da avaliação integrado e somativo - MAIS.....	37
Figura 10 – Modelo de avaliação do impacto do treinamento no trabalho - IMPACT.....	39
Figura 11 – Modelo integrado de avaliação e efetividade de treinamento - IMTEE .....	41
Figura 12 – Modelo Conceitual de Impacto do Treinamento no Trabalho .....	42
Figura 13 – Modelo de Gestão por Competências. ....	50
Figura 14 – Etapas do mapeamento de competências.....	52
Figura 15 – Exemplos de condições e critérios associados à competências. ....	53
Figura 16 – Escalas de grau de importância de competências. ....	54
Figura 17 – Significado das escalas de grau de importância de competências. ....	54

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 – Conceitos de Treinamento .....	26
Quadro 2 – Conceitos de Competências .....	47
Quadro 3 – Itens referentes às Competências dos consultores do Empreender .....	70
Quadro 4 – Itens do instrumento de impacto do treinamento em profundidade .....	71
Quadro 5 – Itens do instrumento de impacto do treinamento em amplitude de Abbad (1999) .....	72
Tabela 1 – Perfil dos consultores do Empreender participantes da pesquisa .....	68
Tabela 2 – Análise das competências pessoais e técnicas dos consultores entrevistados .....	74
Tabela 3 – Análise dos itens de competências relacionadas com o impacto em profundidade. .....	79
Tabela 4 – Análise dos itens de competências relacionadas com o impacto em amplitude.....	84

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Comparação por Unidade de Federação do impacto em profundidade.....	82
Gráfico 2 – Comparação por Unidade de Federação do impacto em amplitude .....	87

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	Formulação do problema.....	14
1.2	Objetivo Geral.....	15
1.3	Objetivos Específicos.....	15
1.4	Justificativa.....	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1	Aprendizagem Humana nas Organizações.....	17
2.2	Treinamento Desenvolvimento e Educação (TD&E).....	22
2.2.1	Histórico, Conceitos e Definições.....	22
2.2.2	O Sistema de Treinamento.....	26
2.2.3	Avaliação de Efetividade de Ações de TD&E.....	29
2.2.4	Modelos de Avaliação de Efetividade de Treinamento.....	31
2.2.4.1	Modelos Genéricos.....	34
2.2.4.1.1	Modelo de Kirkpatrick.....	34
2.2.4.1.2	Modelo de Hamblin.....	35
2.2.4.1.3	Modelo de avaliação integrado e somativo.....	36
2.2.4.2	Modelos Específicos.....	38
2.2.4.2.1	Modelos de avaliação do impacto do treinamento no trabalho.....	38
2.2.4.2.2	Modelo integrado de avaliação e efetividade de treinamento.....	40
2.2.5	Impacto do Treinamento no Trabalho.....	41
2.2.5.1	Amplitude.....	42
2.2.5.2	Profundidade.....	44
2.3	Competências.....	44
2.3.1	Gestão por Competências.....	48
2.3.2	Mapeamento e mensuração por competências.....	51

2.3.2.1 Mensuração de <i>gaps</i> organizacionais .....	53
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	55
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa .....	55
3.2 Caracterização do <i>locus</i> do estudo.....	56
3.2.1 Micro e Pequenas Empresas .....	56
3.2.2 Núcleos Setoriais .....	58
3.2.3 Programa Empreender .....	59
3.2.3.1 Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil .....	60
3.2.3.2 Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.....	60
3.2.3.3 Associações Comerciais e Empresariais.....	61
3.2.4 Curso de Formação de Consultores de Núcleos Setoriais .....	62
3.2.4.1 Plano de Aula.....	63
3.2.4.2 Metodologia de Moderação e Visualização.....	64
3.2.4.3 Objetivo da Oficina .....	65
3.2.4.4 Visão Geral.....	66
3.3 População e amostra .....	66
3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	70
3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	73
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	74
4.1 Análise das Competências (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes).....	74
4.2 Análise do Impacto em Profundidade .....	78
4.3 Análise do Impacto em Amplitude.....	83
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	89
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	94
APÊNDICES .....	103
Apêndice A – Carta de Apresentação do Questionário .....	103
Apêndice B – Questionário Parte I: Dados Sócio Demográficos .....	104

Apêndice C – Questionário Parte II: Competências .....	106
Apêndice D – Questionário Parte III: Impacto em Profundidade .....	110
Apêndice E – Questionário Parte IV: Impacto em Amplitude .....	113

# 1 INTRODUÇÃO

As inúmeras transformações ocorridas nas últimas décadas do século XXI resultaram em novas dinâmicas nas relações das organizações com o ambiente. A inconstância gerada reflete diretamente o anseio das organizações por modelos eficientes de desenvolvimento de novas competências profissionais, com o intuito de garantir continuamente recursos, no cenário de alta competitividade em que estão inseridas.

A área de Treinamento, Desenvolvimento e Educação de pessoas (TD&E) tem adquirido cada vez mais importância estratégica dentro das organizações, visto que estas dependem fortemente das competências do seu corpo de trabalho, os principais responsáveis pelo sucesso ou fracasso organizacional. É ainda mais essencial para as micro e pequenas empresas (MPEs) que os seus colaboradores sejam competentes, ou seja, saibam utilizar suas qualificações de forma a transformá-las em resultados valiosos, já que os seus recursos humanos são ainda mais limitados, na medida que possuem menos de 100 funcionários, conforme classificação do SEBRAE (2013) para MPEs.

Neste contexto, a interação entre pessoas e empresas demanda por processos de **treinamento e aprendizagem** para o desenvolvimento de conhecimento, habilidades e atitudes (CHA) na formação de parcerias. Os desafios provocados pelas constantes mudanças aumentam a distância entre as competências esperadas pelo mercado e as competências dos indivíduos o que resulta na limitação de pessoas qualificadas para preencher estas lacunas. Este é mais um motivo que ilustra a necessidade de aprimorar os treinamentos e obter o melhor aproveitamento dos recursos humanos disponíveis. Sendo assim, ferramentas de avaliação de impacto em profundidade e amplitude contribuem significativamente para o processo de melhoria contínua destes treinamentos.

A **avaliação de impacto dos treinamentos**, objeto de estudo desta pesquisa, revela-se extremamente importante para identificar pontos de aperfeiçoamento e implementar medidas criativas e inovadoras com ganhos de produtividade, ou seja, menor custo e maior resultado. De acordo com os autores Meneses e Abbad (2003) e Zerbini (2007), a avaliação envolve a coleta sistemática de informações tanto quantitativas quanto qualitativas e de julgamentos, para tornar eficaz a tomada de decisão. Sem o processo de avaliação, os treinamentos deixam de receber os *feedbacks* necessários para aprimorar seu desenvolvimento (ABBAD et al,

2012). Por isso, esta pesquisa permite avaliar e discutir a situação de um treinamento específico, identificar seus impactos e propor melhorias considerando a prática vigente de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) em uma organização.

Medir os resultados de programas de treinamento é importante, pois permite aplicar o que se aprende no meio acadêmico em atividades profissionais como bem destacam os autores Scorsolini-Comin, Inocente e Miura (2011). Outro aspecto relevante envolve a sustentabilidade das medidas e seus efeitos e repercussões conforme mencionado por Dutra (2004) e Dutra, Oliveira e Gouveia (2002).

É relevante ressaltar que podemos medir os impactos dos programas de treinamento tanto no nível individual, quanto grupal e organizacional. Entender qual a real contribuição de um treinamento para uma organização e quais fatores impedem estes programas de atender às expectativas organizacionais são os motivos que despertaram o interesse da comunidade científica e justificam o crescimento da área de TD&E conforme explicam os autores Philips e Philips (2001).

Para a presente pesquisa tem-se como foco o trabalho desempenhado pela Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil (CACB), parceira do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em relação ao processo de formação de consultores de Núcleos Setoriais que são facilitadores da disseminação da metodologia do Programa Empreender nas 27 Unidades da Federação, 2.300 Associações Comerciais e Empresariais que associam por adesão voluntária mais de 2 milhões de empresários, pessoas jurídicas e físicas, oriundas de todos os setores da economia em todo o país.

O Programa Empreender baseado nos princípios de cooperação e associativismo propõe organizar pequenos negócios em Núcleos Setoriais. Os Núcleos são uma forma de organização associativa informal, em que por meio do compartilhamento de experiências e forças coordenadas, é possível aumentar a competitividade das empresas.

Os empresários com o auxílio dos consultores, principais transmissores dos conhecimentos, podem debater e tomar decisões para resolver problemas comuns, ampliar mercados, desenvolver novos produtos e serviços, reduzir custos de aquisição de insumos, máquinas e equipamentos, sendo capazes de aumentar sua eficiência econômica e agregar valor aos seus negócios.

O programa Empreender se apresenta como uma oportunidade de quebrar o paradigma de que os concorrentes são inimigos, e seu sucesso está fortemente relacionado com o trabalho desempenhado pelos consultores. Neste sentido, a presente pesquisa busca analisar a metodologia do treinamento e verificar o impacto do curso de Formação de Consultores de Núcleos Setoriais Empresariais em relação às responsabilidades que esses profissionais possuem de apoiar a eleição dos segmentos das empresas, sensibilizar os empresários, orientar os Núcleos Setoriais, representar as Associações Comerciais e Empresariais, mobilizar todos para ação, entre outras.

## **1.1 Formulação do problema**

A simples formulação de um problema pode ser mais essencial do que a solução do mesmo (EINSTEIN, 1879-1955). Considerando que as mudanças muitas vezes afastam os conceitos teóricos da realidade, a construção de uma ponte entre a teoria e prática torna-se necessária para identificar claramente o “problema” ou “desafio” e avançar com novas soluções para aquilo que consideramos ser uma excelente oportunidade.

A necessidade de analisar o Curso de Formação de Consultores de Núcleos Setoriais surge a partir da percepção do distanciamento entre a teoria e a prática. Fato comprovado pela incidência de erros relacionados com competências básicas abordadas no Guia para Formação dos Consultores e Manuais de Capacitações distribuídos por Unidade da Federação, que deveriam ser utilizados como fontes de referência para os consultores disseminadores da metodologia.

Sendo assim, a oportunidade de estudar o treinamento é única e permitirá verificar por que o curso traz resultados em alguns casos e para alguns consultores e noutros casos e para outros consultores não, diagnosticar o impacto e constatar os motivos do constante retrabalho dos analistas da CACB e SEBRAE, em relação à falta de cumprimento das responsabilidades dos consultores.

Diante destas ideias dispostas, surge o seguinte questionamento: **Qual o grau de efetividade do curso de Formação de Consultores de Núcleos Setoriais Empresariais, no**

**que se refere ao impacto em profundidade e amplitude na perspectiva dos Consultores do Programa Empreender?**

## **1.2 Objetivo Geral**

O objetivo geral da pesquisa é verificar o impacto em amplitude e profundidade do curso de Formação de Consultores de Núcleos Setoriais Empresariais, na perspectiva dos consultores do Programa Empreender, desenvolvido pela CACB (Confederação das Associações Comerciais do Brasil) em parceria com o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas).

## **1.3 Objetivos Específicos**

Para o atingimento do objetivo geral, foram elencados os seguintes objetivos específicos:

- I. Descrever o impacto em profundidade do curso de Formação de Consultores de Núcleos Setoriais Empresariais, na perspectiva dos próprios consultores;
- II. Descrever o impacto em amplitude do curso de Formação de Consultores de Núcleos Setoriais Empresariais, na perspectiva dos próprios consultores;
- III. Comparar os resultados alcançados pelos Consultores do Programa Empreender em cada Unidade de Federação;
- IV. Discutir pontos positivos e oportunidades de melhoria no curso de Formação de Consultores de Núcleos Setoriais Empresariais no que tange ao seu impacto;

## 1.4 Justificativa

É da natureza dos estudos de caráter científico fazer contribuições acadêmicas, preenchendo lacunas existentes em pesquisas anteriores e oferecendo insumos para o desenvolvimento de novos estudos. Outrossim, no contexto das pesquisas realizadas na área de Administração, espera-se que os resultados possam criar embasamento para que a prática gerencial e a tomada de decisão sejam cada vez mais assertivas. No que diz respeito à avaliação de impacto em profundidade e amplitude, pesquisas sobre o tema são ainda mais importantes, visto que, a partir de um prisma estratégico, saber quão efetivo está sendo o treinamento auxilia diretamente a gerência organizacional.

O presente trabalho possui tanto uma contribuição acadêmica ao agregar valor ao tema, somando com demais linhas de investigação sobre a avaliação do impacto em profundidade e amplitude de cursos, quanto gerencial ao contribuir para evitar o retrabalho, identificar aspectos culturais inerentes a cada Unidade da Federação e melhorar a eficiência da aplicação dos treinamentos.

Além disso, cabe destacar que a formulação clara do desafio associado a técnicas de pesquisa vai permitir desenvolver de forma criativa soluções que contribuem para ampliar o sucesso do Programa Empreender. Entender melhor a percepção do Consultor sobre a capacitação em relação ao seu desempenho profissional, e desmistificar a necessidade de aportar recursos como condição essencial para o sucesso de um programa profissionalizante são questões que podem contribuir ao processo de melhoria contínua do Programa.

Em suma, a pesquisa é fundamental para que a CACB (Confederação das Associações Comerciais do Brasil), conjuntamente com o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), possa verificar se o curso ministrado é realmente efetivo, ou seja, se os recursos aplicados no treinamento estão realmente trazendo os retornos esperados aos envolvidos e à organização.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo são apresentados os referenciais teóricos das variáveis que compõem este estudo: aprendizagem humana, treinamento, desenvolvimento e educação, avaliação de impacto em profundidade e amplitude, entre outros. Os tópicos apresentados a seguir abrangem os principais conceitos, desenvolvimento histórico, pressupostos teóricos, revisões de literatura, instrumentos e estudos empíricos recentes para cada uma das variáveis a partir da busca no Portal de Periódicos da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior).

### **2.1 Aprendizagem Humana nas Organizações**

Segundo Pozo (2002) os indivíduos possuem duas maneiras de se adaptar aos ambientes em que estão inseridos, são elas através da programação genética que consiste em respostas específicas e prontas aos estímulos, e a aprendizagem que se refere a capacidade da pessoa em alterar o seu comportamento diante das alterações ambientais.

A aprendizagem pode ser entendida como um processo dinâmico no qual o indivíduo gradualmente muda de forma qualitativa como enxerga, vivencia, compreende e conceitua alguma coisa (MATTHEWS; CANDY, 1999). Em outras palavras, trata de uma alteração relativamente duradoura no comportamento da pessoa, que pode ser transferida para as demais situações similares em que se depara. (GAGNÉ; MEDSKER, 1996; POZO, 2002; SONNENTAG et al., 2004).

Paralelamente, de acordo com os autores Pantoja e Borges-Andrade (2002), a aprendizagem consiste em um processo psicológico que ocorre no nível individual, ou seja, refere-se à obtenção e retenção de um novo conhecimento, habilidade ou atitude (CHA) por meio da interação com o ambiente e que se reflete através de uma mudança comportamental que ocorre posteriormente.

No contexto das organizações, os autores Sonnentag et al. (2004) destacam que o processo de aprendizagem possui como objetivo gerar mudanças nos domínios cognitivo, psicomotor e atitudinal do indivíduo. Essas mudanças podem ocorrer tanto para dar resposta

às necessidades vigentes do cargo, quanto para o desenvolvimento de competências futuras. (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004).

Abbad e Borges-Andrade (2004) ainda salientam que existem diversas maneiras que as organizações podem planejar e induzir processos de aprendizagem organizacional, estes podem ocorrer tanto de maneira formal, quanto informal ou espontânea. O trabalho em questão foca na aprendizagem formal induzida através de treinamento.

Além disso, com base nos estudos de Pozo (2002), a aprendizagem pode ser classificada também como **implícita**, ou seja, quando não há intencionalidade direta no aprendizado do indivíduo, mas ainda assim o mesmo aprende involuntariamente sem saber ao certo o que foi aprendido; e **explícita** em que o aprendizado é premeditado, o que faz com que a pessoa aprenda conscientemente através de uma atividade intencional.

Considerando o aumento constante da complexidade dos ambientes organizacionais, é cada vez mais desafiador aproximar as competências que o indivíduo possui das que se espera que ela possua (POZO, 2002). Neste sentido, para a diminuição deste distanciamento, torna-se importante a execução de ações de treinamento e desenvolvimento, que sejam capazes de promover as competências adequadas as necessidades tanto da organização quanto de seu funcionário através do processo de aprendizagem. (CASEY, 1999; LE BOTERF, 1999)

Apesar de os autores reconhecerem a relevância do processo de aprendizagem para o desenvolvimento e sobrevivência humana ao longo dos anos, principalmente no que envolve as organizações, os estudos na área não apresentam um consenso quanto ao conceito do termo. (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004).

Entretanto, cabe destacar as duas principais teorias sobre aprendizagem humana existentes: a behaviorista (comportamentalista) e a cognitivista. A primeira delas, o **behaviorismo** trata a aprendizagem como uma grandeza possível de ser mensurada, ou seja, é um fenômeno físico fruto dos estímulos recebidos pelo indivíduo através da sua interação com o ambiente. O comportamento é moldado através de um sistema de estímulo, resposta e recompensa. A aprendizagem no comportamentalismo, independentemente da pessoa, segue no geral seis etapas, são elas: (I) Identificação do problema; (II) Questionamentos acerca dos problemas; (III) Hipóteses; (IV) Escolha das hipóteses; (V) Verificação; (VI) Generalização. (SKINNER, 1974)

Por outro lado, a segunda teoria, o **cognitivismo**, compreende a aprendizagem como o processo pelo qual os indivíduos atentam, selecionam, adquirem, retêm, generalizam e transferem os estímulos recebidos através de respostas precisas ao que é demandado e imposto em relação aos seus desempenhos. Considera-se os conhecimentos prévios que as pessoas possuem na hora de sistematizar e organizar os novos conhecimentos adquiridos. A aprendizagem no cognitivismo não considera apenas o estímulo e resposta, mas sim o processamento das informações (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004).

**Figura 1:** Modelo Cognitivo de Aprendizagem

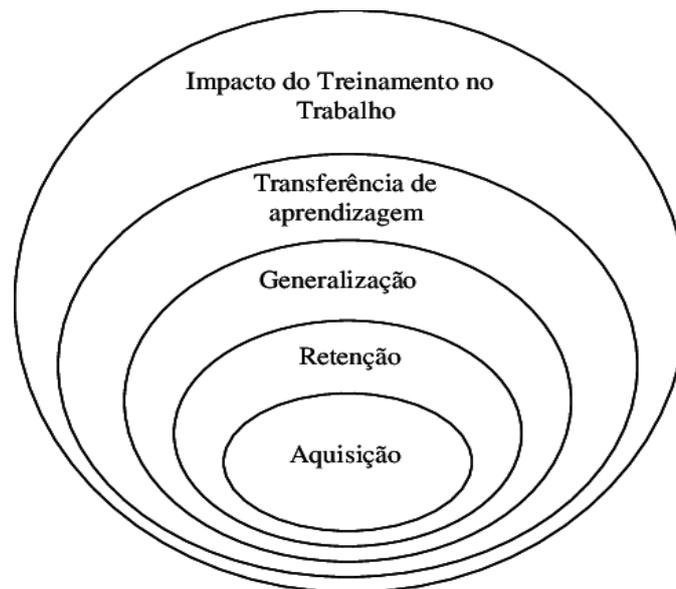


Fonte: Beck (1997, p. 33)

Abbad et. al (2006) destacam que a abordagem cognitivista é a mais usada nos últimos anos, visto que enxerga os seres humanos como sujeitos ativos, que não são determinados exclusivamente pela sua interação com o ambiente, mas também por sua cognição. Sendo assim, considerando a importância da mente humana, têm-se os processos formais de treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas (TD&E), que de acordo com Abbad e Borges-Andrade (2004), contribuem significativamente para o processamento adequado das informações.

Pilati e Abbad (2005) destrincham o conceito de aprendizagem em cinco componentes apresentados na figura abaixo (**Figura 2**), são eles: aquisição, retenção, generalização, transferência de aprendizagem e impacto do treinamento no trabalho. Os autores buscam dividir o conceito em partes para demonstrar que a aprendizagem consiste em um processo de mudança de comportamentos através de ações organizacionais.

**Figura 2:** Modelo Conceitual de Impacto do Treinamento no Trabalho e Construtos Correlatos



Fonte: Pilati e Abbad (2005)

Neste sentido, cabe descrever cada um dos componentes apresentados pelos autores Pilati e Abbad (2005). O primeiro refere-se à **aquisição** que consiste no resultado imediato adquirido pelo indivíduo ao realizar o treinamento, além de funcionar como antecedente essencial para ocorrência ideal das demais etapas de processo. Já a **retenção** trata da etapa em que os conhecimentos adquiridos são internalizados como memória de longo prazo, ou seja, quando o treinado for estimulado poderá recuperar os aprendizados.

A **generalização** traduz-se na capacidade da pessoa em replicar os comportamentos adquiridos em outros contextos distintos ao de aprendizagem. Enquanto, a **transferência de aprendizagem** pode ser entendida como a aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) adquiridos pelo treinamento de maneira positiva ou negativa dentro do contexto organizacional (PILATI; ABBAD, 2005). Por fim, o **impacto do treinamento no trabalho** pode ser entendido como em profundidade ou em amplitude que serão diferenciados posteriormente ainda no referencial teórico (HAMBLIN, 1978).

Cabe salientar que existe uma confusão conceitual em relação aos conceitos de transferência de aprendizagem ou de treinamento, e impacto do treinamento no trabalho (PILATI; ABBAD, 2005). Apesar de os estudos de Psicologia Organizacional tratarem e utilizarem os conceitos como sinônimos (ABBAD, 1999), para a compreensão adequada do objeto de estudo da presente pesquisa cabe diferenciá-los.

Embora, tanto a transferência de aprendizagem ou de treinamento e o impacto do treinamento no trabalho tratem da aplicação das competências adquiridas com as iniciativas de instrução das organizações, o que os diferencia é que na transferência tanto de aprendizagem quanto de treinamento a execução do que foi aprendido pode ser de maneira positiva ou negativa. Enquanto o impacto do treinamento no trabalho considera a execução correta da aprendizagem, assim como a alteração de desempenho do indivíduo que passou pelo treinamento. (ABBAD, 2010; HAMBLIN, 1978)

Gonçalves e Mourão (2011) evidenciam a existência de diversas formas de aprendizagem organizacional, entretanto destacam-se dois tipos, a natural e a induzida. O processo de **aprendizagem natural** pode ser entendido como aquele em que não há necessidade de utilizar procedimentos sistemáticos para que ocorra (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004). Por outro lado, o processo de **aprendizagem induzida** recorre ao planejamento e uso de procedimentos estratégicos e instrutivos que focam na obtenção de competências específicas.

Nas últimas décadas, com o aumento da demanda por ações induzidas de aprendizagem houve um maior número de investimentos em ações formais de TD&E, que estão entre as maneiras mais utilizadas de proporcionar esse tipo de aprendizagem. Conjuntamente com os avanços tecnológicos na área de educação, que fez com que várias organizações adotassem o uso de tecnologias da informação para disseminar competências através de cursos virtuais que atingem em uma maior escala. (GONÇALVES; MOURÃO, 2011; ZERBINI; ABBAD, 2010; ABBAD et al., 2006).

As autoras Zerbini e Abbad (2010) justificam esse aumento pela crescente preocupação de que os profissionais consigam de maneira positiva aplicar suas competências, que incluem conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs), para melhorar os resultados organizacionais.

Conquanto a importância das ações de TD&E para desenvolver as competências, está o local em que a aprendizagem ocorre. Autores como Warr e Bunce (1995), Le Boterf (1999), Holman et al. (2001) e Illeris (2004) tem investido em estudos de estratégias de aprendizagem no próprio ambiente trabalho que tem se mostrado como o principal espaço em que mesmo que de maneira informal há uma troca de conhecimento que altera as competências individuais.

Diante do que foi exposto, torna-se importante detalhar os processos formais de treinamento, como os subsistemas de TD&E que contribuem fortemente para o desenvolvimento dos CHAs dos indivíduos que compõem as organizações.

## **2.2 Treinamento Desenvolvimento e Educação (TD&E)**

### **2.2.1 Histórico, Conceitos e Definições**

A expressão Treinamento e Desenvolvimento surge no contexto da *American Society for Training and Development – ASTD*. A partir da Segunda Guerra Mundial, os estudos relacionados ao tema ganham destaque na área de Psicologia internacional (VARGAS; ABBAD, 2006; RODRIGUES, 2012), quando os indivíduos começam a ser enxergados como fontes essenciais para a sobrevivência organizacional. No final do século XX, com o surgimento e consolidação da Educação Corporativo (SILVA, 2011) inclui-se ao conceito o termo Educação, formando assim o que se conhece hoje como TD&E.

Com base em Pilati (2006) a atividade de TD&E refere-se ao processamento, planejamento e execução de ações instrucionais e educacionais que têm como objetivo alinhar o desempenho individual do funcionário com as necessidades estratégicas da organização, através da observação sistemática de seu comportamento como humano inserido em um ambiente de trabalho.

Já para Abbad e Borges-Andrade (2004) as ações de treinamento, desenvolvimento e educação incluem o planejamento de eventos instrucionais que visam facilitar o processo de aprendizagem organizacional. Nas palavras dos autores:

“(…) treinamentos (T), em ambientes organizacionais, desenvolvem intencionalmente os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho exemplar (relacionado a metas organizacionais), por meio do planejamento e execução de eventos instrucionais, que propiciam as condições necessárias à aprendizagem e à transferência. Atividades de desenvolvimento (D) também podem fazer isso, mas dependem das escolhas dos indivíduos, pois estão relacionadas à autogestão da aprendizagem nas organizações e a metas de desenvolvimento de carreira desses indivíduos. O mesmo pode fazer a educação (E), mas neste caso, a escolha dependerá de muitos elementos, desde o próprio

indivíduo, se for adulto, até seus professores, pais e demais agentes que tomam decisões educacionais na sociedade, pois Educação está relacionada a metas de formação do cidadão” (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004, p. 257).

De acordo com Lacerda e Abbad (2003) e Wexley (1984) o treinamento pode ser entendido como um esforço determinado e programado por parte da organização com intenção de auxiliar na aprendizagem de comportamentos, ou seja, na conquista dos CHAs. Por outro lado, o desenvolvimento possui um caráter mais abrangente, visto que é capaz de proporcionar o crescimento pessoal do indivíduo como um todo, sem estar diretamente relacionado com o trabalho em si (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004).

Sonnentag et. al (2004) ainda destacam que existem diferentes maneiras das organizações disponibilizarem para o seu corpo laboral oportunidades formais de aprendizagem. Entretanto, são comumente conhecidas como iniciativas de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E).

A estruturação da área de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) tornou-se viável devido aos avanços nos estudos de Psicologia dentro das organizações, que proporcionaram um crescimento nas diversas interfaces de pesquisas sobre aprendizagem e instrução. Essa estruturação, segundo Pilati (2006), busca o desenvolvimento de novas tecnologias que beneficiem a eficiência do processo de aprendizagem no contexto organizacional de trabalho.

Com o objetivo de diferenciar as atividades relacionadas à área de TD&E, Castro, Polo e Porto (2008) sustentam que o Treinamento e o Desenvolvimento são vistos como investimentos organizacionais, visto que dão mais importância ao desempenho em tarefas tanto atuais, quanto futuras. Enquanto, a área de Educação trata de um processo mais abrangente que busca estimular e aumentar o potencial de capacidade do homem.

Além desses pontos citados sobre TD&E, segundo Vargas e Abbad (2006), pode-se identificar outras vertentes que possuem como objetivo a indução da aprendizagem nas organizações. Essas autoras apresentam três diagramas que demonstram simbolicamente as diferentes dimensões identificadas por elas. A **Figura 3** - desenvolvida por outros autores - traz a relação entre as áreas de Treinamento, Desenvolvimento, Educação e Instrução, onde a primeira engloba a segunda, que por sua vez engloba a terceira, e, por fim, esta engloba a Instrução, que corresponde à definição de objetivos e aplicações de procedimentos instrucionais (VARGAS; ABBAD, 2006).

**Figura 3:** Abrangência dos conceitos de instrução, treinamento, educação e desenvolvimento



Fonte: Sallorenzo *apud* Vargas e Abbad (2006).

Já a **Figura 4**, traz algumas mudanças em relação ao diagrama anterior. A primeira é a introdução do conceito de Informação - englobado pela Instrução - que é usado em situações em que o fornecimento de uma informação precisa já satisfaz o desejo do indivíduo que a solicitou. A segunda refere-se à modificação da linha, antes contínua, para a linha tracejada que significa o enfraquecimento das fronteiras entre as dimensões (VARGAS;ABBAD, 2006).

**Figura 4:** Abrangência dos conceitos de informação, instrução, treinamento, educação e desenvolvimento

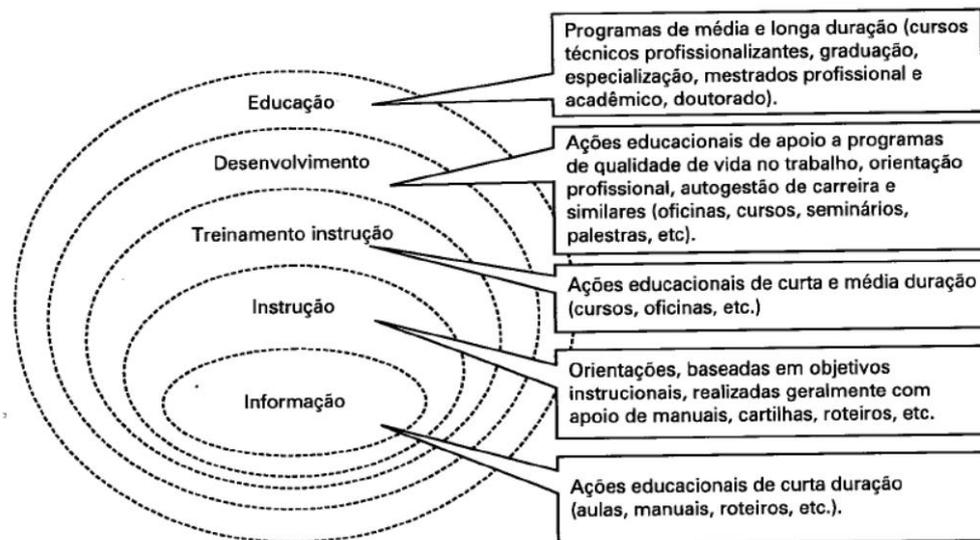


Fonte: Zerbini e Carvalho *apud* Vargas e Abbad (2006).

Tendo visto os dois diagramas anteriores, Vargas e Abbad (2006) propõem um terceiro modelo, em que há a inversão dos conceitos de Desenvolvimento e Educação. Essa

modificação, segundo as autoras, é justificada pela falta do estabelecimento de uma ordem de prioridade ou abrangência pelos outros autores. Além disso, outras duas justificativas apresentadas para amparar a mudança são o aparente consenso entre os estudiosos de Gestão de Pessoas de que as ações de Educação superam em tamanho as ações de Desenvolvimento, e as alterações no conceito de Educação que a tornaram mais relacionada com o crescimento pessoal e profissional do indivíduo. A figura abaixo (**Figura 5**) demonstra a proposta das autoras.

**Figura 5:** Ações de indução de aprendizagem em ambientes organizacionais



**Fonte:** Vargas e Abbad (2006).

Com base nos modelos, é possível perceber que as ações de TD&E são no mínimo estruturadas, ou seja, relacionam-se principalmente ao planejamento de eventos ou situações formais de aprendizagem com o foco no desempenho da organização e do indivíduo. Mesmo a informação, que de acordo com o diagrama é a ação de menor complexidade é definida como “módulos ou unidades organizadas de conteúdo, disponibilizados em diferentes meios, com ênfase nas novas tecnologias da informação e da comunicação” (VARGAS; ABBAD, 2006, p. 144).

De acordo com Meneses, Zerbini e Abbad (2010) a principal referência da área de TD&E é a abordagem OTP (Organização - Tarefas - Pessoas), que foi proposta por McGehee e Thayer (1961) e sugere que o objetivo dos programas de treinamento deve ser voltado à medida que atinjam os resultados esperados pela empresa. Nos níveis organizacional, de tarefas, e de pessoas, as análises são direcionadas, respectivamente, às estratégias

organizacionais, aos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para cumprir com os objetivos estratégicos, assim como ao alcance das pessoas que necessitam de determinado treinamento para aumentar/melhorar seu desempenho dentro da entidade (LATHAM, 1988).

Os autores Pilati (2006), Meneses, Zerbini e Abbad (2010) e Rodrigues (2012) enfatizam o caráter formal das ações de TD&E através da descrição de etapas do processo em organizações que incluem a avaliação de necessidades, planejamento e execução de ações, e avaliação das ações. Essas etapas sinalizam a preocupação com o alinhamento estratégico que visa através do diagnóstico das necessidades gerar os resultados organizacionais esperados. Entretanto, essa divisão em etapas mostra um processo mais técnico que não considera todos os aspectos subjetivos envolvidos.

A seguir, será apresentado o sistema de treinamento e os subsistemas que o compõem, assim como o detalhamento das etapas do processo de TD&E citado acima.

### 2.2.2 O Sistema de Treinamento

Com base nos autores Borges-Andrade e Abbad (1996), o treinamento pode ser entendido como tentativas realizadas pela organização com o intuito de proporcionar aos seus colaboradores, através de técnicas de aprendizagem, oportunidades de superar deficiências de desempenho, assim como de promover o desenvolvimento humano e profissional dos envolvidos.

O conceito de treinamento é discutido por diversos autores, dentre as ideias existentes destacam-se as representadas no quadro abaixo:

**Quadro 1: Conceitos de Treinamento**

AUTOR	CONCEITOS DE TREINAMENTO
Hinrichs (1976)	Treinamento pode ser definido como quaisquer procedimentos, de iniciativa organizacional, cujo objetivo é ampliar a aprendizagem entre os membros da organização.
Nadler (1984)	Treinamento é aprendizagem para propiciar melhoria de desempenho no trabalho atual.
Wexley (1984)	Treinamento é o esforço planejado pela organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados com o trabalho por parte de seus empregados.

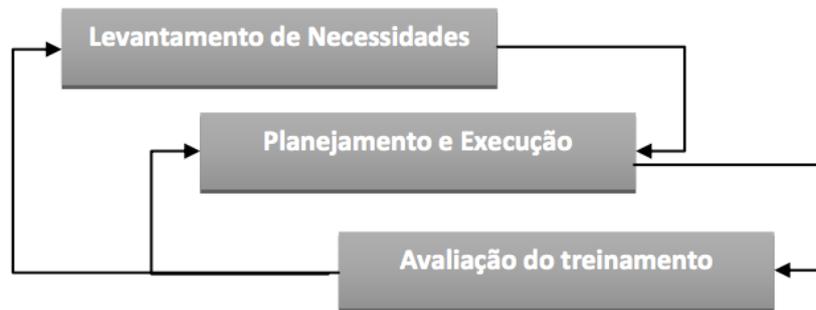
UK Department of Employment (1971, como citado em Latham 1988)	Treinamento é o desenvolvimento sistemático de padrões de comportamentos, atitudes, conhecimentos e habilidades requeridos por um indivíduo de forma a desempenhar adequadamente uma dada tarefa ou trabalho.
Goldstein (1991)	Treinamento é a aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimento, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho.
Borges-Andrade e Abbad (1996)	Treinamento é caracterizado por ser um esforço da organização para oportunizar a aprendizagem de seus colaboradores, a fim de superar deficiências em seus desempenhos e também, prepará-los para o uso de novas tecnologias.
ISO 10015 (1999)	Processo para desenvolver e prover conhecimentos, habilidades e comportamentos para atender requisitos, o qual é composto de quatro estágios: definição das necessidades de treinamento; projeto e planejamento do treinamento; execução do treinamento; e avaliação dos resultados do treinamento.
Borges-Andrade (2002)	Treinamento é uma ação organizacional sistematicamente planejada, que possibilita o desenvolvimento de habilidades motoras, atitudinais ou intelectuais, assim como o desenvolvimento de estratégias cognitivas que podem tornar o indivíduo mais apto a desempenhar suas funções atuais ou futuras.
Vargas & Abbad (2006)	Treinamentos são eventos educacionais de curta e média duração que objetivam a melhoria do desempenho funcional, por meio da promoção de situações que facilitam a aquisição, a retenção e a transferência da aprendizagem para o trabalho.
Meneses, Zerbini & Abbad (2010)	Treinamento é uma ação instrucional direcionada para atividades atualmente desempenhadas pelos treinados.

**Fonte:** Adaptado de Vargas e Abbad (2006) e Santos Junior (2012).

O presente estudo prioriza o conceito de treinamento fundamentado por Vargas e Abbad (2006) que abrange eventos de curta e média duração, como cursos, com o intuito de promover a melhoria do desempenho de cada colaborador individualmente. Entretanto, torna-se necessário salientar que existem outros tipos de ações de TD&E divergentes dessas, definidas como treinamento (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004).

Conforme mencionado anteriormente, as ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação possuem um caráter formal e sistematizado, enfatizado pela necessidade de alinhamento com a estratégia organizacional. Sendo assim, os autores Borges-Andrade e Abbad (1996) e Meneses, Zerbini e Abbad (2010) explicam cada um dos elementos que compõem o sistema, conforme mostra a figura abaixo (**Figura 6**).

**Figura 6:** Sistema de Treinamento



Fonte: Borges-Andrade e Abbad (1996)

O primeiro subsistema corresponde ao **levantamento de necessidades** que, de acordo com os autores, consiste em diagnosticar os *gaps* de competências organizacionais, ou seja, medir a distância entre as competências esperadas do funcionário e as competências que ele efetivamente possui com o objetivo de identificar prioridades no que precisa ser desenvolvido.

Já o segundo subsistema, **planejamento instrucional e execução de treinamento**, refere-se ao uso das informações coletadas inicialmente para planejar e desenvolver técnicas e estratégias para fazer com que o treinamento seja realizado de maneira mais eficiente possível e consiga solucionar as lacunas de competências sinalizadas.

Por fim, o terceiro e último subsistema trata da **avaliação de efetividade de treinamento**, que representa um dos objetivos da presente pesquisa. A avaliação do treinamento torna-se essencial na medida que permite a geração de *feedbacks* e possibilita o aperfeiçoamento por meio da análise e identificação de falhas processuais, da medida da satisfação dos clientes e *stakeholders*, da verificação da aplicabilidade das competências aprendidas, e do reconhecimento de aspectos que interferem na efetividade desse processo de transferência de aprendizagem. Além disso, Borges-Andrade (1982) sinaliza que a avaliação de efetividade de treinamento permite através de um conjunto de atividades, métodos e princípios, validar informações de um processo sistemático, verificando assim sua efetividade.

Abbad, Carvalho e Zerbini (2006) ao realizarem a avaliação de alguns sistemas de treinamento em organizações, constataram algumas falhas das áreas de TD&E que resultam do mau funcionamento dos subsistemas. A primeira delas é a falta de um levantamento sistemático das necessidades, assim como o não alinhamento dessas necessidades com as competências críticas e a estratégia da organização.

Outra falha está na limitação de recursos e o pouco investimento no planejamento dos cursos instrucionais e na avaliação da aprendizagem dos funcionários envolvidos no processo de treinamento. Além disso, as autoras sinalizam que muitas organizações não realizam uma análise prévia do perfil dos treinados, o que pode resultar na aplicação de estratégias incompatíveis que impedem a transferência adequada dos conhecimentos.

Para eliminar tais falhas, é preciso reconhecer a importância dos fluxos de informações entre os subsistemas mencionados acima, que compõem o sistema de TD&E. De acordo com Borges-Andrade (2002), a avaliação da efetividade do treinamento pode ser considerada a principal etapa responsável pelo fornecimento dessas informações através da retroalimentação visando o aperfeiçoamento constante do sistema. Sendo assim, o próximo tópico detalha a avaliação da efetividade de ações de TD&E mostrando sua relevância para o estudo em questão.

### 2.2.3 Avaliação de Efetividade de Ações de TD&E

De acordo com Silva (2006), a avaliação de efetividade de ações de treinamento é de extrema relevância, visto que é capaz de fornecer para a organização dados significativos que permitem a manutenção, alteração e melhoria contínua dos cursos e oficinas de treinamento. Neste sentido, a avaliação de treinamento pode ser entendida como o recolhimento de informações pertinentes para fundamentar o processo decisório relacionado à seleção, adoção ou modificação das iniciativas de caráter instrucional (GOLDSTEIN, 1991).

Já Silva, Moura e Zanelli (2005) definem a avaliação da efetividade de TD&E como o processo de coleta de informações que tenham valor para as ações de treinamento realizadas pela organização. Ainda que existam algumas distinções entre os conceitos apresentados pelos autores, na maioria dos estudos da área são retratos quatro níveis de avaliação de efetividade de treinamento: (I) Reação - que consiste no nível de satisfação dos treinados; (II) Aprendizagem - retenção e aquisição dos conteúdos; (III) Transferência e Impacto - aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) adquiridos no treinamento no contexto organizacional; (IV) Valor Final - resultados gerados para a organização.

Em relação à coleta de informações mencionada pelos autores na definição da avaliação de TD&E, Borges-Andrade (2002) destaca que existem duas fontes: as **heteroavaliações** que são realizadas conjuntamente com o resto dos interessados envolvidos que podem ser supervisores, colegas ou clientes, e as **auto avaliações** que são realizadas pelos próprios treinados, ou seja, os indivíduos que receberam o treinamento demonstram suas percepções dos efeitos gerados.

Em suma, com base em Pereira (2009), é possível listar os principais objetivos do processo de avaliação de efetividade das atividades de TD&E:

- Fornecimento de insumos em forma de dados, informações e produtos que possam identificar pontos positivos e negativos das ações de TD&E existentes buscando aprimorá-las.
- Verificação da eficácia do treinamento através da análise de cumprimento de objetivos específicos esperados e do alinhamento com os objetivos gerais da organização.
- Embasamento para o processo decisório, por meio de resultados computados anteriormente é possível planejar o melhoramento de treinamentos futuros.
- Contribuição científica através da criação de modelos teóricos que visam aumentar a confiabilidade dos processos de avaliação de treinamento.

Abbad et al (2012) destaca que a avaliação das ações de TD&E não possui sua importância limitada ao ambiente corporativo, visto que possibilita a verificação de efetividade nos mais diferentes níveis, e nos mais distintos eventos de caráter instrucional que podem ir além das fronteiras organizacionais.

Entretanto, apesar de sua enorme contribuição, a avaliação de treinamento ainda é muito negligenciada e possui diversas brechas que necessitam ser corrigidas pela organização (ALVIM, 2008). Os autores Wang e Wilcox (2006) apresentam possíveis razões para essas brechas, são elas:

- A falta de credibilidade dos profissionais envolvidos com as avaliações de TD&E;

- A ausência de tecnologias para pautar de maneira adequada essas avaliações de efetividade;
- A falta de confiança no valor do treinamento pode inibir a realização da avaliação de impacto do mesmo;
- A escassez de recursos financeiros e especialistas dedicados ao tempo;
- A não existência de uma cultura organizacional favorável e aberta aos processos de avaliação das políticas instrucionais;

A partir do conhecimento da relevância da avaliação de treinamentos, assim como das razões pelas quais ela nem sempre é bem realizada, torna-se relevante citar os modelos e instrumento de avaliação da efetividade desses treinamentos para compreender como agir em situações desafiadoras.

#### 2.2.4 Modelos de Avaliação de Efetividade de Treinamento

A partir da década de 80, diversos estudiosos da área de TD&E começaram a elaborar e validar diferentes instrumentos de avaliação de treinamento. No entanto, a maior parte dessas pesquisas focou nos níveis de impacto e nos preditores de impacto no desempenho dos colaboradores organizacionais a curtíssimo prazo, sem levar em consideração os níveis de médio e longo prazo (FREITAS; BORGES-ANDRADE, 2004). Todavia, conforme Borges-Andrade et al (2002), existem alguns motivos que despertaram o interesse de estudiosos em avaliar a efetividade dos treinamentos, são eles: (I) Aumento dos investimentos em TD&E; (II) Posição estratégica que a área de TD&E tem alcançado; (III) Expectativa dos gestores sobre a melhoria de desempenho obtida com ações instrucionais.

Apesar das organizações já saberem da importância de avaliar a efetividade dos treinamentos na empresa, bem como o retorno dos investimentos financeiros que esses geram, ainda são poucas as empresas que realizam essa avaliação de forma sistematizada e eficiente. (SALVADOR, CANÇADO, 2013; BORGES-ANDRADE et al, 2012).

De acordo com Abbad et al. (2012), a ausência de uma avaliação sistematizada dos efeitos dos treinamentos realizados nas organizações é um dos principais motivos para

justificar a falha da transferência dos ensinamentos passados aos colaboradores nos programas de TD&E, corroborando, assim, com a ideia de que é importante analisar a efetividade do treinamento nas empresas. (ABBAD; CARVALHO; ZERBINI; 2006).

Em conformidade com Borges-Andrade (2002), realizar uma avaliação de efetividade do treinamento organizacional permite à empresa compreender como as variáveis da área de TD&E influenciam os resultados da entidade, demonstrando aos gestores que o processo de treinamento pode ser aperfeiçoado continuamente. Segundo esse mesmo autor e os autores Shelton e Aligger (1993) *apud* Meneses e Abbad (2009), há alguns obstáculos para que as pesquisas possam evoluir seus níveis de análises, quais sejam:

- A ausência de definição de objetivos instrucionais claros e associados a indicadores de mudanças organizacionais;
- A dificuldade de localizar e reunir fontes confiáveis de informação;
- A definição correta de procedimentos de coleta de dados;
- A composição de medidas válidas e do controle de variáveis externas e internas que influenciam tais resultados.
- A existência de uma alta responsabilidade da área relacionada com as atividades de TD&E, o que impossibilita o esquivamento em casos que identificam resultados insatisfatórios.

Paralelamente, de acordo com Salvador e Cançado (2013), os investimentos para avaliar a efetividade do treinamento nem sempre se traduzem em retornos efetivos, devido à falta de articulação entre objetivos individuais e organizacionais desses programas.

Neste contexto, Philips (1997) considera que, entre as dificuldades para a mensuração dos impactos dos treinamentos nos níveis organizacionais, está a necessidade de realizar uma avaliação de impacto posterior ao treinamento em si, para que haja tempo de se verificar e analisar os efeitos pretendidos pela empresa. Esse autor ainda considera que é necessário identificar que há tipos de treinamentos que, de fato, não são arquitetados para atingir os últimos níveis de impacto, corroborando, assim, com estudos de James (1992).

Alinhadas as dificuldades mencionadas anteriormente, Salas e Cannon-Bowers (2001) ressaltam que apenas 10% do que é investido em TD&E é capaz de contribuir de maneira

efetiva com a melhoria dos desempenhos individuais e organizacionais, ou seja, os investimentos na área não costumam trazer retornos significativos. Paralelamente, os estudos de Silva (2011) mostram que cada vez mais os gestores organizacionais têm questionado a eficácia de tais ações de treinamento, realizando várias análises de custos benefícios para verificar se o investimento vale mesmo a pena.

No Brasil, de acordo com Mourão e Borges-Andrade (2005), a partir da criação do modelo de Abbad (1999), Modelo IMPACT, que será detalhado posteriormente, houve um aumento nas pesquisas relacionadas com avaliação de impacto de treinamento. O modelo desenvolvido passou a ser referência na verificação dos programas instrucionais, através a avaliação da transferência de treinamento e do desempenho do indivíduo no contexto organizacional é possível averiguar se os objetivos propostos realmente foram colocados em prática conforme previsto.

Em relação aos instrumentos utilizados para avaliação do impacto de treinamento no trabalho, os autores Abbad (1999), Borges-Andrade et al. (1999) e Pilati et al (1999) sugerem o uso de questionários tanto para auto avaliação quanto para heteroavaliação. Por outro lado, Mourão e Borges-Andrade (2005) destacam que para os níveis finais de análise torna-se necessário o uso de instrumentos comparativos mais desenvolvidos, visto que as situações costumam envolver muitas variáveis o que requer uma avaliação de maior complexidade para ser realmente condizente com a realidade.

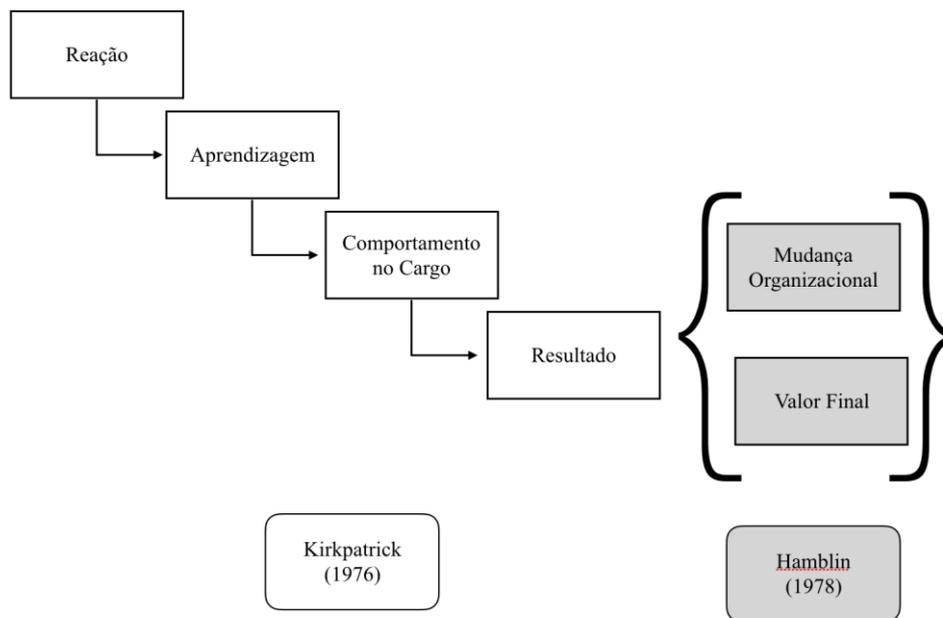
Neste sentido, diversos estudos de pesquisadores e profissionais propõe a utilização de modelos para direcionar esses processos de avaliação da efetividade das ações de treinamento. Uns mais simples e outros mais complexos, mas todos focados na identificação de variáveis de causa e efeito que mostram se os resultados obtidos corroboram com o que esperava ser gerado através da aplicação da atividade instrutiva.

Esses modelos de avaliação de treinamento são divididos em **genéricos** e **específicos**. Enquanto o primeiro tipo de modelo aborda um conjunto de variáveis relacionadas com os processos da área de TD&E, o segundo busca identificar a relação entre um conjunto de variáveis específicas e determinado resultado de TD&E em ambos os níveis individual e organizacional (BORGES-ANDRADE et al, 2012).

### 2.2.4.1 Modelos Genéricos

Considerando o primeiro grupo de modelos de avaliação de treinamento, os genéricos, pode-se identificar os modelos de Kirkpatrick (1976) e de Hamblin (1978) como os mais tradicionais. Estes abrangem a avaliação nos níveis de: (I) Reação; (II) Aprendizagem; (III) Comportamento no cargo; (IV) Organização; (V) Valor Final. Além de compreender o Modelo da Avaliação Integrada e Somativa (MAIS) proposto por Borges-Andrade (1982).

**Figura 7:** Níveis de avaliação nos modelos de Kirkpatrick (1976) e o de Hamblin (1978)



**Fonte:** Adaptação de Martins (2014)

#### 2.2.4.1.1 Modelo de Kirkpatrick

De acordo com Pereira (2009), o modelo de Kirkpatrick (1976) se baseia em cinco níveis e objetivos a serem alcançados pelas ações relacionadas à área de TD&E, citados anteriormente. Conforme explicado, a Reação trata do levantamento da satisfação dos indivíduos envolvidos sobre as mais diferentes perspectivas do treinamento; já a Aprendizagem consiste na verificação da aquisição e retenção das competências esperadas e objetivadas com o processo de instrução realizado; o Comportamento no Cargo envolve a análise do desempenho individual no trabalho através da verificação em prática dos

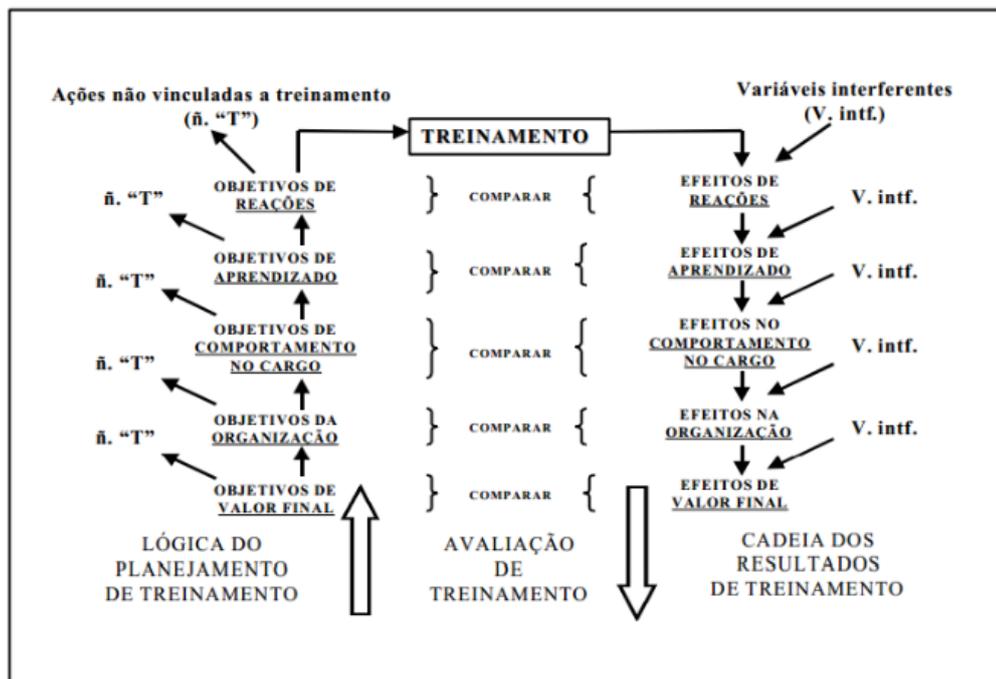
conhecimentos, habilidades e atitudes aprendidas; e por fim o Resultado que se refere aos impactos na organização em si. Ainda segundo esse autor, pode-se supor que há uma relação causal entre esses níveis.

Entretanto, estudos de Abbad e Sallorenzo (2001), Meneses e Abbad (2003) e Zerbini (2007), demonstram que não é sempre que há uma relação entre esses objetivos citados, visto que há diferentes preditores de transferência de treinamento.

#### 2.2.4.1.2 Modelo de Hamblin

O modelo proposto por Hamblin (1978) consiste no modelo de Kirkpatrick com algumas alterações, visto que acrescenta duas variáveis de estudo ao subdividir o nível de resultados em mudança organizacional e valor final. Para a autora os resultados do processo de treinamento devem ser avaliados em dois níveis, um primeiro de reação mais superficial da mudança organizacional até que seja alcançado o valor final para organização, conforme mostra a figura (**Figura 8**) abaixo:

**Figura 8:** Detalhamento dos níveis de avaliação de treinamento de Hamblin (1978)



Fonte: Hamblin (1978)

Apesar de manter as demais etapas propostas por Kirkpatrick, o modelo de Hamblin (1978) vai mais a fundo ao detalhar a parte dos resultados. A **mudança organizacional** é considerada por ela como ponto a ser avaliado visto que pode decorrer do processo de treinamento. Pereira (2009) destaca que a mudança organizacional é aquela que resulta de alterações comportamentais dos indivíduos e causa transformações no funcionamento organizacional. Com base nos objetivos instrutivos definidos no treinamento é possível definir alguns indicadores de melhorias dos processos da organização para averiguar os efeitos nesse primeiro nível de análise, considerando que os resultados são mais aparentes e visivelmente identificados.

Ao mesmo tempo, o **valor final** remete ao alinhamento entre os objetivos estratégicos organizacionais e o que se almeja com a realização do curso ou oficina de treinamento, ou seja, consiste nos resultados realmente alcançados que são traduzidos através da aplicação das competências aprendidas tanto dentro quanto fora das demarcações físicas da organização. Em outras palavras, foca nos efeitos gerados através da utilização dos CHAs ensinados no processo produtivo interno da entidade ou no momento em que é prestado serviços para *stakeholders* externos, é uma comparação dos custos e benefícios do treinamento.

Por fim, Hamblin (1978) enfatiza que a importância de dividir os resultados nos dois níveis mencionados anteriormente, mudança organizacional e valor final, está na necessidade de primeiramente modificar o comportamento do indivíduo para que este então possa influenciar nos resultados finais gerando valor para a organização.

Cabe destacar que apesar desses modelos serem mais tradicionais e generalizados, contribuem fortemente para os estudos de avaliação da efetividade de treinamento, já que seus níveis possuem foco em resultados.

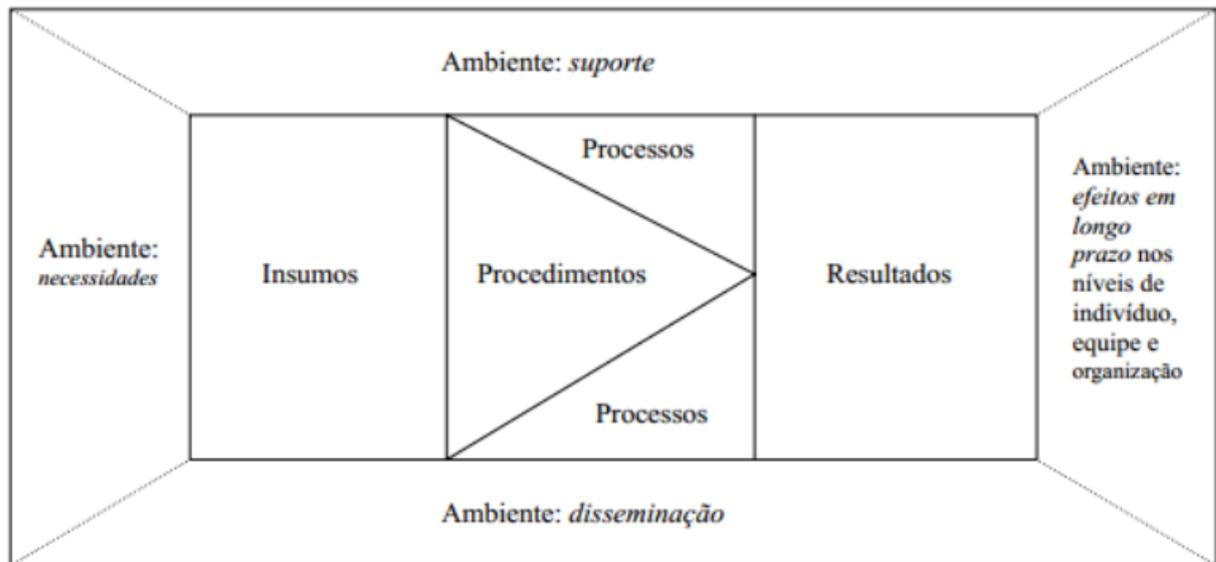
#### 2.2.4.1.3 Modelo de avaliação integrado e somativo

O modelo MAIS criado por Borges-Andrade (1982) foi inicialmente desenvolvido para ser aplicado em ambientes educativos. Foi só em 2006, que o autor em parceria com outros, Borges-Andrade et al. (2012), enquadrou o modelo proposto para o contexto organizacional. O modelo MAIS surge com o propósito de integrar e complementar os

modelos tradicionais mencionados anteriormente, Modelo de Kirkpatrick (1976) e Modelo de Hamblin (1978).

Com base em tal modelo integrado, a avaliação de uma ação de TD&E deve ser realizada a partir da definição das características do programa de treinamento a ser estudado, estas definidas através da formulação de questões e levantamento de dados significativos, conforme mostra a **Figura 9** abaixo:

**Figura 9:** Modelo da avaliação integrado e somativo - MAIS



Fonte: Borges-Andrade (2006)

Este modelo permite analisar e interpretar de maneira integrada os insumos existentes em formas de informações e dados significativos com o intuito de fomentar o processo decisório relacionado com as ações de TD&E, e fornecer conhecimentos de relevância sobre o funcionamento dos treinamentos para a eventual elaboração de políticas e estratégias organizacionais.

Borges-Andrade (2006) destaca que o modelo MAIS é composto por cinco elementos, são eles: (I) Insumos - referem-se aos aspectos que o indivíduo possui antes de realizar o processo de treinamento, tais como: nível de instrução, nível de escolaridade, idade, cargos ocupados previamente, e domínio de competências essenciais e pré-requisitadas para a participação nas atividades de TD&E; (II) Procedimento - que corresponde a descrição do sistema instrucional vigente; (III) Processos - que possui como foco o desenvolvimento do comportamento do treinado a partir da implantação dos procedimentos; (IV) Resultados - que

trata da pormenorização das competências (CHAs) adquiridos através das ações do processo de treinamento; (V) Ambiente - que são os contextos de apoio e os locais de disseminação em que a ação instrucional está inserida.

São relatados na literatura da área outros tipos de modelos de avaliação de efetividade de treinamento, como os específicos, descritos a seguir.

#### 2.2.4.2 Modelos Específicos

Segundo Borges-Andrade et al. (2012) os modelos específicos são elaborados com base nos modelos genéricos e possuem como objetivo analisar empiricamente as relações entre variáveis através de testes.

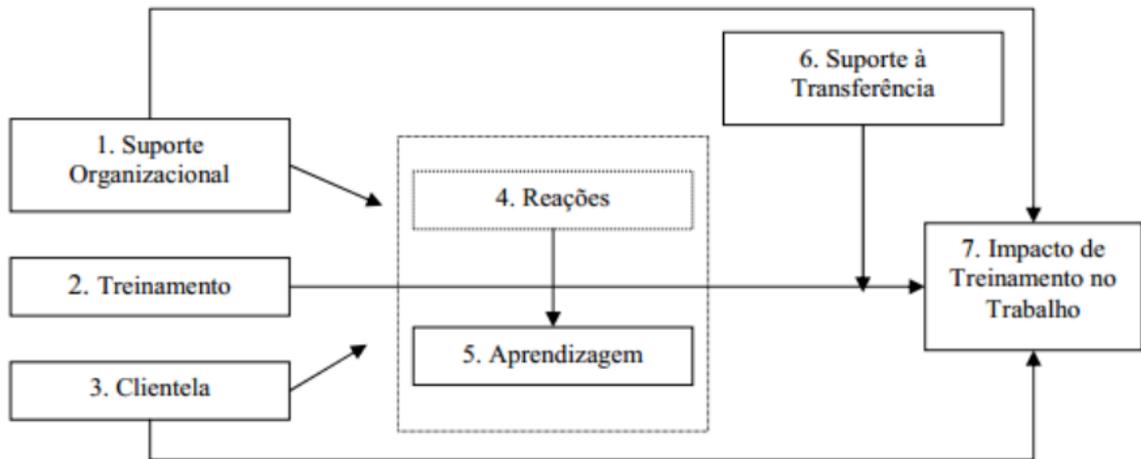
Dentre os muitos modelos existentes, com base na revisão bibliográfica realizada, destacam-se dois modelos, o Modelo de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT, que foi produzido para a efetuação de testes que estabeleçam relações entre variáveis, e o Modelo integrado de avaliação e efetividade de treinamento – IMTEE, fundamentado na revisão dos conhecimentos produzidos sobre avaliação e efetividade de treinamento nas últimas décadas.

##### 2.2.4.2.1 Modelo de avaliação do impacto do treinamento no trabalho

Abbad (1999) apresenta o modelo IMPACT como alternativa para verificação de relações entre as variáveis do indivíduo e variáveis de treinamento, da organização, dos resultados de reação e de aprendizagem, e com as de impacto do treinamento no trabalho. De acordo com a autora o modelo possui sete componentes: (I) Percepção de Suporte Organizacional; (II) Características do Treinamento; (III) Características da Clientela; (IV) Reação; (V) Aprendizagem; (VI) Suporte à Transferência; (VII) Impacto do Treinamento no Trabalho.

A figura abaixo (**Figura 10**) demonstra a relação de impacto existente entre tais componentes citados acima.

**Figura 10:** Modelo de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT



Fonte: Abbad (1999)

O Modelo IMPACT, de acordo com a autora Abbad (1999), traz algumas contribuições empíricas, dentre elas destacam-se:

- A constatação da importância das variáveis de suporte organizacional, que traduzem a percepção dos treinados sobre as práticas da organização em relação à Gestão de Desempenho, à valorização dos serviços e ao apoio no gerenciamento do treinamento;
- Possibilita um suporte à transferência, que se expressa através da opinião do participante acerca do treinamento e do suporte ambiental do mesmo, e pode ser percebida também através da aplicação prática dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) aprendidos com a ação instrucional no trabalho;
- É capaz de definir as características dos clientes na explicação dos resultados do treinamento;

Com base no estudo comparativo desenvolvido por Pilati (2004), é possível identificar as diferenças entre os Modelos MAIS e IMPACT. Enquanto, por um lado, o modelo MAIS possui um caráter mais geral e busca descrever as variáveis que influenciam os processos de

treinamento, desenvolvimento e educação. Por outro lado, o modelo IMPACT é um modelo mais específico que além de descrever as variáveis estabelece relações entre elas em forma de grupos específicos, determinando assim as implicações para a área de TD&E.

Cabe destacar que apesar de os modelos apresentados serem distintos, ambos apresentam contribuições significativas, visto que fornecem insumos para o embasamento necessário para o desenvolvimento de soluções tecnológicas e pesquisas de campo na área.

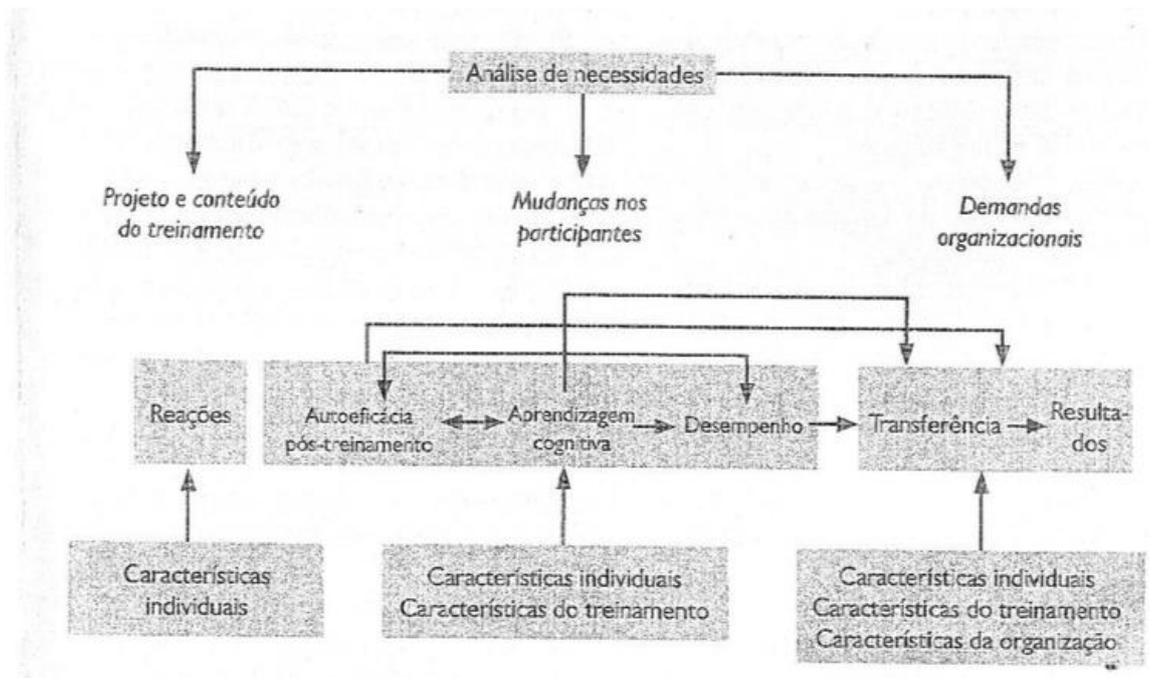
#### 2.2.4.2.2 Modelo integrado de avaliação e efetividade de treinamento

O modelo IMTEE, apresentado pelos autores Alvarez, Salas e Garofano (2004) assim como o modelo IMPACT já mencionado, também teve o seu embasamento teórico nos modelos genéricos desenvolvidos anteriormente.

Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2012) salientam que o modelo apresenta cinco níveis de avaliação: (I) Análise de necessidades - subdividida em projeto e conteúdo do treinamento; (II) Mudanças no treinamento e Demandas organizacionais; (III) Reações; (IV) Transferência; (V) Resultados.

Com base nas constatações de Gonçalves e Mourão (2011), o modelo IMTEE pode ser considerado um avanço no modelo de Kirkpatrick (1976), visto que acrescenta novos níveis de avaliação e altera a ordem hierárquica pré-definida. Além disso, cabe destacar que o modelo enxerga a avaliação de treinamento como parte integrada do programa de treinamento e não como uma etapa isolada. Sendo assim, a avaliação passa a ser visto como instrumento de ainda mais significância para oferecer os insumos necessários aos profissionais da área de TD&E para que estes possam reconhecer e corrigir os erros, assim como identificarem os pontos de sucesso que devem ser repetidos. O modelo em questão é ilustrado na figura abaixo **(Figura 11)**.

**Figura 11:** Modelo integrado de avaliação e efetividade de treinamento – IMTEE



Fonte: Alvarez, Salas e Garofano (2004).

### 2.2.5 Impacto do Treinamento no Trabalho

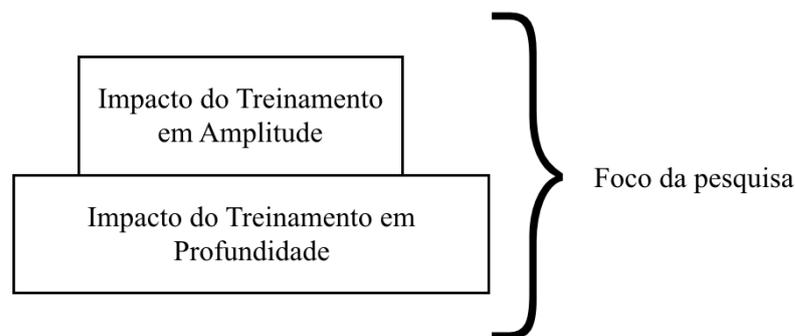
Tamayo e Abbad (2006) sinalizam que o impacto do treinamento no trabalho representa uma das mais importantes variáveis presente nos modelos desenvolvidos para avaliação de treinamento. Por conseguinte, no Brasil o conceito é bastante disseminado em pesquisas que envolvem a área treinamento, desenvolvimento e educação.

De acordo com Zerbini (2007) em sua revisão da literatura nacional, as dezenove principais pesquisas na área de TD&E possuem impacto do treinamento no trabalho ou transferência de treinamento como variáveis-critérios, o que sinaliza sua relevância para o processo de avaliação.

Ainda de acordo com essa autora, esses principais estudos chamam a atenção por serem aplicados tanto em organizações de caráter público quanto privado, além das amostras terem como foco a modalidade de cursos presenciais e utilizarem como instrumento de análise os questionários.

Neste sentido, ao tratar de medidas de avaliação de impacto, destacam-se duas maneiras para verificar o impacto do treinamento. A primeira delas é a avaliação de impacto em amplitude ou largura, que possui um caráter mais generalizado, e a segunda é a avaliação do impacto em profundidade, que é aplicada ao contexto específico das competências do treinamento em questão.

**Figura 12:** Modelo Conceitual de Impacto do Treinamento no Trabalho



**Fonte:** Adaptação de Martins (2014)

### 2.2.5.1 Amplitude

De acordo com Tamayo e Abbad (2006), o impacto do treinamento no trabalho, medido em **amplitude**, corresponde aos **efeitos gerais** do treinamento no desempenho, não relacionados diretamente com o conteúdo do curso e que podem ser mensurados através de itens genéricos aplicáveis a diversos treinamentos ou esperados pela organização em sistemas de avaliação de desempenho. Esse tipo de impacto é denominado por Chiaburu, Sawyer e Thoroughgood (2010) como *Unrelated Transfer*, ou seja, transferência não relacionada.

Em outras palavras, consiste nos resultados mais gerais gerados sobre o desempenho do treinado, mas que não são extraídos diretamente dos objetivos de ensino (ZERBINI; ABBAD, 2010). Paralelamente, para Pilati e Abbad (2005) o termo refere-se à influência exercida pelo treinamento no desempenho global, nas atitudes e nível de motivação do indivíduo.

Considerando que medir o impacto em amplitude recorre a indicadores mais genéricos, torna-se de extrema relevância para comparar diferentes tipos de treinamento.

Além disso, apesar de não considerar o contexto e os objetivos específicos estabelecidos pelo treinamento, traz uma avaliação geral dos resultados gerados no desempenho dos egressos. E ainda permite avaliar em casos em que a ação instrucional não estava pautada por um planejamento adequado que ilustra os objetivos do treinamento e as competências que devem ser desenvolvidas com a iniciativa. (ABBAD et al., 2012)

Cabe ressaltar que o impacto do treinamento em amplitude pode ser medido tanto através das denominadas auto avaliações feitas pelos próprios participantes, quanto por hetero avaliações realizadas pelos subordinados ou colegas de trabalho que observam no egresso as mudanças no desempenho e atitudes em relação à organização.

Ao mesmo tempo, cabe destacar que as medidas de impacto em amplitude são abrangentes e segundo Abbad et al. (2012a) esse tipo de avaliação envolve, a análise três tipos de itens, são eles: itens gerais e aplicáveis a quaisquer tipos de treinamentos que objetivam efeitos no desempenho profissional do egresso no trabalho, itens que espelham objetivos gerais de programas educacionais ou de treinamento, aplicáveis na avaliação de programas específicos de capacitação, e itens de avaliação de desempenho funcional.

Entretanto, de acordo com Zerbini e Abbad (2010), no Brasil existe uma preferência pela aplicação de avaliações de impacto em profundidade. Isso acontece por três motivos principais, enunciados abaixo:

- Falta de planejamento da ação de instrucional em uma boa parte das organizações, o que gera pouca clareza nos objetivos almejados dificultando a análise em profundidade;
- Alguns analistas da área de treinamento, desenvolvimento e educação possuem dificuldade em transcrever os objetivos instrucionais em objetivos de desempenho;
- A existência de programas de treinamento que possuem um número muito grande de cursos o que dificulta a criação de instrumentos de análise de profundidade específicos para cada contexto.

### 2.2.5.2 Profundidade

Por outro lado, a avaliação de impacto em **profundidade** procura investigar os **efeitos diretos e específicos** de um evento instrucional no desempenho do participante, ou seja, relaciona-se apenas aos conteúdos ministrados especificamente no treinamento. (HAMBLIN, 1978; TAMAYO; ABBAD, 2006). Esse tipo de impacto é denominado por Chiaburu, Sawyer e Thouroughgood (2010) como *Related Transfer*, ou seja, transferência relacionada.

Diferentemente do impacto em amplitude ou largura, o impacto em profundidade baseia-se nos objetivos instrucionais, definidos no planejamento do treinamento, para mensurar os efeitos gerados especificamente em relação ao conteúdo apresentado. (CARVALHO; ABBAD, 2006; ABBAD et al, 2012).

Zerbini et al. (2012) ressalta que os objetivos instrucionais devem ser transformados em objetivos de desempenho para que seja realizada a mensuração adequada deste nível, assim como para que seja possível a avaliação do impacto sobre os comportamentos futuros a serem desempenhados pelo treinado dentro do cargo específico.

Ainda em relação ao tema, Abbad et al. (2012) destacam que os níveis de amplitude e de profundidade, se distinguem em termos de abrangência e da natureza do seu relacionamento com o desempenho do egresso após a ação instrucional.

Sendo assim, a partir da análise da literatura da área, assim como do conhecimento das razões para o uso de cada metodologia, optou-se para o presente estudo, pela utilização de uma abordagem combinada de análise tanto em amplitude quanto em profundidade, conforme sugerem os autores Hamblin (1978) e Pilati e Borges-Andrade (2004).

## 2.3 Competências

Quando o assunto é competências, os autores McClelland (1973) e Boyatzis (1982) são considerados pioneiros nos estudos na escola norte-americana. As competências são definidas por eles como o conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHAs) necessárias para exercer um determinado cargo.

O termo competências tem origem, segundo Brandão (2009), na Idade Média, onde se usava esse termo estritamente no meio jurídico. Ao passar dos anos, a expressão competências era utilizada para tratar da capacidade de um indivíduo discutir sobre alguns assuntos determinados. Atualmente, a competência é tratada como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que um indivíduo possui para realizar determinado trabalho, estando ele no contexto organizacional ou não.

Richard Boyatzis, em 1982, lançou sua obra *The competent Manager: a Modal for effective Performance*, após a crise organizacional dos anos 1970, em que houveram demissões em massa, somado com a crescente competitividade organizacional, devido a avanços tecnológicos. As organizações, então, estavam em busca de uma nova gestão que pudesse resolver essa crise, alcançando o equilíbrio entre a diminuição das despesas e o aumento de receitas. Boyatzis, em sua obra, introduziu o tema competências no contexto organizacional, e após diversas discussões envolvendo diferentes autores, resultou na prática gerencial: Gestão por Competências. (BITENCOURT et al., 2010.).

Neste sentido, as organizações, em busca de solucionar suas necessidades, passaram a utilizar a competência como forma de selecionar e reter capital humano que possuía competências diferenciadas e valiosas, pois esses confeririam à empresa um desempenho superior a seus concorrentes. (DURAND, 2000; PRAHALAD; HAMEL, 1090 apud CARBONE et al., 2009)

Conforme Dutra e Silva (1998 apud BITENCOURT et al., 2010, p. 181) a expressão competência trata das:

"Capacidades da pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, traduzindo-se pelo mapeamento do resultado esperado (output) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu alcance (input).

Já para Fleury e Fleury (2000 apud BITENCOURT et al., 2010, p. 181), competência pode ser conceituada por:

"Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo."

Segundo Carbone et al. (2009, p. 43) a competência abrange:

"Combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações."

Por fim, na língua inglesa, o dicionário Webster (1981, p. 63) descreve a competência como: "qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para determinada atividade".

Analisando o conceito de competência apresentado pelos diversos autores, pode-se notar que há duas correntes: a primeira de origem norte-americana (MCCLELLAND, 1973) que considera ter competência como habilitar uma pessoa a exercer determinado trabalho; e a segunda de origem francesa (LE BOTERF, 1999 e ZARIFIAN, 1999) que trata da competência como um conjunto de realizações e resultados do indivíduo dentro da organização.

Levando em conta a formação educacional, a formação pessoal e a experiência profissional, Le Boterf (1997) afirma que a competência se origina a partir desses três eixos primordiais. Além disso, destaca dois aspectos presentes na construção da noção de competência, são eles a responsabilidade e legitimidade. O primeiro trata da manipulação da expertise da competência e comprometimento na atividade, por outro lado o segundo refere-se ao reconhecimento das partes envolvidas, tais como supervisores, iguais e subordinados, em função da capacidade de resposta e ação em determinadas situações.

Cabe destacar que os estudos de Sandberg (1996) e de Le Boterf (1997) englobam aspectos relevantes para a reflexão do conceito, dentre eles é importante citar a interação entre as pessoas (SANDBERG, 1996), a articulação, legitimação e formação (LE BOTERF, 1997). Ambos estudos se completam ao ponto que (I) através da interação entre as pessoas há uma melhora significativa na articulação das diretrizes e dos níveis organizacionais; (II) a legitimação pode ser gerada por meio da identificação do significado da competência; e (III) a formação, ou seja, nível de capacitação, visão pessoal, educacional e profissional relaciona-se diretamente à experiência. Neste sentido, a competência pode ser compreendida através da concepção, redes de trabalho e recursos do indivíduo.

Para Carbone et al. (2009), o conceito de competência engloba tanto a corrente norte-americana, quanto a francesa. Entretanto, Dutra e Silva (1998) são precursores da linha francesa, já Fleury e Fleury (2000) se posicionam conforme a corrente norte-americana.

Apesar de cada autor seguir uma corrente divergente, é possível concluir que possuir competência significa ser capaz de fazer algo, de acordo com os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHAs) de cada indivíduo.

O Conhecimento, que faz parte dos CHAs, para Carbone et al. (2009), trata da internalização, pelo indivíduo, de informações obtidas e reconhecidas, que geram consequências em suas decisões, julgamentos ou comportamentos.

Com relação à Habilidade, Carbone et al. (2009) entende que esta é a aplicação produtiva do conhecimento. Já em relação à Atitude, abrange os estímulos que levam o indivíduo a agir em determinadas circunstâncias.

Complementando as ideias de Carbone et al. (2009), Durand (2000 apud BRANDÃO, 2009, p. 11) compreende que a habilidade “(...)diz respeito à capacidade da pessoa de fazer uso produtivo do conhecimento que detém.”

Considerando que há uma grande divergência de definições de competências, o autor Campos (2015) realizou uma análise sistemática na literatura científica especializada. As principais definições de competências encontram-se no **Quadro 2** abaixo.

**Quadro 2:** Conceitos de Competências

<b>AUTOR</b>	<b>CONCEITOS DE COMPETÊNCIAS</b>
Abbad e Borges-Andrade (2004)	Competência é uma combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) que um indivíduo mobiliza para alcançar um determinado propósito no trabalho.
Boyatzis (1982)	Competência é uma característica subjacente de um indivíduo (que pode ser um motivo, traço, habilidade, aspecto de sua autoimagem, papel social, ou conjunto de conhecimentos) causalmente relacionados a efetividade e/ou desempenho superior no trabalho.
Brandão e BorgesAndrade (2007)	Competência representa um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer certa atividade e, também o desempenho expresso pelo indivíduo em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes.

Ruas et al. (2005)	Competência é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar do indivíduo com a finalidade de atingir e/ou superar desempenhos esperados pela organização.
Sveiby (1998 apud Okimoto, 2004)	A competência de um indivíduo é formada por cinco elementos mutuamente dependentes: o conhecimento explícito, habilidades, experiências, julgamentos de valor e rede social.
Vasconcelos, Cavalcante e Monte (2011)	Uma competência pode ser entendida como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que contribuem para que haja resposta adequada às demandas do trabalho que um indivíduo exerce.
Zarifian (2008)	A competência é o “tomar iniciativa” e o “assumir responsabilidade” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara. A competência é um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações.

**Fonte:** Adaptado de Campos (2015) *apud* Richter (2017)

Através da sua análise, Campos (2015, p. 34) salienta que:

"O conceito de competência expressa atributos individuais dependentes do contexto, que variam de acordo com a situação (imprevistos, mudanças) e com o trabalho a ser realizado. Por esse motivo, avaliar apenas fatos ou ocorrências isoladas de desempenho e resultados do trabalho humano são estratégias metodológicas insuficientes e pouco adequadas para a mensuração de competências humanas. Além disso, o conceito para competência inclui padrões e valores de referência adotados por uma determinada unidade social (organização, equipe, outras pessoas) para julgar se um dado desempenho é ou não competente e se o resultado desse desempenho é ou não indicador de sucesso."

Na presente pesquisa, utilizou-se o conceito apresentado por Carbone (2009), que define a competência como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações.

### 2.3.1 Gestão por Competências

Com o intuito de relacionar as competências humanas às organizacionais, nasce a gestão por competências, que busca alcançar os objetivos estratégicos da empresa. (CARBONE ET AL. 2009). Para isso, a gestão por competências deve estar em conformidade com o plano estratégico da entidade (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001).

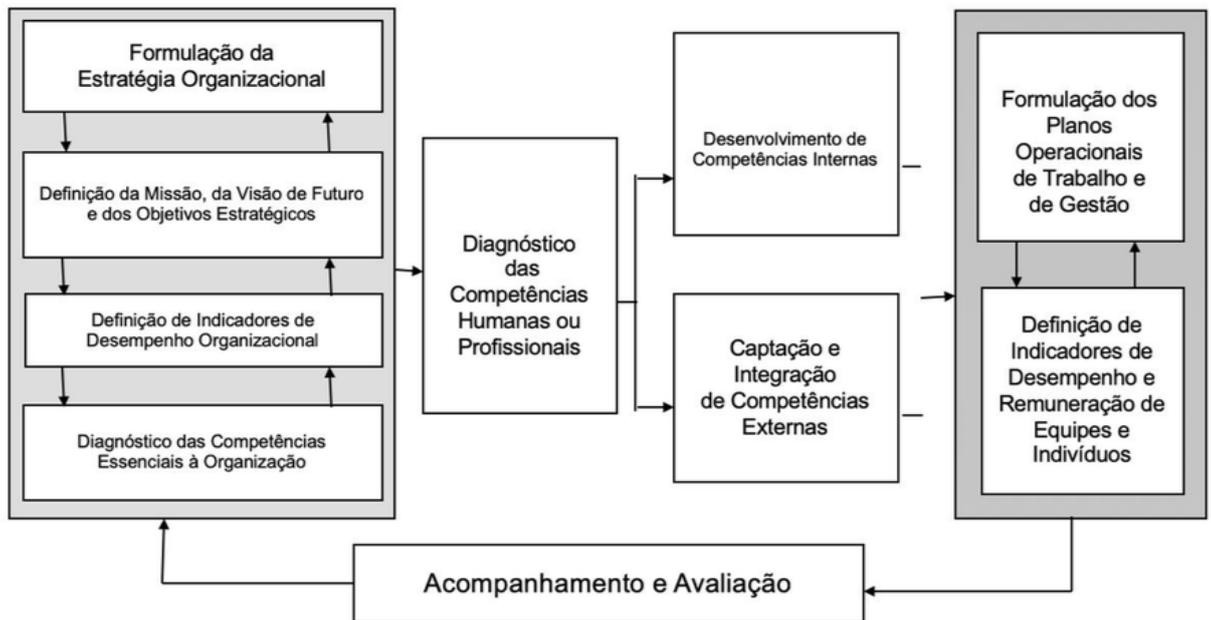
Segundo Brandão e Guimarães (apud BRANDÃO; BABRY, 2005), a gestão por competências busca captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias para suprir os

requisitos organizacionais, onde a área estratégica dos Recursos Humanos precisa auxiliar essa gestão por meio do recrutamento, seleção e treinamento dos colaboradores, para desenvolver neles as competências essenciais à organização.

O modelo de Gestão por Competências, proposto por Guimarães (2001 apud CARBONE et al., 2009), que pode ser visualizado na **Figura 13**, segue as seguintes etapas:

- **Etapa 1:** formulação da estratégia organizacional, onde, nessa etapa, é definida a missão, visão e objetivos da organização;
- **Etapa 2:** Diagnóstico de competências: diagnóstico das competências essenciais à empresa por meio da identificação das competências necessárias, inventário das competências já existentes na organização, em seguida há o mapeamento das competências organizacionais e humanas ou individuais, em que, nesse processo, pode-se encontrar as lacunas, ou *gap's*, entre as competências esperadas e as que já existem na empresa, com o planejamento de como captar e/ou desenvolver competências;
- **Etapa 3:** Captação de Competências: seleção de competências externas, integrado com o processo de admissão, locação e integração delas;
- **Etapa 4:** Desenvolvimento de competências;
- **Etapa 5:** Acompanhamento e Avaliação: Nessa etapa há a análise e acompanhamento dos resultados alcançados, comparando-os com os resultados esperados;
- **Etapa 6:** Retribuição: Reconhecimento e premiação pelo bom desempenho do colaborador.

**Figura 13:** Modelo de Gestão por Competências.



**Fonte:** Guimarães et al. (2001 apud CARBONE et al., 2009), com adaptações

Benefícios do Modelo de Gestão por Competências proposto por Guimarães *et al* (2001 apud CARBONE et al., 2009), segundo esses autores e, conforme Lustri e Miura (2005), são:

- significativo impacto nas suas ações de gestão de pessoas, refletindo assim nas pessoas de forma individual e, conseqüentemente, nos resultados organizacionais;
- maior facilidade e clareza no processo de avaliação de desempenho e *feedback*, proporcionando tanto para avaliador quanto para o avaliado um processo válido;
- processo de identificação e alocação de talentos mencionados;
- clareza no direcionamento da carreira em virtude do conhecimento das competências valorizadas pela empresa;
- remunerar seus funcionários de forma justa, proporcionando-lhes motivação;
- integração e coerência interna dos subsistemas de gestão de pessoas;
- aprimoramento de práticas gerenciais;

Introduzindo a Gestão por Competências no contexto organizacional, é imprescindível falar sobre a relação desta com a Estratégia Organizacional adotada pela empresa, isso porque, para definir as competências necessárias, a entidade precisa, antes, ter bem delimitado

seu plano estratégico, abrangendo os fatores críticos de sucesso para que os objetivos sejam alcançados.

Portanto, pode-se dizer que o processo de identificação das competências organizacionais é *top-down*, ou seja, deve ser identificado primeiro as competências do nível estratégico, para depois, serem desdobradas em competências específicas de cada nível da empresa.

Abordando o contexto de Recursos Humanos, Fischer ( apud DUTRA, 2012, p.55) diz que "O modelo de gestão de pessoas é a maneira pela qual a empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho", onde a empresa traduz o que deseja para os colaboradores por meio de "[...] princípios, orientações de valor e crenças básicas, políticas, diretrizes de ação, que traduzem compromissos da organização com objetivos de médio e longo prazos para gestão de pessoas e processos e cursos de ação previamente determinados e operacionalizados por ferramentas de gestão" (DUTRA, 2004, p.55).

Desse modo, é possível concluir que as pessoas, nesse contexto, estão relacionadas ao sucesso do negócio. Dutra (2012, p.17) diz que isto é uma vantagem competitiva uma vez que "as pessoas são as depositárias do patrimônio intelectual da empresa, da capacidade e agilidade de resposta da empresa aos estímulos do ambiente e, ainda, da capacidade de visualização e exploração de oportunidades de negócio". Sendo assim, pode-se notar que uma empresa que direciona seu modelo à Gestão por Competências ao passo que investe em seu capital humano beneficia-se proporcionalmente em troca e torna-se mais competitiva e estratégica.

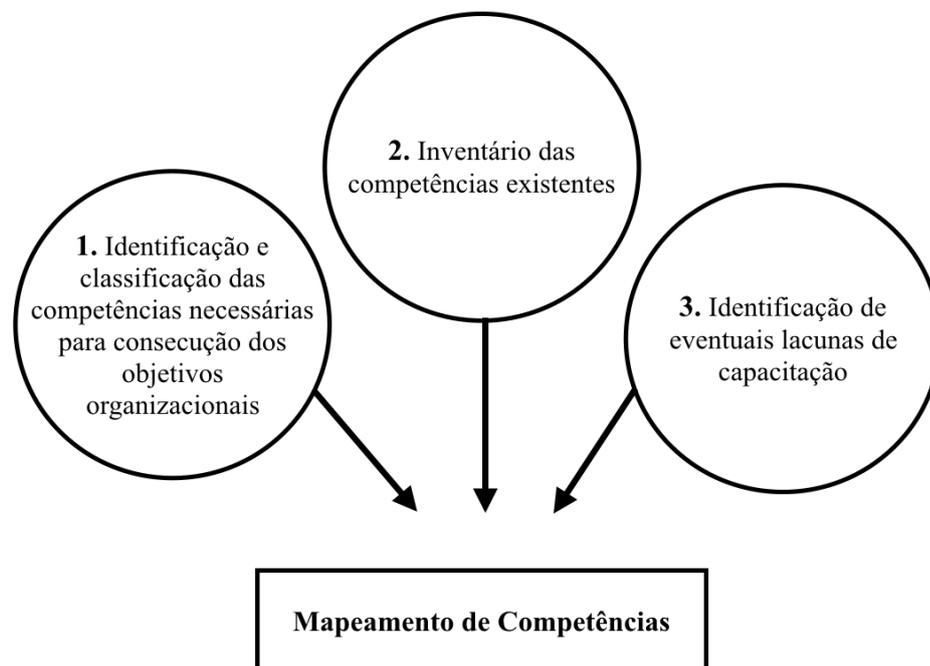
### 2.3.2 Mapeamento e mensuração por competências

O mapeamento de competências também chamado Diagnóstico de Competências é a identificação da lacuna (*gap*) entre as competências necessárias e as competências internas existentes para concretizar a estratégia dos órgãos (IENAGA, 1998), conforme mostra a Figura 14 abaixo.

Para realizar um Mapeamento ou Diagnóstico de Competências, o gestor pode recorrer a aplicação de diferentes técnicas de pesquisa social para coleta de dados, para identificar as competências necessárias para sua organização, quais sejam: (I) análise documental; (II) entrevista individual; (III) grupo focal; (IV) observação; (V) questionário, como sugerem Guimarães et al. (2001) e Santos (2001).

Ainda cabe destacar que para executar um inventário das competências já existentes na empresa, de acordo com os autores da área, o gestor poderá utilizar as seguintes técnicas: (I) questionários de autoavaliação; (II) avaliações de desempenho; (III) pesquisas de clima organizacional; (IV) pesquisa de satisfação do cidadão; (V) relatórios de auditoria; (VI) pesquisa documental, entre outros.

**Figura 14:** Etapas do mapeamento de competências



**Fonte:** Elaborado pela autora com base em Guimarães et al (2001).

A descrição adequada das competências é algo extremamente importante. De acordo com Carbone et al. (2005) se a descrição não é clara, os indivíduos tendem a dar a cada competência a interpretação que melhor lhes convêm. Neste sentido, os autores destacam que a descrição de uma competência deve representar um desempenho ou comportamento esperado, indicando assim o que o profissional deve ser capaz de fazer. Então, para descrever o comportamento deve ser utilizado um verbo, um objeto de ação, um critério e sempre que possível uma condição na qual se espera que o desempenho ocorra, conforme figura abaixo:

**Figura 15:** Exemplos de condições e critérios associados a competências

Comportamento (Verbo + Objeto da ação)	Critério	Condição
Realiza análises financeiras	com acurácia	utilizando diferentes modelos para estimar o retorno de investimentos
Atende aos cidadãos (usuários do serviço público)	com presteza e cordialidade	levando em consideração as suas expectativas e necessidades

**Fonte:** Carbone et. al (2005)

### 2.3.2.1 Mensuração de *gaps* organizacionais

Uma etapa importante para o Mapeamento de Competência é a identificação dos *gaps* organizacionais, que pode ser feita pela identificação do grau de importância da competência, do grau de domínio ou expressão da competência no trabalho, e por meio desses dois dados, pode-se calcular o grau de prioridade do *gap*, conforme instrumento proposto por Borges-Andrade e Lima (1983):

$$N = I (5 - D),$$

onde:

N = lacuna de competência,

I = grau de importância da competência,

5 = ponto máximo de domínio da escala utilizada (neste caso 5),

D = grau de domínio do indivíduo sobre essa competência.

Essa expressão pode ter resultados de 0 a 20, em que até 5 significa que é um *gap* pouco importante e superior a 12 significa que é um *gap* importante.

Essa etapa de mensuração dos *gaps* pode ser vista conforme as seguintes figuras:

**Figura 16:** Escalas de grau de importância de competências

Escala 1: Grau de Importância da Competência (I)				
1	2	3	4	5
Nada Importante	Pouco Importante	Medianamente Importante	Muito Importante	Extremamente Importante

Escala 2: Grau de Domínio ou Expressão da Competência no Trabalho (D) <sup>III</sup>				
1	2	3	4	5
Não Expressa a Competência no Trabalho	Expressa Pouco a Competência no Trabalho	Expressa Medianamente a Competência no Trabalho	Expressa Muito a Competência no Trabalho	Expressa Plenamente a Competência no Trabalho

Fonte: Adaptado de Carbone et al. (2006)

**Figura 17:** Significado das escalas de grau de importância de competências

Importância da Competência (I)				
1	2	3	4	5
Nada Importante	Pouco Importante	Medianamente Importante	Muito Importante	Extremamente Importante
<p>Quanto mais próximo do número 1 você se posicionar, <b>menor</b> o grau de importância da competência para as funções desempenhadas pelo funcionário.</p> <p>Quanto mais próximo do número 5 você se posicionar, <b>maior</b> o grau de importância da competência para as funções desempenhadas pelo funcionário.</p>				

Grau de Domínio da Competência no Trabalho (D)				
1	2	3	4	5
Não Domina a Competência	Domina Pouco a Competência	Domina Medianamente a Competência	Domina Muito a Competência	Domina Plenamente a Competência
<p>Quanto mais próximo do número 1 você se posicionar, <b>menos</b> o funcionário demonstra dominar ou expressar a competência no trabalho.</p> <p>Quanto mais próximo do número 5 você se posicionar, <b>mais</b> o funcionário demonstra dominar ou expressar a competência no trabalho.</p>				

Fonte: Adaptado de Carbone et al. (2006)

O próximo capítulo apresenta a descrição dos aspectos metodológicos definidos para o desenvolvimento desta pesquisa.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Neste capítulo, serão especificadas o método e as técnicas que foram adotadas no presente estudo, divididos em seis partes: tipo e descrição geral da pesquisa, caracterização da organização, caracterização da população e da amostra, definição do instrumento de pesquisa e, por último, os procedimentos de coleta e análise de dados.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

O presente estudo é caracterizado como uma pesquisa descritiva e explicativa, por meio de um *survey* quantitativo e, quanto ao horizonte temporal, como corte transversal.

A pesquisa descritiva busca relacionar variáveis com o objetivo de observar, registrar e analisar os fenômenos ou sistemas sem analisar profundamente o conteúdo. Por outro lado, a pesquisa explicativa foca no mapeamento da realidade, na identificação de fatores e na forma como estes fatores contribuem para que um determinado fenômeno aconteça. Ademais, a diferença entre os dois tipos de pesquisa está no fato de que os estudos explicativos, além de registrarem e analisarem os fatos, visam inferir informações com base nos dados e identificar os seus precedentes (BARROS; LEHFELD, 2007; GIL, 1999; MARCONI; LAKATOS, 2011).

Com base nisto, é possível relacionar e agrupar os objetivos específicos do presente estudo com os tipos de pesquisa apontados. Pode-se identificar nos objetivos específicos I, II e IV a parte descritiva deste trabalho, uma vez que visam descrever a percepção dos consultores de núcleos setoriais que representam a amostra:

- I. Descrever o impacto em profundidade do curso de Formação de Consultores de Núcleos Setoriais Empresariais, na perspectiva dos próprios consultores;
- II. Descrever o impacto em amplitude do curso de Formação de Consultores de Núcleos Setoriais Empresariais, na perspectiva dos próprios consultores;
- IV. Comparar os resultados alcançados pelos Consultores do Programa Empreender em cada Unidade de Federação;

Discutir pontos positivos e oportunidades de melhoria no curso de Formação de Consultores de Núcleos Setoriais Empresariais no que tange ao seu impacto;

Por outro lado, o objetivo específico III pode ser caracterizados como explicativo, uma vez que têm a intenção de interpretar a relação existente entre as variáveis estudadas, verificando se há a relação de predição entre elas, bem como se há o efeito mediador:

III. Diagnosticar o grau de domínio de competências pessoais e técnicas dos Consultores através do cálculo dos *gaps* de competências;

O meio escolhido para a coleta de dados foi a pesquisa de campo, ou *survey*, utilizando da aplicação de questionários. De acordo com Hair, Black, Babi, Anderson e Tatham (2009), a aplicação de questionários possibilita a coleta de dados primários quantitativos de forma prática e abrangente, uma vez que tem um alcance de público maior em um menor espaço de tempo.

Quanto à natureza, o estudo é quantitativo, uma vez que a coleta de dados por questionários fornece números passíveis de exploração estatística no intuito de realizar a mensuração de fenômenos (HAIR *et al.*, 2009).

Por último, o horizonte temporal da presente pesquisa é caracterizado como uma pesquisa de recorte temporal transversal, pois a coleta de dados ocorreu em um único espaço de tempo delimitado (HAIR *et al.*, 2009).

## **3.2 Caracterização do *locus* do estudo**

### **3.2.1 Micro e Pequenas Empresas**

Há muitos anos, o empreendedorismo tem sido objeto de estudos tanto no Brasil quanto além das fronteiras do país. O *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)* que pesquisa

o assunto desde 1999, publicou o décimo oitavo relatório executivo sobre o Empreendedorismo no Brasil em 2017. Este relatório que é fruto de um esforço conjunto do Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP), do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e da Fundação Getúlio Vargas (FGV) ilustra o quanto esse esforço conjunto gera resultados cuja análise serve de base para os programas de investimento e cooperação de entidades como o Fórum Econômico Mundial, Banco Mundial, Banco Interamericano de Desenvolvimento e pelas Organizações das Nações Unidas.

As Micro e Pequenas Empresas desempenham importante papel na geração de postos de trabalho sendo as empresas que mais contratam quando a economia cresce e as que menos demitem na desaceleração da economia. Estes pequenos negócios respondem por mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro sendo as principais geradoras de riqueza no Comércio do Brasil. No setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional têm origem nos pequenos negócios. (SEBRAE, 2017)

Em 2006, foi instituída a Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte para regulamentar o disposto na Constituição Brasileira. Assim como em outros países desenvolvidos, a Constituição prevê que seja dado tratamento diferenciado e favorecido à microempresa e à empresa de pequeno porte. Esta Lei Geral uniformizou o conceito de micro e pequena empresa ao enquadrá-las com base em sua receita bruta anual e também criou o microempreendedor individual, que é pessoa que trabalha por conta própria e se legaliza como pequeno empresário optante pelo Simples Nacional. Segundo dados da Secretaria da Receita Federal o número de empresas optantes pelo Simples chegou a 11,8 milhões em maio de 2018.

Estes instrumentos desenhados para proteger as micro e pequenas empresas garantem sua sobrevivência no ambiente altamente competitivo e globalizado da economia nos dias de hoje. Podemos destacar alguns destes instrumentos como formação e qualificação especial para o empreendedor, legislação moderadora, assessoria técnica, comercial e administrativa, fomento comercial em feiras, incentivos à exportação e acesso a créditos adequados. (GEM, 2017)

Em contrapartida estas MPEs fortalecem a distribuição de renda no país, contribuindo para a estabilidade da economia, na formação de parcerias, na geração de novos produtos e de empregos conforme mencionado anteriormente.

Destacam-se no relatório GEM, dentre as principais recomendações dos especialistas<sup>1</sup> para melhoria das condições para empreender no Brasil, a que trata de educação e capacitação, objeto do presente estudo, as seguintes recomendações, baseadas em entrevistas e pesquisas:

- a. Investimento em capacitação e mentorias, ou seja, programas governamentais que financiem ativos de conhecimento, e não somente estruturas;
- b. Apoiar as instituições que já fomentam o empreendedorismo (Sebrae, Endeavor, Senac, etc.), integrando-as a um projeto estruturado;
- c. Incentivo ao empreendedorismo nas mídias de massa: compartilhamento de experiências e de casos sucesso e insucesso por meio de programas televisões, propagandas, entre outros;
- d. A aproximação da atividade empreendedora praticada intuitivamente com ambientes escolares, com a universidade, como a academia. Isso é fundamental para a qualificação do empreendedorismo no Brasil;
- e. O mesmo vale para aproximação entre pesquisa e boas tecnologias com quem se interessa em abrir um novo negócio;
- f. A inserção da educação empreendedora desde a escola fundamental. Quanto mais cedo o espírito empreendedor for disseminado, maior será a chance de se ter jovens empreendedores no futuro, com uma boa base desconhecimento sobre plano de negócios, estudo de mercado, fatores econômicos que afetam o negócio, dentre outros aspectos essenciais para se ter êxito. (GEM, 2017, p. 19)

### 3.2.2 Núcleos Setoriais

Os Núcleos Setoriais são grupos de empreendedores de Micro e Pequenas Empresas de um mesmo segmento que se associam para criar possibilidades conjuntas. O conceito de associativismo definido por alguns autores é:

"Associativismo é qualquer iniciativa formal ou informal que reúne um grupo de organizações ou pessoas com o objetivo de superar dificuldades e gerar benefícios econômicos sociais, científicos, culturais ou políticos (ROMEU, 2002). O associativismo revela a crença de que juntos é possível encontrar soluções melhores para os desafios e conflitos que a vida em sociedade apresenta. Em sentido amplo, o associativismo reporta-se à livre organização de pessoas, sem fins lucrativos, com o intuito de buscar o preenchimento de necessidades coletivas ou o cumprimento de objetivos comuns, por meio da cooperação. Um significado mais específico do termo associativismo refere-se à prática social da criação de associações, como entidades jurídicas, formais ou informais, reunindo pessoas físicas ou organizações para a representação e a defesa de interesses dos - associados ". (SALOMON, 2009, p. 149)

<sup>1</sup> Os especialistas são profissionais do setor público ou privado, acadêmicos estudiosos, ou mesmo empreendedores que possuem elevado grau de experiência ou conhecimento acerca de determinadas condições que afetam o empreendedorismo. A opinião desses profissionais, além de promover uma visão contextual do ambiente em que são desenvolvidos os negócios no Brasil, propicia a obtenção de recomendações com vistas a implementação de melhorias em aspectos vitais às atividades empreendedoras no País, como: o financiamento para os novos negócios, políticas e programas governamentais de apoio ao empreendedorismo, educação e capacitação, desenvolvimento tecnológico e infraestrutura entre outros tantos aspectos ligados ao tema.

Para efeito dos Núcleos Setoriais do Programa Empreender, as Micro e Pequenas Empresas de um mesmo segmento se reúnem para formular estratégias com base em interesses e necessidades que têm em comum. Atuando em redes, compartilhando informações, incentivando a cooperação e adotando princípios de ética e transparências estas MPEs conseguem superar dificuldades e enfrentar desafios juntas. Esta forma de atuar identificada pelo Programa, fortalece a representatividade e competitividade do setor que passa a ter poder de influência sobre Universidades, Centros de Pesquisa, Sistema 5S, Instituições Financeiras, Prefeituras e Órgãos do Governo. Esta forma de associativismo trouxe excelentes resultados desde sua criação com muitos casos de sucesso. Cabe destacar que a metodologia utilizada para a formação e condução dos Núcleos do Programa Empreender os distinguem de outras formas de associativismo.

Baseado na cooperação, os Núcleos Setoriais desenvolvem uma série de atividades que beneficiam as empresas participantes e também os segmentos empresariais em que atuam. Apoiados pelas Associações Empresariais (ACEs) que as abrigam, e conduzidos por consultores especialistas os Núcleos trabalham coletivamente para, de acordo com o *Manual de Implantação do Programa Empreender Unir para Crescer*, identificar oportunidades; mapear problemas e necessidades; trocar informações e experiências; e buscar soluções em conjunto.

### 3.2.3 Programa Empreender

O Programa Empreender nasceu há mais de 10 anos quando entidades empresariais de três municípios catarinenses ligadas ao sistema da Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil identificaram a importância de trabalhar juntas em prol do seu desenvolvimento comum. Inicialmente esse programa teve aporte de recursos do governo alemão e de entidades empresariais daquele país.

Na ocasião o sucesso do programa expandiu para outros municípios de Santa Catarina agora com apoio do parceiro atual, o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE). A ideia foi exportada com sucesso para outros estados e um dos desafios para sua continuidade independente está vinculada à profissionalização das ACEs para geração de recursos próprios. A seguir descrevemos sucintamente o papel e objetivo de cada um destes relevantes atores do Programa.

### 3.2.3.1 Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil

Formada por 27 federações, com representantes de cada um dos estados, a CACB agrega 2.300 ACEs que por sua vez, associam por adesão voluntária mais de dois milhões de empresários em todo o país, pessoas jurídicas e físicas, de todos os setores da economia.

A CACB representa e expressa a opinião independente de empresários do comércio, indústria, agropecuária, serviços, finanças e profissionais liberais, de micro, pequenas, médias e grandes empresas sendo, portanto, uma organização multissetorial. Tendo ACEs afiliadas em mais de dois mil municípios, sua abrangência nacional a torna uma das organizações brasileiras com maior capilaridade.

Considerando que 89% dos associados são micro e pequenas empresas, responsáveis pela maior parte dos empregos gerados no país a entidade se volta para desenvolver as atividades destes agentes da economia.

Sob o ponto de vista político a CACB traça estratégias desenvolvidas para defender os interesses do empresariado no Congresso Nacional e trabalha como órgão consultivo do Governo Federal. Dentre suas realizações podemos citar o sucesso da campanha pela regulamentação da arbitragem no Brasil e a aprovação da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa.

### 3.2.3.2 Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Como entidade privada sem fins lucrativos, o SEBRAE promove a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos com faturamento bruto anual de até R\$ 4,8 milhões, classificados como de micro e pequeno porte.

Há 45 anos o SEBRAE atua com foco no fortalecimento do empreendedorismo e na aceleração do processo de formalização da economia por meio de parcerias entre os setores público e privado. Promovendo programas de capacitação, feiras e rodadas de negócios, acesso ao crédito e à inovação e estimulando o associativismo, tem conseguido resultados significativos no desenvolvimento de pequenos negócios.

Cabe destacar que as soluções desenvolvidas pelo SEBRAE atendem tanto pequenas empresas que já estão consolidadas e buscam um novo posicionamento no mercado quanto os empreendedores que planejam abrir seu próprio negócio.

O SEBRAE oferece cursos, seminários, consultorias e assistência técnica para empreendedores (iniciantes e pequenos negócios) de todos os setores da economia dispondo de pontos de atendimento nas 27 unidades da federação.

A sede fica em Brasília onde o SEBRAE Nacional define o direcionamento estratégico do sistema, estabelecendo diretrizes e prioridades de atuação. Por sua vez, as unidades estaduais promovem ações adaptadas à realidade regional em consonância com as diretrizes nacionais.

Apesar de não ser uma instituição financeira, o SEBRAE articula a criação de produtos financeiros adequados para atender os pequenos negócios. Estas parcerias junto aos bancos, cooperativas de crédito e instituições de microcrédito somado às ações de capacitação e orientação contribui para que o acesso ao crédito seja instrumento eficaz de melhoria do negócio.

### 3.2.3.3 Associações Comerciais e Empresariais

Nascidas há quase duzentos anos, as ACEs podem ser caracterizadas como as bases do sistema empresarial mais antigo das Américas. Esta visão política e organizativa dos governantes da época que junto com o desejo dos empreendedores de então transformaram em realidade esta forma de associativismo para apresentar demandas unificadas junto ao governo colonial. Desde então, a partir do ano de 1811 as associações comerciais cresceram e se multiplicaram.

Considerando que as grandes empresas têm melhores condições de encaminhamento de suas demandas junto aos governos, foi de forma natural que os empreendedores de pequeno porte se juntaram com forte respaldo destas ACEs.

O ambiente de negócios tem se revelado cada dia mais competitivo com menores margens de lucro, onde as decisões precisam ser tomadas em tempo real que somado à carga

tributária elevada e outros desafios exigem que as empresas adotem soluções criativas e tempestivas para sobreviver neste mundo globalizado.

O Programa Empreender representa uma excelente oportunidade para promover o desenvolvimento local beneficiando os empresários e a sociedade como um todo. A avaliação do impacto dos cursos para formação e qualificação de consultores tende a profissionalizar a gestão dos pequenos negócios de forma sintonizada com os desafios do mundo moderno cada vez mais transparente, inovador e tecnologicamente avançado.

### 3.2.4 Curso de Formação de Consultores de Núcleos Setoriais

Com base no Guia do Facilitador para Formação de Consultores de Núcleos Setoriais desenvolvido em 2016, é possível identificar o Plano de Aula, a Metodologia de Moderação e Visualização, os Objetivos da Oficina e a Visão Geral do curso analisado.

Esse Guia do Facilitador funciona como um documento norteador dos multiplicadores da metodologia do Programa Empreender. Este documento contém, detalhadamente, os passos da capacitação presencial conduzidas pelos Facilitadores junto aos profissionais selecionados ou que estão em processo de seleção para atuação como Consultores de Núcleos Setoriais.

O Guia traz a explicitação dos objetivos de aprendizagem, as estratégias de apresentação de conteúdo, dinâmicas de grupo, recursos instrucionais e orientações de processamento e *feedback* que devem ser aplicadas pelo Facilitador.

É importante reforçar que a capacitação dos profissionais que atuarão como Consultores de Núcleos Setoriais deve ser realizada, preferencialmente, logo após o processo de seleção dos candidatos, principalmente quando se trata do período de implementação do Empreender, pois os Consultores são os responsáveis por colocar as atividades em prática, conforme orientações da metodologia.

Assim, os participantes da oficina já devem ter sido selecionados ou estarão em processo de seleção pela ACE. De qualquer modo, durante a capacitação o perfil dos profissionais deve ser analisado. Os Facilitadores poderão enviar à instituição responsável

pela capacitação, um relatório de avaliação, apresentando características positivas dos profissionais, que podem ser aproveitadas ou desenvolvidas, e debilidades de que devem ser superadas.

O curso está planejado para ser realizado em 40h distribuídas, totalizando cinco dias de capacitação. Entretanto, ajustes de horários podem ser negociados com as turmas formadas por no máximo 20 pessoas, mas não é recomendado estender ou encurtar demais a programação diária e das atividades.

Sendo assim, o objetivo da capacitação é preparar os profissionais que atuarão como Consultores de Núcleos desenvolvendo as competências técnicas e atitudinais acerca da metodologia de moderação e visualização e do trabalho participativo.

Considerando que os profissionais que participam da capacitação são selecionados a partir do perfil descrito no manual, e, portanto, possuem habilidades e conhecimentos técnicos adequados, alguns conteúdos da oficina tem o objetivo de demonstrar a aplicação desses conhecimentos no âmbito dos núcleos, como é o caso da metodologia de planejamento estratégico e outras técnicas de trabalho em grupo.

Após a oficina o que se espera é que os consultores possam iniciar imediatamente as atividades para criação de núcleos. A instituição que organiza a oficina deve estar muito bem preparada e fornecer as condições ideais para sua realização, aumentando as possibilidades de sucesso no que depender da formação desses profissionais.

#### 3.2.4.1 Plano de Aula

O Plano de Aula orienta os Facilitadores na capacitação dos profissionais que irão atuar na condução dos Núcleos Setoriais. Ele contempla todas as regras para utilização da metodologia, o passo a passo para a elaboração de planejamento dos Núcleos Setoriais, além de apresentar importantes recomendações e ferramentas para o trabalho em grupo.

Com o objetivo de facilitar a compreensão dos conteúdos e atividades e a condução da oficina, este Guia apresenta a seguir o detalhamento diário com as instruções sobre as atividades que deverão ser realizadas. Nos Materiais do Facilitador encontra-se o Plano de Aula dos cinco dias consecutivos da capacitação.

Para alinhar o entendimento, as atividades estão assim nominadas:

- Atividades: Representam todos os momentos de repasse de conteúdos, incluindo as apresentações, exercícios em grupo, debates, etc.;
- Dinâmicas: Atividades estruturadas para o alcance de um objetivo específico. Normalmente servirão como embasamento ou prática de determinado conceito ou como atividades norteadoras para os exercícios.
- Kit: Conjuntos de tarjetas para repasse de conteúdos pelo facilitador.
- PPT: Apresentações em slides (Power Point) para repassar ou fortalecer conceitos e conteúdos.

Os kits contemplados no Plano de Aula dão a sequência apropriada para um aprendizado mais prático e efetivo. Esses kits devem ser confeccionados pelo Facilitador que irá aplicar o treinamento, mas cada ACE pode e deve ter o conjunto de materiais e atividades para serem utilizados na condução das reuniões e trabalhos junto aos empresários participantes dos Núcleos Setoriais.

Além dos conjuntos de tarjetas, o Guia traz alguns textos que são utilizados durante a capacitação. Aqueles que devem ser entregues aos participantes fazem parte dos Materiais do Participante. Os Materiais do Facilitador também contemplam alguns casos de histórias de Núcleos Setoriais do Empreender, bem como dinâmicas e vitalizadores que podem ser incorporados à programação sempre que houver oportunidade e que o desenvolvimento da carga horária da capacitação permitir.

Os vitalizados são atividades para serem realizadas após o retorno de intervalos ou ao longo do dia para energizar a turma e favorecer a concentração após a apresentação de teorias ou intensos debates. Os estudos de casos são reais e tem como propósito ilustrar a realidade do trabalho e os resultados que são esperados dele.

#### 3.2.4.2 Metodologia de Moderação e Visualização

Para a criação e condução dos Núcleos Setoriais, assim como em todos os trabalhos de grupos, recomenda-se a observação da metodologia e a utilização de ferramentas que aliadas ao conhecimento e experiências dos participantes, proporcionará a implementação das atividades e ações de forma a obter resultados de qualidade.

As técnicas apresentadas durante a capacitação e nesse manual baseiam-se na Moderação e na Visualização.

Todas as ferramentas, kits, são utilizadas durante a capacitação. Algumas são exclusivamente para qualificação e orientação do Consultor no seu dia a dia de condução dos grupos, outras podem ser aproveitadas nas atividades com os Núcleos Setoriais, apoiando o Consultor na organização das tarefas junto aos empresários. Também são encontradas recomendações para a condução do trabalho e resolução de problemas.

Este material deve ser utilizado com sabedoria e sempre pensando no bem coletivo, no fortalecimento do associativismo e da cultura da cooperação. Não se esquecendo de ressaltar e valorizar as instituições que estão atuando com a metodologia do Programa e que a criação de Núcleos Setoriais deve partir dessas instituições.

#### 3.2.4.3 Objetivo da Oficina

O objetivo da capacitação é preparar os profissionais que atuarão como Consultores de Núcleos desenvolvendo as competências técnicas e atitudinais acerca da metodologia de moderação e visualização e do trabalho participativo.

Considerando que os profissionais que participam da capacitação são selecionados a partir do perfil descrito no manual, e, portanto, possuem habilidades e conhecimentos técnicos adequados, alguns conteúdos da oficina tem o objetivo de demonstrar a aplicação desses conhecimentos no âmbito dos Núcleos Setoriais, como é o caso da metodologia de planejamento estratégico e outras técnicas de trabalho em grupo.

Após a oficina o que se espera é que os Consultores possam iniciar imediatamente as atividades para criação de Núcleos Setoriais. A instituição que organiza a oficina deve estar muito bem preparada e fornecer as condições ideais para sua realização, aumentando as possibilidades de sucesso no que depender da formação.

#### 3.2.4.4 Visão Geral

As atividades propostas para o desenvolvimento da oficina devem ser coordenadas para que os Consultores entendam a dinâmica do processo de implementação e desenvolvimento do Empreender. Devem ainda enfatizar a responsabilidades implicadas em seu papel, através do desenvolvimento cognitivo, sócio emocional e de atitudes.

A metodologia proposta é essencialmente vivencial, devendo ser utilizado:

- Técnicas de dinâmica de grupos
- Insumos conceituais

O tempo de desenvolvimento da oficina é de 40 horas. Em relação ao número de pessoas, todas as atividades foram planejadas considerando grupos de 20 pessoas.

No que trata do desenvolvimento orientado, o papel do Consultor é chave para o desenvolvimento dos Núcleos Setoriais. Portanto, devem ser as recomendações em relação às atividades e processos para a formação dos Núcleos, estabelecimento de relações, desenvolvimento das habilidades de comunicação e técnicas de trabalho com grupos.

### 3.3 População e amostra ou participantes do estudo

A população é o conjunto composto por indivíduos que têm pelo menos uma variável comum (MORETTIN, 2010). Logo, o universo desta pesquisa foi caracterizado pelos **consultores** de núcleos setoriais do Programa Empreender que foram investigados, amostra validada é de **72** indivíduos.

As Federações e Associações Comerciais e Empresariais são responsáveis pelo processo seletivo destes consultores, que devem possuir no mínimo 18 anos, além de possuir competências técnicas e pessoais para exercer o cargo de maneira efetiva em cada uma das regiões do país.

Os consultores devem possuir curso superior e especializações, em sua maioria nas áreas de Administração, Economia e Ciências Contábeis, e devem utilizar da metodologia

ensinada para garantir a efetividade, formação, planejamento estratégico e assessoria e acompanhamento das ações dos núcleos setoriais.

Para o presente estudo, foi adotada a técnica de amostragem não probabilística e por conveniência devido à seleção dos elementos mais disponíveis para a consecução do estudo que foi realizado pelo autor (HAIR et al., 2009).

Em termos de perfil da amostra, foi obtido um universo predominantemente feminino, a principal faixa etária encontrada foi entre 26 e 40 anos, representando 54,2% da amostra, seguida da faixa entre 41 a 55 anos que equivalem a 30,6% da população.

A participação geográfica não se mostrou representativa e equilibrada pelo país. Na região Centro-Oeste não foram registradas nenhuma resposta. Por outro lado, a região Sul teve o maior número de participantes 76,3%, representada pelos estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Paraná. Já a região Norte representou 6,9% dos respondentes, Nordeste 12,5% e Sudeste 4,2%. A unidade de federação com maior participação foi Santa Catarina com 44,4%.

Quanto ao nível de escolaridade, a população apresentou um nível alto, uma vez que 50% dos participantes possuem formação em nível superior, e aproximadamente 37,5% tem também pós-graduação. Já em relação ao curso de formação, a maioria possui bacharel em Administração, cerca de 40,3%, seguido do curso de Ciências Contábeis que representa 12,5% da amostra.

No que se refere ao tempo atuação como consultor do Empreender, a maior parte, cerca de 38,9% tem mais de 3 anos de experiência, seguidos por aqueles com experiência inferior a 1 ano, 29,2% da amostra, evidenciando a existência de uma amostra bem heterogênea no que se refere ao tempo de atuação como consultor do programa.

Além disso, cabe destacar que 97,2% dos participantes realizou o Curso de Formação dos Consultores de Núcleos Setoriais, sendo que a grande maioria participou na modalidade presencial 72,2% e cerca de 19,4% da amostra relatou ter participado em ambas as modalidades presencial e à distância através do portal *web* do Empreender.

**Tabela 1:** Perfil dos consultores do Empreender participantes da pesquisa

<b>Sexo</b>		
	Frequência Absoluta (n°)	Frequência Relativa (%)
Feminino	55	76,4%
Masculino	16	22,2%
Prefiro não declarar	1	1,4%
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>
<b>Faixa etária</b>		
	Frequência Absoluta (n°)	Frequência Relativa (%)
18 a 25 anos	10	13,9%
26 a 40 anos	39	54,2%
41 a 55 anos	22	30,6%
56 anos ou mais	1	1,4%
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>
<b>Distribuição por Unidade de Federação (UF) e Região</b>		
	Frequência Absoluta (n°)	Frequência Relativa (%)
Santa Catarina - Sul	32	44,4%
Rio Grande do Sul - Sul	16	22,2%
Paraná - Sul	7	9,7%
Alagoas - Nordeste	2	2,8%
Bahia - Nordeste	7	9,7%
Rio Grande do Norte -Norte	5	6,9%
Minas Gerais - Sudeste	3	4,2%
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>
<b>Nível de escolaridade</b>		
	Frequência Absoluta (n°)	Frequência Relativa (%)
Ensino Médio Completo	2	2,8%
Superior Incompleto	7	9,7%
Superior Completo	36	50%
Pós Graduação	27	37,5%

<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>
<b>Curso de Formação</b>		
	Frequência Absoluta (n°)	Frequência Relativa (%)
Administração	29	40,3%
Ciências Contábeis	9	12,5%
Economia	5	6,9%
Direito	2	2,8%
Psicologia	2	2,8%
Pedagogia	2	2,8%
Ciências Sociais	1	1,4%
Processos Gerenciais	2	2,8%
Comunicação Social	4	5,6%
Outros	16	22,1%
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>
<b>Tempo de atuação como consultor</b>		
	Frequência Absoluta (n°)	Frequência Relativa (%)
Menos de 1 ano	21	29,2%
1 ano	9	12,5%
2 anos	7	9,7%
3 anos	7	9,7%
Mais de 3 anos	28	38,9%
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>
<b>Modalidade realizada do Curso de Formação de Consultores de Núcleos Setoriais</b>		
	Frequência Absoluta (n°)	Frequência Relativa (%)
Presencial	52	72,2%
Ensino à distância através do portal web do Empreender	14	19,4%
Em ambas as modalidades	4	5,6%
Não realizei o curso	2	2,8%
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nos dados coletados através do questionário online aplicado.

### 3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado corresponde ao **questionário** desenvolvido através do *Google Forms*, enviado por e-mail e apresentado por meio de uma carta convite para participação na presente pesquisa acadêmica, com as orientações gerais sobre o preenchimento do questionário e o termo de consentimento para participação na pesquisa. O questionário ficou disponível para ser preenchido pelos consultores entre os dias 15/05/2019 e 31/05/2019.

A primeira parte do questionário refere-se à coleta de **dados sociodemográficos** com o objetivo de definir o perfil da amostra. Já a segunda parte traz os itens relacionados com as **Competências** (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) para definição do perfil dos consultores participantes. A escala utilizada para cada um dos itens varia entre 1 "Não domino a competência" e 5 "Domino plenamente a competência".

**Quadro 3:** Itens referentes às Competências dos consultores do Empreender.

1. Tenho capacidade de comunicação, bom relacionamento interpessoal e gosto de trabalhar em equipe.
2. Acredito e defendo a cultura do associativismo e os princípios do trabalho participativo.
3. Posso conhecimentos sobre técnicas de visualização.
4. Posso conhecimentos sobre técnicas de moderação.
5. Sei preparar e conduzir um evento participativo com facilidade de maneira eficiente.
6. Tenho motivação para trabalhar no enfoque participativo.
7. Conheço os sistemas empresariais como a CACB, Federações e Associações.
8. Conheço os sistemas como o SEBRAE e outras instituições de apoio às MPEs.
9. Tenho domínio da metodologia do Empreender e experiência a respeito dos conteúdos e práticas que fazem parte do Curso de Formação dos Consultores.
10. enxergo o Empreender como uma estratégia para alavancagem das associações comerciais e empresariais
11. Sei o que são, como funcionam e quais são os tipos de núcleos setoriais que podem ser formados.
12. Tenho uma boa redação de termos técnicos empresariais para escrever relatórios de acompanhamento.
13. Tenho uma boa capacidade de sintetizar ideias.
14. Tenho experiência em administração financeira, legislação empresarial, recursos humanos, planejamento estratégico, marketing, entre outros conhecimentos gerais relacionados.

15. Tenho experiência em condução de grupos e sensibilização de empresários.
16. Tenho capacidade de buscar e apresentar soluções: não paro diante do problema e relato a situação ao responsável.
17. Tenho boa oratória, postura e apresentação pessoal adequada.
18. Sei negociar questões que envolvem conquista de parcerias e patrocínios, alteração de planos de ação, entre outros.
19. Tenho sensibilidade em identificar posturas, comentários e outras expressões que demonstrem desconforto, hostilidade, desconfiança, etc. que podem gerar conflitos entre os empresários.
20. Tenho habilidades e competências em gestão de conflitos.
21. Tenho um bom relacionamento com a Associação Comercial e parceiros como presidente, coordenador, diretoria, executivo, secretários.
22. Tenho facilidade em usar tecnologias do pacote Office.
23. Tenho habilidade em escrever e estruturar projetos de sucesso.
24. Como consultor do Empreender acredito possuir habilidades para a retenção e desenvolvimento de talentos nas Associações, o que garante exemplos de casos bem sucedidos com base na aplicação da metodologia.

**Fonte:** Elaborado pela autora com base no Guia Facilitador da Oficina de Formação de Consultores de Núcleos Setoriais

A terceira parte trata da **avaliação de impacto em profundidade**, que consiste na adequação ao contexto do Curso de Formação de Consultores de Núcleos Setoriais. Com base na pesquisa bibliográfica realizada é possível identificar os indicadores de competências alinhados com os objetivos do curso. A escala utilizada para cada um dos itens varia entre 1 "Nunca" e 5 "Sempre".

#### **Quadro 4:** Itens do instrumento de impacto do treinamento em profundidade.

1. Utilizo a Matriz Auxiliar de Seleção para verificar se o setor e segmento pretendidos para o núcleo setorial são viáveis de serem trabalhados.
2. Utilizo o Metaplan durante as reuniões com os empresários.
3. Busco utilizar quando possível ferramentas de exposição como tarjetas, painéis, flipchart, projeção multimídia, etc.
4. Utilizo de técnicas como tempestade de ideias ( <i>brainstorming</i> ) nas reuniões com os empresários.
5. Realizo o Planejamento estratégico dos núcleos setoriais.
6. Em relação ao Planejamento Estratégico, realizo as seguintes etapas:
a. Definição do Público Alvo.

b. Aplicação do questionário MPE baseado no Modelo de Excelência em Gestão.
c. Utilização da ferramenta FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) para o diagnóstico participativo da situação atual das empresas.
d. Definição do Objetivo Geral através do debate entre grupos pequenos que registram as ideias em fichas de <i>flipchart</i> .
e. Definição das Estratégias e Resultados com exemplificação sem manipular a decisão do grupo.
f. Definição e Detalhamento das Ações.
g. Definição das Premissas.
h. Perguntas referentes aos sentimentos dos empresários após elaborarem o planejamento.
7. Completo periodicamente o planejamento com indicações de ações e em que fase se encontram.
8. Tenho que lidar constantemente com a gestão de conflitos.
9. Quando montado o Plano de Ação do Núcleo, eu fico responsável pela execução das atividades.
10. Quando montado o Plano de Ação do Núcleo, eu busco sempre a participação do empresário para que executem as atividades.
11. Quando montado o Plano de Ação do Núcleo, eu busco que os empresários se responsabilizem pela execução da Ação.

**Fonte:** Elaborado pela autora com base no Guia Facilitador da Oficina de Formação de Consultores de Núcleos Setoriais

A quarta parte aborda a **avaliação de impacto em amplitude** de Abbad (1999). O instrumento desenvolvido pela autora possui 12 itens que mostram a concordância do avaliado com a afirmação, variando em uma escala de tipo Likert, em que 1 representa "Discordo Totalmente" e 5 "Concordo Totalmente".

**Quadro 5:** Itens do instrumento de impacto do treinamento em amplitude de Abbad (1999).

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

ao conteúdo do treinamento.
8. Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho.
9. Minha participação nesse treinamento aumentou minha autoconfiança. (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso).
10. Após minha participação no treinamento, tenho sugerido, com mais frequência, mudanças nas rotinas de trabalho.
11. Esse treinamento que fiz tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho.
12. O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.

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

### 3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Após a coleta, os dados são analisados para uma posterior determinação dos efeitos resultantes em uma empresa, sistema de produção ou produto (PEROVANO, 2014). A análise dos dados obtidos foi realizada apenas com a utilização dos questionários preenchidos integralmente e dentro do prazo estipulado para a coleta, apesar do questionário ter sido aberto por 73 consultores, apenas 72 responderam todas as perguntas.

Considerando que a pesquisa é quantitativa, há necessidade de uso de **softwares de análise de dados** como o SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences* e de planilhas no Excel, que realizam análises descritivas, tais como média, moda, máximo e mínimo, frequência, desvio padrão e coeficiente de variação, permitindo assim, a avaliação dos impactos em profundidade e amplitude do curso de Formação de Consultores de Núcleos Setoriais.

Além disso, para o cálculo dos *gaps* de competências foi necessário aplicação de fórmulas e construção de tabelas interativas também no *software* Excel.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A sessão a seguir trata das discussões dos resultados obtidos na presente pesquisa e está estruturada conforme os níveis de análise deste estudo e os instrumentos de avaliação aqui utilizados, descritos anteriormente. Inicialmente, é analisado os aspectos relacionados com as competências pessoais e técnicas dos consultores do Empreender participantes. Em seguida, são apresentadas as análises descritivas de cada um dos níveis de impacto, separadamente, analisando os resultados da mensuração do impacto em profundidade e amplitude que o curso de Formação de Consultores de Núcleos Setoriais exerceu sobre o trabalho dos consultores egressos. Por fim, os resultados são comparados entre si para permitir uma avaliação comparativa descritiva dos resultados obtidos nos dois níveis avaliados. Além da comparação dos resultados alcançados pelos consultores do Programa Empreender em cada Unidade da Federação.

### 4.1 Análise das Competências (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes)

As competências técnicas e pessoais dos consultores foram avaliadas de acordo com a sua importância para o desempenho profissional e domínio para sua execução. A partir do cruzamento destes dados obteve-se a lacuna (*gap*) de competência existente conforme apresentado na **Tabela 2** abaixo.

**Tabela 2:** Análise das competências pessoais e técnicas dos consultores entrevistados.

Pergunta	Importância (I)	Domínio * (D)	Lacuna ( <i>gap</i> ) $N = I(5 - D)$
1. Tenho capacidade de comunicação, bom relacionamento interpessoal e gosto de trabalhar em equipe.	5	4,625	1,875
2. Acredito e defendo a cultura do associativismo e os princípios do trabalho participativo.	5	4,847	0,764
3. Posso conhecimentos sobre técnicas de visualização.	4	4,319	2,722

4.	Possuo conhecimentos sobre técnicas de moderação.	4	4,347	2,611
5.	Sei preparar e conduzir um evento participativo com facilidade de maneira eficiente.	5	4,361	3,194
6.	Tenho motivação para trabalhar no enfoque participativo.	5	4,50	2,50
7.	Conheço os sistemas empresariais como a CACB, Federações e Associações.	5	4,333	3,333
8.	Conheço os sistemas como o SEBRAE e outras instituições de apoio às MPEs.	5	4,305	3,472
9.	Tenho domínio da metodologia do Empreender e experiência a respeito dos conteúdos e práticas que fazem parte do Curso de Formação dos Consultores.	5	4,319	3,403
10.	Enxergo o Empreender como uma estratégia para alavancagem das associações comerciais e empresariais	5	4,542	2,291
11.	Sei o que são, como funcionam e quais são os tipos de núcleos setoriais que podem ser formados.	5	4,583	2,083
12.	Tenho uma boa redação de termos técnicos empresariais para escrever relatórios de acompanhamento.	5	4,277	3,611
13.	Tenho uma boa capacidade de sintetizar ideias.	5	4,319	3,402
14.	Tenho experiência em administração financeira, legislação empresarial, recursos humanos, planejamento estratégico, marketing, entre outros conhecimentos gerais relacionados.	4	3,916	4,333
15.	Tenho experiência em condução de grupos e sensibilização de empresários.	5	4,222	3,888
16.	Tenho capacidade de buscar e apresentar soluções: não paro diante do problema e relato a situação ao responsável.	5	4,416	2,916
17.	Tenho boa oratória, postura e apresentação pessoal adequada.	4	4,222	3,111
18.	Sei negociar questões que envolvem conquista de parcerias e patrocínios, alteração de planos de ação, entre outros.	4	4,222	3,111
19.	Tenho sensibilidade em identificar posturas, comentários e outras expressões que demonstrem desconforto, hostilidade, desconfiança, etc. que podem gerar conflitos entre os empresários.	5	4,236	3,819
20.	Tenho habilidades e competências em gestão de conflitos.	5	4,069	4,652
21.	Tenho um bom relacionamento com a Associação Comercial e parceiros como presidente, coordenador, diretoria, executivo, secretários.	5	4,764	1,180

22. Tenho facilidade em usar tecnologias do pacote Office.	4	4,430	2,277
23. Tenho habilidade em escrever e estruturar projetos de sucesso.	5	3,930	5,347
24. Como consultor do Empreender acredito possuir habilidades para a retenção e desenvolvimento de talentos nas Associações, o que garante exemplos de casos bem-sucedidos com base na aplicação da metodologia.	5	4,291	3,541
<b>Média Total</b>	4,75	4,350	3,060

\* 1 "Não domino a competência " e 5 "Domino Plenamente a Competência"

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nos dados coletados através do questionário online aplicado.

A coluna de Importância (I) varia entre os números 5 e 4 identificando o quão importante cada competência é para o desempenho do consultor em relação à mediação do gerenciamento de núcleos setoriais. Os números foram atribuídos pela autora da pesquisa conjuntamente com os integrantes da organização CACB, coordenadores, analistas técnicos e financeiros do Programa Empreender, que destacaram o que para eles era mais importante, visto que são eles que realizam a auditoria e avaliam o trabalho desempenhado pelo consultor. Apesar de quase todas as competências serem igualmente significativas, as que foram classificadas como “Extremamente Importante” (5) são vistas por eles como mais essenciais, enquanto as que são “Muito Importante” (4), podem ser consideradas como competências mais desejáveis do que essenciais.

Por outro lado, a coluna de Domínio (D) consiste na média das respostas dos consultores ao avaliar o seu próprio grau de domínio da competência que varia em uma escala de “Não domino a competência” (1) e “Domino plenamente a competência” (5). A maioria das médias possuem resultados relativamente altos, maiores que 4, o que reflete que na percepção dos consultores existe um certo domínio das competências relatadas.

Em relação a coluna da lacuna ou *gap* da competência foi utilizada a fórmula dos autores Borges-Andrade e Lima (1983),  $N = I (5 - D)$ , para o cálculo. Além disso, considerou-se para a análise que os valores podem variar de 0 a 20, em que até 5 significa que é um *gap* pouco importante e superior a 12 significa que é um *gap* importante.

Sendo assim, com base nos resultados retratados na tabela acima é possível identificar apenas uma competência que possui um valor acima de 5, (23) Tenho habilidade em escrever e estruturar projetos de sucesso, com um *gap* de 5,347. Apesar de não possuir um valor acima de 12, comparado com o restante das competências, deve ser considerada como a de maior necessidade de intervenção para melhoria, na medida que possui o maior distanciamento entre o esperado e o realmente realizado.

Com base no trabalho desempenhado pelos analistas técnicos e financeiros do Programa Empreender da CACB, é possível constatar que é comum a presença de reclamações relacionadas com a falta de preparo dos consultores em relação à estruturação de projetos. Uma grande parcela dos projetos recebidos tem que passar por diversos ciclos de revisão para que sejam aprovados, o que gera muito desgaste e retrabalho. Além disso, é destacado a falta de propostas criativas para os segmentos, os projetos não costumam inovar e trazem apenas a replicação de outras ações antes estruturadas.

Em contrapartida, o item que possui o menor *gap* é o (2) Acredito e defendo a cultura do associativismo e os princípios do trabalho participativo, com um valor de aproximadamente 0,764. Fato que comprova que a maioria dos consultores acreditam e defendem a metodologia repassada, e pode estar associado a constatação de que cerca de 48,6%, ou seja, quase 50% dos consultores entrevistados possui 3 anos ou mais de tempo de casa.

Outro item que merece destaque é o (20) Tenho habilidades e competências em gestão de conflitos, com o segundo maior *gap* de 4,652. O conflito de acordo com o autor Robbins (2009, p. 326) pode ser entendido como “um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, de modo negativo, alguma coisa que ela considera importante”. No contexto organizacional, de alta competitividade, é comum que o consultor tenha que lidar com a gestão de conflitos.

Entretanto, não é comum que os indivíduos tenham habilidade interpessoal para lidar com esse tipo de situação. Considerando que os micro e pequenos empresários dos Núcleos Setoriais, orientados pelos consultores, na maioria dos casos são de um mesmo segmento a competição está inerente entre eles. O que faz com que a gestão de conflitos seja ainda um desafio maior, assim como o entendimento de que o seu competidor pode ser um colaborador,

e que é possível gerar ganhos para ambos os lados através do associativismo proposto pelo Programa Empreender.

## **4.2 Análise do Impacto em Profundidade**

A partir dos resultados gerais obtidos com a aplicação do questionário para medir o impacto em profundidade, é possível constatar que o curso de Formação de Consultores de Núcleos Setoriais possui um impacto significativo no trabalho desempenhado pelos consultores do Empreender no que diz respeito à gestão dos Núcleos Setoriais. Fato comprovado pelo nível médio de impacto encontrado, ou seja, a média da soma das médias por pergunta que apresentou um valor elevado de 4,016 de um máximo de 5. Neste sentido, é possível concluir com o estudo que na ótica dos consultores o curso proporcionou significativa melhora de desempenho para seus participantes no que tange àquelas atividades diretamente relacionadas aos conteúdos aprendidos.

Com base na tabela abaixo, é possível observar um desvio padrão relativamente baixo em praticamente todos os itens, o que evidencia que os respondentes possuem percepções parecidas em relação ao impacto do curso. Os itens que possuem o maior desvio padrão são o (6b) Aplicação do questionário MPE baseado no Modelo de Excelência em Gestão com 1,3597 e o (9) Quando montado o Plano de Ação do Núcleo, eu fico responsável pela execução das atividades com 1,2871. Além disso, ambos os itens possuem médias mais baixas quando comparado com as demais afirmações, 3,388 e 2,694 respectivamente.

O item 9 merece atenção na medida que no curso os consultores são orientados a não ficarem responsáveis pela execução das atividades e sim passar essa responsabilidade para os empresários. Ou seja, o item deveria ter suas respostas mais próximas do número 1 do que do número 5, ao contrário dos demais. Em outras palavras, deve ser analisado inversamente, o que explica a média ser significativamente menor que na dos demais itens. Entretanto, o item apresenta um valor de 2,694 que é alto perto do ideal 1, fato que pode ser justificado pela dificuldade que muitos consultores têm em delegar tarefas e repassar informações para os demais empresários.

De acordo com o autor Chiavenato (2009) delegar seria o processo de transferência de responsabilidade e autoridades para outros indivíduos que ocupem posições inferiores na hierarquia. Ou seja, é passar o poder de decisão para aqueles que estão mais próximos de onde a ação será realizada, é também estimular e desenvolver as pessoas para exercerem seu papel de líder. No caso dos consultores é recomendado no treinamento que incentivem os empresários da ponta para realizarem as atividades, mas não que fiquem responsáveis pela execução como acontece em alguns casos em que é nítida a sobrecarga dos consultores e a falta de autonomia dos empresários para o desenvolvimento do setor, o que gera o constante retrabalho apontado pelos analistas da CACB.

**Tabela 3:** Análise dos itens de competências relacionadas com o impacto em profundidade.

Pergunta	Moda	Média*	DP.	Max.	Min.
1. Utilizo a Matriz Auxiliar de Seleção para verificar se o setor e segmento pretendidos para o núcleo setorial são viáveis de serem trabalhados.	4	3,666	1,1180	5	1
2. Utilizo o Metaplan durante as reuniões com os empresários.	5	4,125	1,0129	5	1
3. Busco utilizar quando possível ferramentas de exposição como tarjetas, painéis, flipchart, projeção multimídia, etc.	5	4,458	0,7058	5	2
4. Utilizo de técnicas como tempestade de ideias ( <i>brainstorming</i> ) nas reuniões com os empresários.	5	4,361	0,7693	5	2
5. Realizo o Planejamento estratégico dos núcleos setoriais.	5	4,416	0,8936	5	1
6. Em relação ao Planejamento Estratégico, realizo as seguintes etapas:					
a. Definição do Público Alvo.	5	4,028	1,2015	5	1
b. Aplicação do questionário MPE baseado no Modelo de Excelência em Gestão.	5	3,388	1,3597	5	1
c. Utilização da ferramenta FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) para o diagnóstico participativo da situação atual das empresas.	5	3,833	1,1426	5	1
d. Definição do Objetivo Geral através do debate entre grupos pequenos que registram as ideias em fichas de <i>flipchart</i> .	5	3,972	1,1422	5	1
e. Definição das Estratégias e Resultados com exemplificação sem manipular a decisão do grupo.	5	4,125	1,0664	5	1
f. Definição e Detalhamento das Ações.	5	4,458	0,8809	5	1
g. Definição das Premissas.	5	3,916	1,1273	5	1
h. Perguntas referentes aos sentimentos dos					

empresários após elaborarem o planejamento.	5	4,083	1,0639	5	1
7. Completo periodicamente o planejamento com indicações de ações e em que fase se encontram.	5	4	1,0801	5	1
8. Tenho que lidar constantemente com a gestão de conflitos.	4	3,722	0,9891	5	1
9. Quando montado o Plano de Ação do Núcleo, eu fico responsável pela execução das atividades.	2	2,694	1,2871	5	1
10. Quando montado o Plano de Ação do Núcleo, eu busco sempre a participação do empresário para que executem as atividades.	5	4,569	0,7606	5	1
11. Quando montado o Plano de Ação do Núcleo, eu busco que os empresários se responsabilizem pela execução da Ação.	5	4,472	0,8160	5	1
<b>Média Total</b>	<b>4,722</b>	<b>4,016</b>	<b>1,023</b>	<b>5</b>	<b>1,111</b>

\* 1 "Nunca" e 5 "Sempre"

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nos dados coletados através do questionário online aplicado.

Por outro lado, os itens que possuem as maiores médias são os itens (10) Quando montado o Plano de Ação do Núcleo, eu busco sempre a participação do empresário para que executem as atividades e (11) Quando montado o Plano de Ação do Núcleo, eu busco que os empresários se responsabilizem pela execução da Ação, com 4,569 e 4,472, respectivamente. Ao compararmos os dois itens é possível constatar que é mais comum os empresários participarem auxiliando as atividades do que realmente se responsabilizando pelas mesmas, o que não é totalmente o ideal de acordo com o Guia para Formação dos Consultores e Manuais de Capacitações do Empreender.

Esses itens por possuírem as maiores médias apresentam alto grau de impacto no curso, no nível de profundidade. Tal resultado provavelmente está relacionado ao fato de essas serem uma das principais atribuições esperados pelo consultor, além do fato que o objetivo do curso é fazer com que seus egressos repassem os conhecimentos e auxiliem os empresários a comandarem o projeto dos seus Núcleos Setoriais, fazendo que os mesmos se responsabilizem pela execução das atividades. Ou seja, os consultores devem apenas auxiliar e orientar, mas quem realmente deve colocar o trabalho em ação são os empresários.

De maneira geral, foi possível identificar um impacto positivo do curso de Formação de Consultores de Núcleos Setoriais no nível de profundidade, como dito anteriormente, uma vez que a ação instrucional se mostrou significativamente efetiva sobre o trabalho dos consultores do Programa Empreender, apresentando um escore médio alto e um desvio padrão médio baixo de 1,026. Apesar de alguns itens exibirem níveis mais elevados de impacto e

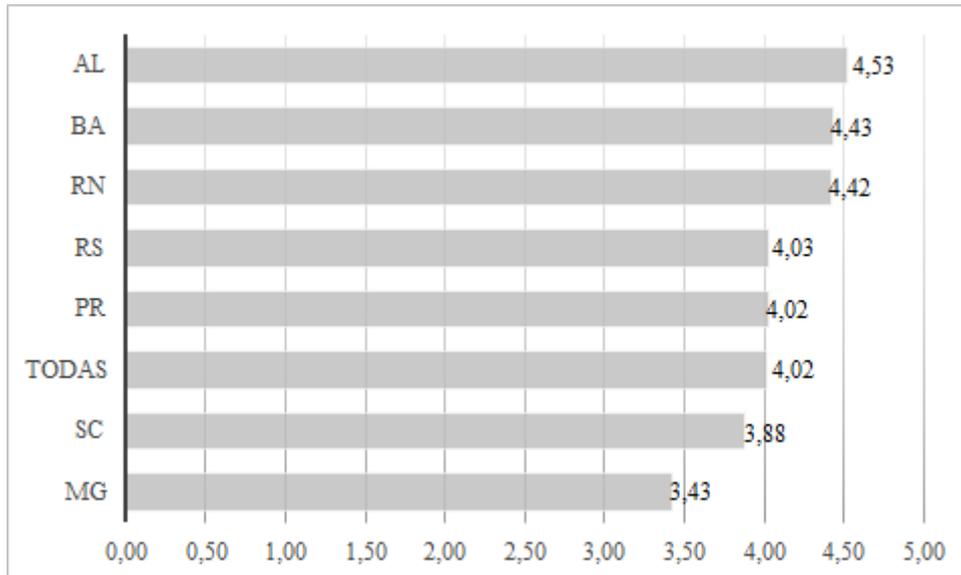
outros níveis mais baixos, o valor médio encontrado evidencia que houve um bom impacto do curso neste nível de efeito.

Diante da pequena, mas existente variabilidade dos valores atribuídos pelos participantes ao impacto em profundidade, é possível inferir que no contexto de alguns egressos o conteúdo do curso pode estar fortemente alinhado às necessidades da Unidade da Federação e da Associação Comercial e Empresarial a qual prestam serviço, porém para outros não, tal variação pode estar relacionada a aspectos preditores relativos ao impacto do treinamento no trabalho tais como: suporte psicossocial, perfil dos clientes (no caso Micro e Pequenos Empresários), motivação para aprender e avaliação de necessidade de treinamento, como explicam Meneses e Abbad (2003).

Embora não se possa afirmar, pelo instrumento aplicado, quais as necessidades de outros conteúdos não ensinados para potencializar a atuação dos egressos no cargo, é possível inferir que um maior alinhamento entre o conteúdo ministrado e atividades relacionadas aos conteúdos ensinados no curso pode provocar um maior nível de impacto no que se refere à profundidade, além de um ambiente mais propício ao uso dessas novos conhecimentos, habilidades e atitudes.

O gráfico abaixo (**Gráfico 1**) busca comparar as médias dos impactos em profundidade por Unidade da Federação. Apesar da assimetria de participação por Estado e a diferença de representatividade do Programa Empreender nas diversas Associações Comerciais e Empresariais ao longo do país, é possível visualizar as diferentes percepções da efetividade do treinamento ministrado.

**Gráfico 1:** Comparação por Unidade da Federação do impacto em profundidade.



**Fonte:** Elaborado pela autora com base nos dados coletados através do questionário online aplicado.

Com base no gráfico, as duas Unidades da Federação que possuem o menor impacto em profundidade são Minas Gerais com um valor de 3,43 e Santa Catarina com um valor de 3,88. Apesar das diferenças entre as médias por Estado ser relativamente pequena, é possível levantar hipóteses do porquê Minas Gerais e Santa Catarina possuem os menores valores de impacto em profundidade.

Uma hipótese no caso de Santa Catarina poderia ser o fato do Programa Empreender ter nascido no Estado, com o sucesso do desenvolvimento das Associações Comerciais e Empresariais comandadas pela entidade proponente, FACISC (Federação das Associações Empresariais de Santa Catarina). Que por sua vez faz com que os consultores santo catarinenses, em sua maioria, tenham mais anos de experiência lidando com a metodologia, o que pode vir a torná-los mais críticos na avaliação. Além disso, outro fato pode ser a maior participação de Santa Catarina na pesquisa, que representou cerca de 44,4% da amostra, o que pode ter contribuído para uma média mais baixa, porém mais condizente com a realidade.

Já no caso de Minas Gerais, representada pela FEDERAMINAS (Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Estado de Minas Gerais) os resultados mais baixos podem ser explicados pela ênfase dada para atividades de capacitação, principalmente na cidade de Uberlândia com a Aciub (Associação Comercial e Industrial de Uberlândia). Só este ano foram promovidos diversos treinamentos tais como: oficinas *on board* com estimulações

lúdicas, treinamentos com oportunidade de reforçar a metodologia através de participação internacional, capacitação em vendas, entre outras conforme site do Empreender (2019).

A pluralidade de treinamentos pode afetar a avaliação do Curso de Formação de Consultores de Núcleos Setoriais, na medida que não explora questões específicas da região, o que pode ser visto como um fator negativo para os consultores mineiros. E os mesmos por participarem de muitas capacitações acabam se tornando mais críticos. Entretanto, cabe destacar que Minas Gerais representou apenas 4,2% o que torna os resultados não confiáveis.

Por outro lado, Alagoas, Bahia e Rio Grande do Norte tiveram as maiores médias de impacto em profundidade, 4,53, 4,43 e 4,42, respectivamente. Cabe destacar que os estados acima são das regiões Norte e Nordeste do país que possuem um PIB (Produto Interno Bruto) menor quando comparado com as demais regiões mencionadas na pesquisa.

Ao juntar o fato de as regiões possuírem menores índices econômicos com os comentários dos analistas técnicos e financeiros da CACB em relação a dificuldade de execução dos projetos nos estados citados, constata-se que possivelmente o curso não foi avaliado tão criteriosamente pelos consultores dessas Unidades da Federação. Para o curso de Formação de Consultores de Núcleos Setoriais realmente mostrar resultados positivos na prática, era esperado que as regiões mais desenvolvidas e com os melhores trabalhos na execução dos projetos fossem as que tivessem o maior impacto do treinamento em profundidade, porém a pesquisa, curiosamente, acabou retratando o contrário.

### **4.3 Análise do Impacto em Amplitude**

Com base nos resultados obtidos a partir do instrumento de amplitude desenvolvido pela autora Abbad (1999), é possível verificar um impacto significativo do curso de Formação de Consultores de Núcleos Setoriais no desempenho geral dos egressos, assim como no instrumento profundidade. Com um escore médio de 4,148 e desvio padrão médio de 0,998, os dados permitem concluir que houve um impacto indireto relevante da ação instrucional sobre o desempenho subsequente dos egressos.

A partir da tabela abaixo, é possível notar as quatro afirmativas que se destacaram pelo alto grau de impacto em amplitude. O item com maior grau identificado foi (2) Aproveito as

oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento que obteve um impacto de 4,319 e desvio padrão igual a 0,9102, evidenciando que os respondentes em sua maioria acreditam que os ensinamentos do curso são importantes e devem ser colocados em prática nas oportunidades possíveis.

Os outros três itens que também apresentaram alto grau de impacto obtiveram médias e desvios padrão bem semelhantes, sendo: (3) As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros, em meu trabalho, em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento, com a segunda maior média, 4,222 e um desvio padrão de 1,0570; (8) Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho obteve uma média de 4,222 e um desvio padrão de 0,9749; (9) Minha participação nesse treinamento aumentou minha autoconfiança. (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso) com uma média de 4,208 e um desvio padrão de 1,0399.

Analisando tais afirmativas, é possível observar, por um lado, que os itens 2 e 3 cujo conteúdo está relacionado à utilidade e aplicabilidade do conhecimento aprendido no curso ao ambiente de trabalho, evitando que erros anteriores se repitam, obtiveram boas avaliações, ou seja, impacto alto, corroborando com os resultados observados no questionário de profundidade. E, por outro lado, os itens 8 e 9 também merecem atenção na medida que estudos como Lacerda e Abbad (2003), Silva (2005) e Pantoja et al. (2005) destacam a existência de relações positivas entre impacto do treinamento no trabalho e variáveis preditoras individuais relacionadas à motivação e autoconfiança, como verificado na presente pesquisa.

**Tabela 4:** Análise dos itens de competências relacionadas com o impacto em amplitude.

Pergunta	Moda	Média*	DP.	Max.	Min.
1. Utilizo, com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento.	5	4,194	1,0225	5	1
2. Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento	5	4,319	0,9102	5	1
3. As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros, em meu trabalho, em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento.	5	4,222	1,0570	5	1
4. Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento	5	4,083	0,9242	5	1
5. Quando aplico o que aprendi no treinamento, executo meu trabalho com maior rapidez.	5	4,166	1,0138	5	1

6. A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento.	5	4,166	1,0274	5	1
7. A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento.	5	4	0,9574	5	1
8. Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho.	5	4,222	0,9749	5	1
9. Minha participação nesse treinamento aumentou minha autoconfiança. (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso).	5	4,208	1,0399	5	1
10. Após minha participação no treinamento, tenho sugerido, com mais frequência, mudanças nas rotinas de trabalho.	5	4,041	1,0197	5	1
11. Esse treinamento que fiz tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho.	5	4,166	0,9860	5	1
12. O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.	5	3,986	1,0474	5	1
<b>Média Total</b>	<b>5</b>	<b>4,148</b>	<b>0,998</b>	<b>5</b>	<b>1</b>

\* 1 "Discordo Totalmente" e 5 "Concordo Totalmente"

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nos dados coletados através do questionário online aplicado.

Conforme a tabela, o segundo grupo de quatro itens que apresentaram o segundo maior impacto foi: (1) Utilizo, com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento com média igual a 4,194 e desvio padrão de 1,0225; (5) Quando aplico o que aprendi no treinamento, executo meu trabalho com maior rapidez que obtive média de 4,166 e desvio padrão de 1,0138; (6) A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento com média de 4,166 e desvio padrão igual a 1,0274; (11) Esse treinamento que fiz tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho com média de 4,166 e desvio padrão de 0,9860.

Ao analisar o grupo acima, os itens 5 e 6 se destacam por indicar com certa clareza qual foi de fato a influência exercida pelo treinamento sobre o desempenho subsequente do participante, apresentando um resultado positivo no que se refere à rapidez e qualidade da execução do trabalho. O item 1, assim como o 2 e 3 também está relacionado à aplicação dos conhecimentos aprendidos no curso durante a realização do trabalho como consultor.

Já o item 11 tem como foco as mudanças, a média razoavelmente alta do impacto pode mostrar que na visão dos consultores o curso proporcionou uma maior aceitação das mudanças no ambiente que engloba as micro e pequenas empresas (MPEs) que são fortemente afetadas

por inflação, alterações de mercado, problemas e crises financeiras, aumento de competição, questões burocráticas, entre outros. Esses fatores são uma das principais causas secundárias de mortalidade das MPEs, além da falta de conhecimento que contribui para o fato de que 80% MPEs fecham as portas antes de completarem um ano e 60% desaparece antes de completar 5 anos (GEM, 2013-2014).

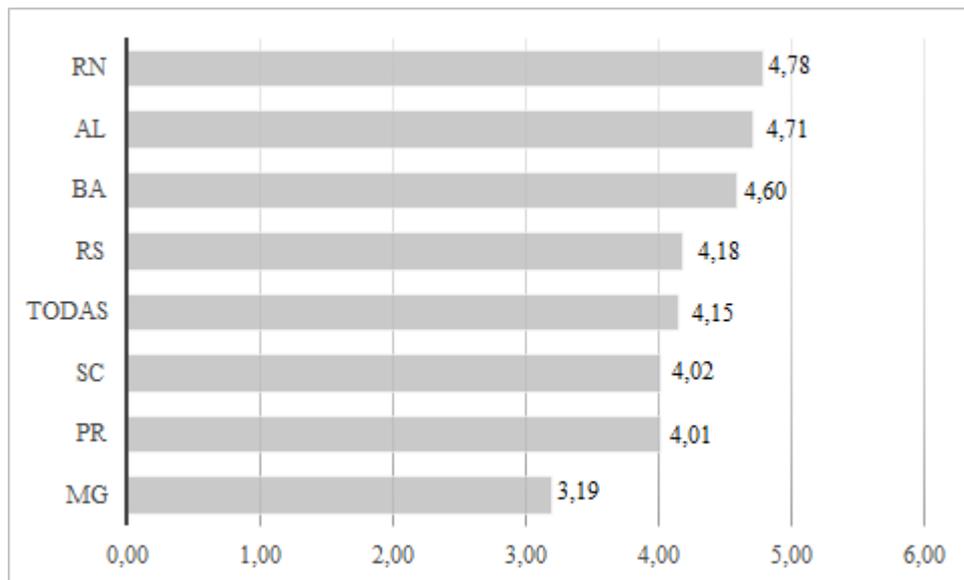
Por último, os quatro itens com menor impacto no nível de amplitude observados foram: (4) Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento com média de 4,083 e desvio padrão 0,9242; (10) Após minha participação no treinamento, tenho sugerido, com mais frequência, mudanças nas rotinas de trabalho com média de 4,041 e desvio padrão de 1,0197; (7) A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento que obteve média de 4 e desvio padrão de 0,9574; (12) O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades com média de 3,986 e desvio padrão de 1,0474.

O item 7 se destaca por estar dentro do grupo de menor impacto em amplitude, apesar da diferença entre os impactos ser relativamente pequena. Um possível motivo pode ser o fato de que o conteúdo do treinamento é muito focado em assuntos e atividades muito específicas, dificultando a percepção, pelos consultores, dos efeitos gerados pela ação instrucional no desempenho global, nas atitudes e na motivação dos treinados, conforme conceituam Pilati e Abbad (2005).

Além disso, cabe salientar que o item 12 que trata do benefício para os colegas de trabalho representou o menor nível de impacto em profundidade, o que pode ser explicado pelo fato dos consultores atuarem isoladamente dos demais. Por ser um trabalho individual, o contato é em sua maioria apenas com os micro e pequenos empresários, e em alguns casos com a Associação Comercial e parceiros como presidente, coordenador, diretoria, executivo, secretários, etc. Conforme mostra o item de competências (21) Tenho um bom relacionamento com a Associação Comercial e parceiros como presidente, coordenador, diretoria, executivo, secretários; com uma média de 4,764, os consultores relatam possuir um bom relacionamento com os demais colegas de trabalho, mesmo que indireto. Entretanto, como o curso possui conhecimento específicos da função de consultor talvez os mesmos não enxerguem como necessário repassar os conhecimentos para beneficiar os demais. Porém, é algo que pode ser trabalhado.

Assim como o gráfico de profundidade, o gráfico abaixo (**Gráfico 2**) busca comparar as médias dos impactos por Unidade da Federação, mas em relação à amplitude. Os resultados são bem semelhantes aos anteriores, e novamente Minas Gerais aparece com o menor valor de impacto em amplitude, 3,19. Fato que também pode estar relacionado ao número pequeno de respondentes do Estado que afeta a veracidade dos dados.

**Gráfico 2:** Comparação por Unidade da Federação do impacto em amplitude.



**Fonte:** Elaborado pela autora com base nos dados coletados através do questionário online aplicado.

Conforme o gráfico, as Unidades da Federação, Rio Grande do Norte, Bahia e Alagoas aparecem também com as maiores médias de impacto em amplitude, apesar de na prática não possuírem os melhores resultados quando comparado com os demais Estados. Fato que chama muita atenção e merece investigações posteriores, apesar das regiões Norte e Nordeste juntas representarem apenas 19,4% da amostra da pesquisa.

Através da comparação entre os resultados das medidas de impacto em amplitude e profundidade, como propõe Borges-Andrade (2002), é possível confirmar a constatação dos autores Abbad et al. (2012) da existência de correlações positivas entre eles, o que paralelamente reforça a validade convergente das medidas apresentada por Carvalho e Abbad (2006).

Pilati e Abbad (2005) também destacam a importância de mensurar o impacto nos dois níveis na medida que relatam que o indivíduo que aplica os CHAs aprendidos no curso ao trabalho não necessariamente apresentará mudanças globais de desempenho, sendo, portanto,

necessário avaliar as duas medidas. Ao analisar as médias e desvios padrão de ambos os níveis, é possível identificar um impacto levemente maior no nível de amplitude, com média 0,132 maior e um desvio padrão 0,025 menor que o nível de profundidade, sendo assim os valores ainda são próximos o suficiente para indicar uma associação positiva entre eles.

Em relação aos mínimos e máximos, quase todos os itens de ambos os questionários tiveram suas notas variando entre 1 e 5, o que justifica os valores baixos de desvio padrão. Já quanto a existência de convergência das respostas, foi possível identificar uma significativa concordância nos dois questionários em relação à aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos. Outro fato que merece destaque é a similaridade dos resultados dos gráficos que analisam o impacto por Unidade da Federação, tanto em amplitude quanto profundidade, o que ressalta uma percepção parecida dos consultores de um mesmo estado.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo teve como objetivo geral verificar o impacto em amplitude e profundidade do curso de Formação de Consultores de Núcleos Setoriais Empresariais, na perspectiva dos consultores do Programa Empreender. Foram analisados dados de 72 questionários respondidos pelos consultores nos mais variados Estados brasileiros para alcançá-lo.

Através da análise dos dados em três partes: competências pessoais e técnicas, impacto em profundidade e impacto em amplitude, é possível elencar as contribuições acadêmicas e organizacionais da pesquisa, seus limites teóricos e metodológicos, e por fim sugerir uma agenda de possíveis investigações futuras e novas possibilidades de estudos a serem gerados a partir deste.

Na parte de Competências pessoais e técnicas constatou-se que, através do cálculo dos *gaps* de competências, no geral, os consultores acreditam possuir os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer a função. A competência que se destacou por possuir a maior lacuna foi (23) Tenho habilidade em escrever e estruturar projetos de sucesso. Apesar do *gap* não ser muito maior que 5, ao comparar com os demais itens seria a competência que possui prioridade, na medida que está mais distante do ideal esperado.

De maneira geral, foi possível observar que no que se refere ao Impacto em Profundidade, o curso de Formação de Consultores de Núcleos Setoriais foi positivamente avaliado pelos participantes. Após a análise verificou-se que, globalmente, o curso apresentou impacto positivo, demonstrando-se alinhado às demandas de competências que os egressos vivenciam nos seus respectivos contextos de trabalho, num nível compatível ao esperado por seus idealizadores.

A partir do nível de impacto em profundidade obtido é possível afirmar que o conteúdo do curso pôde ser aplicado ao contexto de trabalho dos egressos e proporcionou uma melhoria de desempenho no que se refere às atividades diretamente relacionadas ao conteúdo tratado no treinamento, como explicitam Zerbini e Abbad (2010) e Abbad et al. (2012) ao conceituarem impacto em profundidade.

Paralelamente, o Impacto em Amplitude obteve valores bem semelhantes e levemente maiores, indicando um nível ainda maior de impacto do curso sobre o desempenho geral dos egressos, e corroborando com a ideia de que as duas medidas podem estar associadas. É possível concluir que houve um forte impacto indireto relevante da ação instrucional sobre o desempenho subsequente dos egressos.

Apesar dos impactos encontrados já se aproximarem do máximo que é 5, sempre há oportunidades de melhoria. A constante atualização do curso conjuntamente com o alinhamento dos objetivos instrucionais à realidade do consultor, apesar de desafiadores como apontam Abbad et al. (2012), são essenciais para o melhor aproveitamento dos recursos investidos pela organização para o desenvolvimento do curso.

Meneses, Zerbini e Abbad (2010) ainda sugerem a realização de uma etapa de avaliação de necessidades de treinamento prévia à realização do curso, realização esta que também deverá ser antecedida de um planejamento eficiente para a descrição das competências (CHAs) que deverão ser desenvolvidas e alcançadas pelos treinados ao final do curso. A avaliação de necessidades de aprendizagem também é estudada pelo autor Ferreira (2014), que destaca a importância do tema, apesar da carência de modelos empíricos de avaliação de necessidades de aprendizagem (ANA).

Outro ponto importante é em relação aos resultados obtidos ao comparar as médias de impacto por Unidade da Federação. Tanto no nível de profundidade quanto no de amplitude, os estados das regiões Sudeste e Sul obtiveram os menores valores de média de impacto, o que pode ser explicado pelo maior nível de expectativa de consultores que foram mais rigorosos na medida que devem possuir mais contatos com outros tipos de capacitações e costumam possuir uma formação melhor em geral.

Por outro lado, os Estados como Alagoas, Bahia e Rio Grande do Norte apresentaram os melhores resultados de impacto, apesar de não serem as Unidades de Federação com o melhor desempenho. Fato que pode explicar a melhor avaliação das regiões Nordeste e Norte pode ser benevolência e empatia. Por não terem tantas experiências relevantes com cursos do tipo, possuem um espectro comparativo menor, o que os torna menos criteriosos.

Entretanto, o estudo falha na medida que não pergunta se os respondentes já haviam feito outros cursos relacionados, presenciais ou à distância, o que dificulta a comprovação das hipóteses levantadas acima. Porém, as hipóteses são embasadas com a observação das atividades desempenhadas pelas Associações Comerciais e Empresariais de cada Unidade da

Federação em que é nítido o investimento em atividades de capacitação nas regiões Sudeste e Sul.

Na ótica organizacional, a pesquisa fornece base para melhorias futuras na eficiência de gastos com treinamento para a organização estudada, CACB, na medida que avalia na perspectiva dos consultores as competências ensinadas que são mais utilizadas e possuem maior impacto no trabalho como disseminadores de metodologia de Núcleos Setoriais. Cabe destacar também que na maioria das vezes os processos decisórios que levam ao gasto de dinheiro público em TD&E são pouco claros e rigorosos (FERREIRA, 2009). Sendo assim, os resultados desta pesquisa podem contribuir para a melhoria dos serviços oferecidos pela CACB à sociedade empresarial ao verificar se o dinheiro investido pelo SEBRAE, financiado por fornecedores públicos e privados está sendo aplicado efetivamente para o seu propósito de aumento da competitividade das micro e pequenas empresas, na ótica dos consultores.

Em relação ao meio acadêmico, destaca-se tanto a revisão de literatura aqui apresentada que tentou delinear grande parte do estado da arte na área de treinamento como também a replicação de métodos de análise como o de Borges-Andrade e Lima (1983) e Abbad (1999), o que faz com que a área de estudos do gênero ganhe mais visibilidade.

Por outro lado, cabe ressaltar também os limites do presente estudo. O primeiro deles refere-se à descrição das competências, considerando que tanto as competências pessoais quanto técnicas foram retiradas do Guia para Formação dos Consultores e Manuais de Capacitações do Empreender, nem todas são descritas de forma clara com verbo, objeto de ação, critério e condição de desempenho conforme salientam Carbone et al. (2005). O que pode dar margem para diferentes interpretações dos consultores, e talvez possa ter afetado indiretamente os resultados gerados.

Outra questão que limita o estudo é a falta de homogeneidade das representações dos consultores pelo País na amostra coletada. A não colaboração dos consultores de São Paulo para o preenchimento do questionário é danosa para pesquisa, na medida que o Estado representa uma parcela significativa do trabalho desempenhado pelos consultores.

Além disso, cabe salientar que o próprio desenho de pesquisa adotado constitui um fator limitador das conclusões aqui expostas, pois não possibilita inferências rigorosas sobre a relação entre variáveis e a real avaliação do treinamento. Tal opção deveu-se, em grande parte, por restrições impostas pelo campo de pesquisa e pela limitação do tempo para conclusão do trabalho.

Por fim, com base nos resultados gerados, na revisão da literatura da área e nas limitações constatadas no final da presente pesquisa, sugere-se a seguinte agenda de pesquisa:

- a. Identificar as reais competências esperadas pelos consultores através da aplicação do modelo de avaliação de necessidades de aprendizagem (ANA);
- b. Descrever as competências pessoais e técnicas e referentes ao impacto em profundidade com base nas sugestões de Carbone et. al (2005);
- c. Procurar aplicar o questionário para uma amostra maior que represente com mais simetria a realidade da população. Sugere-se tentar entrar, novamente, em contato com superiores do Estado de São Paulo para incentivar os consultores a participarem da pesquisa;
- d. Aplicar o questionário não só para consultores, mas sim para todos os envolvidos diretamente com o desempenho esperado pelo curso. Uma avaliação 360° com presidentes, executivos e coordenadores das Associações Comerciais e com os próprios micro e pequenos empresários pode trazer resultados mais confiáveis em relação a adequação da realidade prática ao que é ministrado no Curso de Formação de Consultores de Núcleos Setoriais;
- e. Validação do instrumento de impacto em profundidade para investigar evidências de validade dessa medida para amostras com o perfil obtido na pesquisa;
- f. Estudar a possibilidade de entrevistar alguns consultores e obter uma percepção qualitativa para embasar as hipóteses levantadas;

Em relação a possível realização de uma pesquisa qualitativa futuramente, cabe destacar que uma consultora do RS, representante da FEDERASUL (Federação de Entidades Empresariais do Rio Grande do Sul) entrou em contato por e-mail e relatou sua experiência como amante da metodologia e ainda sugeriu a inserção de um módulo com diversas dinâmicas de grupo. Em sua perspectiva, é notório que alguns consultores têm dificuldade em lidar com questões grupais e repassar o que foi ensinado, o que condiz com o menor valor de impacto em amplitude no item (12) O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades. Sendo assim, é um item que merece atenção e existe oportunidade de ser explorado.

Em suma, com base nas constatações dos autores como Abbad, Gama e Borges-Andrade (2000) e Abbad et al. (2012) é possível observar nos últimos anos um aumento do interesse tanto nacional quanto internacional em pesquisas que envolvem a avaliação de treinamentos. Neste sentido, é cada vez mais essencial desenvolver pesquisas como a apresentada para aprofundar ainda mais o tema com o desenvolvimento de modelos, conceitos, metodologias e propostas de investigação que permitam avaliar de fato quais foram os reais resultados trazidos pelas ações instrucionais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAD, G.; SALLORENZO, L. H. Desenvolvimento e validação de escalas de suporte à transferência de treinamento. *Revista de Administração – RAUSP*, São Paulo, n. 36(2), p. 33-45, 2001.

ABBAD, G.; GAMA, A. L.; BORGES-ANDRADE, J. Treinamento: Análise do Relacionamento da Avaliação nos Níveis de Reação, Aprendizagem e Impacto no Trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 4, n. 3, p. 25-45 set./dez. 2000.

ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.) *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ABBAD, G. S.; GAMA, A. L.; BORGES-ANDRADE, J. E. Treinamento: análise do relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(3), p. 25-45, 2000.

ABBAD, G.; SALLORENZO, L.; JUNIOR, F. A.; ZERBINI, T.; VASCONCELOS, L.; TODESCHINI, K. Suporte à Transferência de Treinamento e Suporte à Aprendizagem. In: ABBAD, G.; MOURÃO, L.; MENESES, P.; ZERBINI, T.; BORGES-ANDRADE, J. E.; VILAS-BOAS, R. (Orgs.) *Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação: ferramentas para gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2012.

ABBAD, G. Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT. 1999. Tese de doutorado não publicada. Universidade de Brasília, Brasília. 1999.

ABBAD, G.; ZERBINI, T.; CARVALHO, R. S.; MENESES, P. P. Planejamento instrucional em TD&E. In Borges-Andrade, J. E.; Abbad, G.; Mourão, L. (Orgs.), *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed. p. 289-321. 2006.

ABBAD, G.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana nas organizações e trabalho. In. J. C. Zanelli. J. E. Borges-Andrade; A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. p. 237-275. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ABBAD, G.; CARVALHO, R. S.; ZERBINI, T. Evasão em curso via internet: explorando variáveis explicativas. *RAE electron.*, São Paulo, v. 5, n. 2, Dec. 2006.

ABBAD, G.; FREITAS, I. A.; PILATI, R. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.) *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006.

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

ALVAREZ, K.; SALAS, E.; GAROFANO, C. M. An integrated model of training evaluation and effectiveness. *Human Resource Development Review*, n. 3(4), p. 385-416. 2004..

ALVIM, S. P. Impacto em profundidade e amplitude: avaliando um Treinamento extra-organizacional com foco em Empreendedorismo. 2008. 242 f. Pós-graduação em Psicologia - Universidade Federal da Bahia, Salvador. 2008.

BARDIN, J. L. 'Eire Igque, Pans: Robert Laffont, 1977.

BECK, J. S. Terapia Cognitiva: teoria e prática. Trad.: S. Costa. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

BITENCOURT, C. et al. (Org.). Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos e tendências. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BORGES-ANDRADE, J. E. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. *Estud. psicol. (Natal)*, Natal, v. 7, n. sep, 2002 .

BORGES-ANDRADE, J. E et al . Impactos individual e organizacional de treinamento: uma análise com base num modelo de avaliação institucional e na teoria multinível. *Rev. Psicol., Organ. Trab., Florianópolis* , v. 2, n. 1, jun. 2002.

BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação somativa de sistemas instrucionais: integração de três propostas. *Tecnologia Educacional*, v. 11, n. 46, p. 29-39, 1982.

BORGES-ANDRADE, J. E. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamentos. *Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Florianópolis, SC, 24, 2000.

BORGES-ANDRADE, J. E.. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. *Estudos de Psicologia. Natal*, 7 (número especial). p. 31-43, 2002.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas. *Revista de Administração*, v. 31, n. 2, p. 112-125, 1996.

BORGES-ANDRADE, J. E.; LIMA, S. M. V. Avaliação de necessidades de treinamento: um método de análise de papel ocupacional. *Tecnologia Educacional*, v.12, n.54, p.5-14, set./out. 1983.

BOYATZIS, R. E. (1982). *The competent management: a model for effective performance*. New York: John Wiley.

BRANDÃO, H. P. Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível. 2009. 345 f. Tese (Doutorado)-Curso de Psicologia Social do Trabalho e das Organizações, Departamento de Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

BRANDÃO, H. P. Mapeamento de competências: Métodos, Técnicas e Aplicações em Gestão de Pessoas. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CACB - Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil. Disponível em: < <https://cacb.org.br/empreender/>> Acesso em: Jun./2019

CARBONE, P. P. et al. Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CARBONE, P. P. *et al.* Gestão por competências e gestão do conhecimento. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CARBONE, P. P. et al. (Org.). Gestão por competências e gestão do conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CARVALHO, R. S.; ABBAD, G. S. Avaliação de treinamento a distância: reação, suporte à transferência e impactos no trabalho. Revista de Administração Contemporânea, 10 (1), p. 95-116. 2006.

CARVALHO, Renata Silveira; ABBAD, Gardênia. Avaliação de treinamento à distância: reação, suporte à transferência e impactos no trabalho. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 10, n. 1, mar. 2006.

CASEY, C. The changing contexts of work. In: BOUD, D.; GARRICK, J. (Orgs.), Understanding learning at work. London: Routledge, 1999.

CASTRO, P. M. R.; POLO, E. F.; PORTO, G. S. Treinamento, desenvolvimento e mudança: uma articulação possível. Anais do XXXII EnANPAD. Rio de Janeiro, 2008.

CHIABURU, D.S.; SAWYER, K. B. & THOUROGHGOOD, C. N. (2010). Transferring More than Learned in Training: Employees' and managers' (over)generalization of skills. International Journal of Selection and Assessment. v. 18 (4), 380–393.

CHIAVENATO, I. Administração de recursos humanos. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

COMINI, G. M.; KONUMA, C.; SANTOS, A. L. D.. Sistema de Gestão de Pessoas por Competências: um olhar crítico para a dimensão do desenvolvimento individual. XXXI Encontro da Anpad, Rio de Janeiro, set. 2007.

Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR-A2963.pdf>>. Acesso em: Jun./2019.

CORREIA, I. A. Avaliação de impacto de treinamento em profundidade e amplitude: avaliando o curso Direito do Trabalho no Ministério Público do Trabalho. 2014. 78 f., il. Monografia (Bacharelado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

DAMASCENO, S. M. S. Construção de um modelo lógico para avaliação de um treinamento nos níveis de mudança organizacional e valor final. 2007. 125 f. Dissertação (Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília. 2007.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. Revue Française de Gestion, n. 127, p. 84-102, jan./fév. 2000.

DURAND, T. Forms of incompetence. Trabalho apresentado na 'Conference of Management of Competence' Oslo, 1998.

DUTRA, H. F. O.; Oliveira, P. A. S.; Gouveia, T. B. (2002). Avaliando a qualidade de serviço numa instituição de ensino superior. Em Anais do XXV EnAnpad. 2002.

DUTRA, J. S. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas. 2004. Freitas, I. A., & Mourão, L. Medidas de impacto de TD&E: o nível da mudança organizacional. Em G. S. Abbad, L. Mourão, P. P. M. Meneses; T. Zerbini; J. E. Borges-Andrade & R. Dias (Orgs.). Medidas de avaliação em TD&E. Porto Alegre: Artmed. p. 163-176. 2012.

FERREIRA, R. R. Avaliação de necessidades de treinamento: proposição e aplicação de um modelo teórico-metodológico nos níveis macro e meso organizacionais. 2009. 219 f., il. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações)-Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

FERREIRA, R. R. Avaliação de necessidades de aprendizagem no trabalho: proposição e exploração de um modelo. 2014. 198 f., il. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações). Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências. São Paulo: Atlas, 2000.

FRANCO, M. L. P. B. Análise de conteúdo. 2ed. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

FREITAS, H. M. R.; CUNHA, M. V. M.; MOSCAROLA, J. Aplicação de sistemas de software para auxílio na análise de conteúdo. Revista de Administração da USP, p. 97-109, 1997.

FREITAS, I. A., BORGES-ANDRADE, J. E., ABBAD, G.; PILATI, R. Medidas de impacto de TD&E no trabalho e nas organizações. In: J. E. Borges-Andrade, G. Abbad & L. Mourão (Orgs.), Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed. p. 489-504. 2006.

FREITAS, I. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Efeitos de treinamentos nos desempenhos individual e organizacional. Revista de Administração de Empresas, v. 44, n. 3, p. 44-56, 2004.

GAGNÉ, R. M.; MEDSKER, K. L. The conditions of learning: training applications. Belmont: Wadsworth Group / Thompson Learning, 1996.

GEM. Relatório Executivo Empreendedorismo no Brasil. SEBRAE. 2017. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL\\_web.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL_web.pdf)> Acesso em: Mai./2019

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDSTEIN, I. L.. Training in work organizations. In Dunnette e Hough Handbook of Industrial and Organizational Psychology 2 ed., p. 507-619. 1991.

GONÇALVES, A.; MOURÃO, L. A expectativa em relação ao treinamento influencia o impacto das ações de capacitação?. *Revista de Administração Pública*, v. 45, n. 2, abr. 2011 . p.483-513.

GUIMARÃES, T. A. et al. Forecasting core competencies in an R&D environment. *R&D Management Review*, Manchester, UK, v.31, n.3, p.249-255, 2001.

GUTIERREZ, G. L. A metodologia científica e o estudo das organizações. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 26, n.1, p. 91-96, jan./mar., 1986.

Hair, J. F., Black, W. C., Babi, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. *Análise multivariada de dados* (6ª ed. A. S. Sant'Anna, Trans.). Porto Alegre: Bookman. 2009

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

HOLMAN, D.; EPITROPAKI, O.; FERNIE, S. Understanding learning strategies in the workplace: a factor analytic investigation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v.74, n.5, p.675-682, 2001.

IENAGA , C. H. *Competence Based Management: Seminário Executivo*. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.

ILLERIS, K. A model for learning in working life. *Journal of Workplace Learning*, v.16, n.8, p.431-441, 2004.

INOCENTE, D. F. *Análise de um programa de treinamento e seus resultados: um estudo de caso do MBA Gestão Pública – Banco do Brasil*. 2006. 273f. Tese (Mestre em Administração) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto. 2006.

KIRKPATRICK, D. L. Evaluating training programs evidence vs. proof. *Training and Development Journal*, v. 31, n. 11, p. 9-12, 1976.

KOTHARI, C.R. . *Research methodology: Methods and techniques*. New Age International, 2004.

KUMAR, S. and PHROMMATHED, P. . *Research methodology*, Springer US, 2005.

LACERDA, E. R. M.; ABBAD, G. Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba , v. 7, n. 4, dec. 2003 .

LATHAM, G. P. *Human Resource Training and Development*. *Annual Review of Psychology*, vol. 39, p. 545-582, 1988.

LE BOTERF, G. *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Ed. d'Organisation,1999.

LUSTRI, D. A.; MIURA, I. K. Gestão por competência: uma abordagem sistêmica. USP, São Paulo, p. 1-11, maio 2005.

MARTINS, D.V. Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho. Dissertação apresentada ao Departamento de Psicologia. Universidade de Brasília. 2014. Disponível em: <[http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/17469/1/2014\\_DanieleMartinsVitoria.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/17469/1/2014_DanieleMartinsVitoria.pdf)>

MATTHEWS, J. H.; CANDY, P. C. New dimensions in the dynamics of learning and knowledge. In: BOUD, D.; GARRICK, J. (Orgs.). Understanding learning at work. London: John Wiley & Sons, 1999.

McCLELLAND, D. Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.

MENESES, P. P. M.; ABBAD, G. Preditores individuais e situacionais de auto e heteroavaliação de impacto do treinamento no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(especial), p. 185-204. 2003.

MENESES, P. P. M.; ZERBINI, T. Levantamento das análises de treinamento: reflexões atuais. *Análise*, v. 2, n. 20, p. 50-64, 2009.

MENESES, P. P.; ABBAD, G. Proposta para Desenvolvimento de Modelos de Avaliação da Efetividade de Programas de Treinamento. *RAC-Eletrônica*, Curitiba, v. 3, n. 1, art. 6, p. 105-122, Jan./Abr. 2009

MENESES, P. ZERBINI, T. ABBAD, G. Conceitos Essenciais em Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas. *Manual de Treinamento Organizacional*. Porto Alegre: Artmed, 2010.

MENESES, P. ZERBINI, T. ABBAD, G. Preditores individuais e situacionais de auto e heteroavaliação de impacto do treinamento no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, v.7 (1), p. 185-204, 2003.

MORETTIN, L. G. Estatística básica: probabilidade e inferência. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2010

MOURÃO, L. Avaliação de Programas Públicos de Treinamento: um estudo sobre o Impacto no Trabalho e na Geração de Emprego. 2004. 210 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

NEUMAN, W.L. Social research methods: Qualitative and quantitative approaches. Pearson education, 2013.

PANTOJA, M. J. Avaliação de impacto de treinamento na área de reabilitação: preditores individuais e situacionais. Dissertação de mestrado não publicada. Universidade de Brasília, Brasília.1999.

PANTOJA, M. J. et al . Valores, suporte psicossocial e impacto do treinamento no trabalho. *Estud. psicol. Natal*, v. 10, n. 2, ago. 2005 .

PANTOJA, M. J.; BORGES-ANDRADE, J. E. (2002). Uma abordagem multinível para o estudo da aprendizagem e transferência nas organizações. In Anais do XXVI ENANPAD. Salvador: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. 2002.

PEREIRA, S. C. M. Avaliação de efeitos de uma ação de TD&E no desempenho de egressos e da organização. Dissertação de Mestrado em Psicologia, Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

PEREIRA, S. C.M. (2009). Avaliação, com base em modelo lógico, de efeitos de um treinamento estratégico no desempenho de egressos e da organização. 2009. 194 f. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, Brasília. 2009

PHILIPS, J. J.. Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods. 3 ed. Nova York: Routledge, p. 420. 2011.

PHILIPS, J. J. Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods. Houston: Gulf publishing. 1997.

PHILIPS, P. P.,; PHILIPS, J. J. Symposium on the evaluation of training. International Journal of Training and Development, 5(4), p. 240-247. 2001.

PILATI, R. ABBAD, G. Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho. Psicologia: Teoria e Prática, v. 21, n. 1, p. 43-51, abr. 2005.

PILATI, R. História e Importância de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.) Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

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

PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Impacto do treinamento em amplitude e profundidade: preditores individuais e situacionais [Resumo]. In Sociedade Brasileira de Psicologia (Org.),XXX Reunião da Sociedade Brasileira de Psicologia. Brasília. 2000.

PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Estudo empírico dos antecedentes de medidas de impacto do treinamento no trabalho. Psic.: Teor. e Pesq., Brasília , v. 20, n. 1, abr. 2004.

PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. E.; AZEVEDO, L. P. S. Impacto de treinamento em amplitude e profundidade: relações de suporte à transferência, gestão do desempenho e liberdade decisória. 1999.In Resumos de Comunicações Científicas, XXIX Reunião Anual de Psicologia. Ribeirão Preto, SP: Sociedade Brasileira de Psicologia. p. 53a-53b. 1999.

PILATI, R. Modelo de efetividade de treinamento no trabalho: aspectos dos treinandos e moderação do tipo de treinamento. 2004. Tese de doutorado não publicada. Universidade de Brasília, Brasília. 2004.

POZO, J. I. Aprendizes e mestres: a nova cultura da aprendizagem. Porto Alegre: Artmed, 2002.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, p. 3-15, May/June, 1990.

RICHTER, L. D. D. Suporte à aprendizagem, impacto de treinamento em profundidade e em amplitude e desenvolvimento de competências gerenciais no INSS. 2017. ix, 135 f., il. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

ROBBINS, S. P. Fundamentos do comportamento organizacional. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009

RODRIGUES, C. H. Avaliação de necessidades de treinamento: validação de um instrumento e estudo descritivo dos aspectos considerados por organizações públicas federais brasileiras na realização da ANT. Dissertação (Mestrado em Administração)—Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

SALAS, E.; CANNON-BOWERS, J. The science of training: a decade of progress. Annual Review of Psychology, n. 52, p. 471-499, 2001.

SALOMON, A. V A visão do associativismo. In: LENZI, F. C.; KIESEL, M. D. (Org). O empreendedor de visão. São Paulo: Atlas, 2009.

SALVADOR, R. L.; CANÇADO, V. L. Impacto de Treinamento no Trabalho: um estudo de caso na Fundação Hemominas. Teoria e Prática em Administração, v. 3 n. 2, p. 70-98, 2013.

SANTOS, A. C. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. Revista de Administração, São Paulo, v.36, n. 2, p. 25-32, abr./jun. 2001.

SCORSOLINI-COMIN, F.; INOCENTE, D. F.; MIURA, I. K. Avaliação de programas de treinamento, desenvolvimento e educação no contexto organizacional: modelos e perspectivas. Rev. Psicol., Organ. Trab., Florianópolis , v. 11, n. 1, jun. 2011 .

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Site Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>.> Acesso em: Nov/2018

SILVA, A. L. G. da; MOURA, J. A. de; ZANELLI, J. C. O valor estratégico do treinamento, desenvolvimento e educação (T&D) para formação de competências. Rev. Psicol., Organ. Trab., Florianópolis , v. 5, n. 2, dez. 2005 .

SILVA, A.L; ABBAD, G. S. Benefícios e Limitações do Balanced Scorecard para Avaliação de Resultados Organizacionais em Treinamento, Desenvolvimento e Educação. Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 04-28, jan/abr. 2011

SILVA, A. L. G. da; MOURA, J. A. de; ZANELLI, J. C. O valor estratégico do treinamento, desenvolvimento e educação (T&D) para formação de competências. Rev. Psicol., Organ. Trab., Florianópolis , v. 5, n. 2, dez. 2005 .

SILVA, M. E. da. Relações entre impacto do treinamento no trabalho e estratégia empresarial: o caso da Eletronorte. Rev. adm. contemp., Curitiba , v. 10, n. 3, Set. 2006.

SKINNER, B. F. Sobre o Behaviorismo. São Paulo: Cultrix, pág. 7-11. Introdução. 1974.

SONNENTAG, S.; NIESSEN, C.; OHLY, S. Learning at work: training and development. In: COOPER, C. L.; ROBERTSON, I. T. (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, v.19, p.249-289. London: John Wiley & Sons, 2004.

TAMAYO, N.; ABBAD, G. S. da. Autoconceito profissional e suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 10, n. 3, set. 2006.

VARGAS, G.; FREITAS, I. A.; PILATI, R. Bases conceituais em treinamento desenvolvimento e educação, TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.) *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006.

VARGAS, M. R. M. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos. *Revista de Administração*, 31(2), abril/junho p. 126-136.1996.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD; G. S. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Organizadores). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, p. 137 – 158, 2006.

VARGAS, M. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos. *Revista de Administração*, v. 31, p.126-136, 1996.

VARGAS, M.R.; ABBAD, G. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação - T&D. In: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.S.; MOURÃO, L. (Org.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed. p. 137-158.2006.

VERGARA, S. C. Universidade corporativa: a parceria possível entre empresa e universidade tradicional. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 34, n. 5, p. 181-188. 2000.

WARR, P.; BUNCE, D. Trainee characteristics and the outcomes of open learning. *Personnel Psychology*, v.48, n.2, p.347-375, 1995.

WEBSTER. Webster's third new internacional dictionary of the English language, unabridged. Massachussets: G & C Merriam Co., 1981.

WEXLEY, K. N. Personnel training. *Annual Review of Psychology*, v.35, p.519-551, 1984.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence: pour une nouvelle logique**. Paris : Editions Liaisons, 1999.

ZERBINI, T. 2007. Avaliação da transferência de treinamento em curso a distância. Tese de doutorado não publicada. Universidade de Brasília, Brasília. 2007.

ZERBINI, T. Treinamento, desenvolvimento e educação: tendências no estilo de gestão das organizações. *Paidéia*, Ribeirão Preto , v. 18, n. 39, 2008.

ZERBINI, T.; ABBAD, G. Qualificação profissional a distância: avaliação da transferência de treinamento. *Paidéia*, Ribeirão Preto , v. 20, n. 47, Dec. 2010 .

## APÊNDICES

### Apêndice A – Carta de Apresentação do Questionário

## Impacto do Curso de Formação de Consultores de Núcleos Setoriais Empresariais

Prezado(a) Consultor(a),

Você está sendo convidado(a) para participar da análise do Curso de Formação de Consultores de Núcleos Setoriais Empresariais, do qual fez parte.

O objetivo desta análise é investigar a sua percepção sobre a utilidade/aplicação dos conhecimentos aprendidos durante o Curso de Formação de Consultores de Núcleos Setoriais Empresariais. A pesquisa será importante para atestar o impacto em amplitude e profundidade gerado na administração atual dos Núcleos Setoriais. Esse levantamento de dados é de responsabilidade técnico científica exclusiva do Departamento de Administração da Universidade de Brasília (UnB).

É importante ressaltar:

- As respostas as afirmativas e questões apresentadas devem ser sinceras.
- Não é necessária a identificação por parte do respondente.
- Todos os itens da pesquisa devem ser respondidos para aumentar a qualidade dos dados obtidos.
- A confidencialidade das respostas está garantida.
- Os resultados serão tratados de forma agrupada para fins de diagnóstico.
- A desistência em responder ao questionário, a qualquer momento, não acarretará ao respondente nenhum prejuízo ou dano pessoal.
- A participação no diagnóstico não produzirá nenhum tipo de risco para as atividades de trabalho do respondente.

Obrigada pela iniciativa de colaborar com esta pesquisa, as suas respostas são essenciais para a análise de dados condizente com a realidade. O questionário estará disponível para receber respostas durante o período de 15/05/2019 a 31/05/2019. Se desejar receber outras informações sobre o levantamento ou resultados da presente pesquisa, entre em contato pelo e-mail [annacmauger@gmail.com](mailto:annacmauger@gmail.com).

\* Required

## Apêndice B – Questionário Parte I: Dados Sócio demográficos

**1. 1. Em qual Estado você atua como consultor? \***

*Mark only one oval.*

- BA
- DF
- MG
- MT
- PR
- RS
- RN
- SC
- SP
- Other: \_\_\_\_\_

**2. 2. Sexo \***

*Mark only one oval.*

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não declarar
- Other: \_\_\_\_\_

**3. 3. Nível de escolaridade \***

*Mark only one oval.*

- Ensino Médio Completo
- Superior Incompleto
- Superior Completo
- Pós-graduação

**4. 4. Curso de Formação \***

*Mark only one oval.*

- Administração
- Economia
- Ciências Contábeis
- Nenhum
- Other: \_\_\_\_\_

**5. 5. Idade \***

*Mark only one oval.*

- 18 a 25 anos
- 26 a 40 anos
- 41 a 55 anos
- 56 anos ou mais

**6. Há quanto tempo atua como consultor do Empreender? \***

*Mark only one oval.*

- Menos de 1 ano
- 1 ano
- 2 anos
- 3 anos
- Mais de 3 anos

**7. Participou do Curso de Formação de Consultores do Empreender? \***

*Mark only one oval.*

- Sim
- Não

**8. Em qual modalidade você realizou o Curso de Formação de Consultores do Empreender? \***

*Mark only one oval.*

- Presencial
- Ensino a distância através do portal web do Empreender
- Em ambas as modalidades
- Não realizei o Curso

## Apêndice C – Questionário Parte II: Competências

### Parte II: Competências (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes)

Abaixo estão descritas algumas competências pessoais, julgue as afirmativas com base no seu perfil como Consultor do Empreender. Lembrando que a escala correspondente é 1: Discordo Totalmente, 2: Discordo, 3: Não concordo nem Discordo/ Não se aplica, 4: Concordo e 5: Concordo Totalmente.

9. **1. Tenho capacidade de comunicação, bom relacionamento interpessoal e gosto de trabalhar em equipe. \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

10. **2. Acredito e defendo a cultura do associativismo e os princípios do trabalho participativo. \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

11. **3. Posso conhecimentos sobre técnicas de visualização. \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

12. **4. Posso conhecimentos sobre técnicas de moderação. \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

13. **5. Sei preparar e conduzir um evento participativo com facilidade de maneira eficiente. \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

14. **6. Tenho motivação para trabalhar no enfoque participativo. \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				



22. **14. Tenho experiência em administração financeira, legislação empresarial, recursos humanos, planejamento estratégico, marketing, entre outros conhecimentos gerais relacionados. \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

23. **15. Tenho experiência em condução de grupos e sensibilização de empresários. \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

24. **16. Tenho capacidade de buscar e apresentar soluções: não paro diante do problema e relato a situação ao responsável. \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

25. **17. Tenho boa oratória, postura e apresentação pessoal adequada. \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

26. **18. Sei negociar questões que envolvem conquista de parcerias e patrocínios, alteração de planos de ação, entre outros. \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

27. **19. Tenho sensibilidade em identificar posturas, comentários e outras expressões que demonstrem desconforto, hostilidade, desconfiança, etc. que podem gerar conflitos entre os empresários. \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

28. **20. Tenho habilidades e competências em gestão de conflitos. \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				



## Apêndice D – Questionário Parte III: Impacto em Profundidade

### Parte III: Avaliação de Impacto em Profundidade

Leia com atenção o conteúdo das afirmativas e assinale a frequência com que você realiza tais atividades da Metodologia do Programa Empreender, utilizando a escala apresentada, sendo 1: Nunca, 2: Raramente, 3: Algumas vezes, 4: Frequentemente e 5: Sempre.

33. **1. Utilizo a Matriz Auxiliar de Seleção para verificar se o setor e segmento pretendidos para o núcleo setorial são viáveis de serem trabalhados. \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

34. **2. Utilizo o Metaplan durante as reuniões com os empresários. \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

35. **3. Busco utilizar quando possível ferramentas de exposição como tarjetas, painéis, flipchart, projeção multimídia, etc. \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

36. **4. Utilizo de técnicas como tempestade de ideias (brainstorming) nas reuniões com os empresários. \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

37. **5. Realizo o Planejamento estratégico dos núcleos setoriais. \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

38. **6. Em relação ao Planejamento Estratégico, realizo as seguintes etapas: - Definição do Público Alvo. \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

39. -Aplicação do questionário MPE baseado no Modelo de Excelência em Gestão. \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

40. - Utilização da ferramenta FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) para o diagnóstico participativo da situação atual das empresas. \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

41. - Definição do Objetivo Geral através do debate entre grupos pequenos que registram as ideias em fichas de flipchart. \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

42. - Definição das Estratégias e Resultados com exemplificação sem manipular a decisão do grupo. \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

43. - Definição e Detalhamento das Ações. \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

44. - Definição das Premissas. \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

45. -Perguntas referentes aos sentimentos dos empresários após elaborarem o planejamento.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

46. **7. Completo periodicamente o planejamento com indicações de ações e em que fase se encontram. \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

47. **8. Tenho que lidar constantemente com a gestão de conflitos. \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

48. **9. Quando montado o Plano de Ação do Núcleo, eu fico responsável pela execução das atividades. \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

49. **10. Quando montado o Plano de Ação do Núcleo, eu busco sempre a participação do empresário para que executem as atividades. \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

50. **11. Quando montado o Plano de Ação do Núcleo, eu busco que os empresários se responsabilizem pela execução da Ação. \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

## Apêndice E – Questionário Parte IV: Impacto em Amplitude

### Parte IV: Avaliação de Impacto em Amplitude

Abaixo é apresentado o questionário desenvolvido pela autora Gardênia Silva Abbad (1999) , julgue as afirmativas com base no Curso de Formação de Consultores pelo qual participou. Lembrando que a escala correspondente é 1: Discordo Totalmente, 2: Discordo, 3: Não concordo nem Discordo/ Não se aplica, 4: Concordo e 5: Concordo Totalmente.

51. **1. Utilizo, com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento. \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

52. **2. Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento. \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

53. **3. As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros, em meu trabalho e em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento. \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

54. **4. Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento. \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

55. **5. Quando aplico o que aprendi no treinamento, executo meu trabalho com maior rapidez. \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

56. **6. A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento. \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

