



UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

LISIANE VIEIRA DE CASTRO LUCHESE

AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO – GERENCIAMENTO DA AQUISIÇÃO DO  
CONHECIMENTO NO BANCO SUL AMERICANO

PORTO ALEGRE

2011

Lisiane Vieira de Castro Luchese

**AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO:**

Gerenciamento da Aquisição e Aplicação do Conhecimento

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Executiva de Negócios, pelo MBA em Gestão Empresarial, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Prof. Elton Oliveira

Porto Alegre

2011

## **1. INTRODUÇÃO**

Frente à acirrada concorrência no mercado financeiro, onde produtos e serviços são muito similares, faz-se necessário buscar alternativas para a diferenciação. De forma geral, as instituições financeiras perseguem a fidelização de clientes, percebendo como diferencial competitivo o relacionamento com estes. Desta forma, é crescente o investimento por parte das instituições financeiras em treinamentos que capacitem e qualifiquem seus colaboradores. Frente a este investimento, cresce também a preocupação acerca de ferramentas para avaliação da eficácia dos treinamentos ofertados, identificando a necessidade de melhorias nos programas e na forma de aplicação.

### **1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA**

Em sintonia com o contexto atual, tem-se que a sobrevivência das organizações está baseada na capacidade de transformar informação em conhecimento. Assim como, que informação, conhecimento, criatividade e inovação são ingredientes básicos para o sucesso.

A organização alvo desse trabalho é o Banco Sul Americano S.A., uma instituição financeira, que atua como banco múltiplo nas carteiras: comercial, crédito financiamento e investimento, crédito imobiliário, desenvolvimento e arrendamento mercantil. Atendendo a clientes Pessoas físicas e micro, pequenas, médias e grandes empresas.

Conta, atualmente, com 9.800 colaboradores e uma rede de 437 agências, tendo como foco de atuação a região sul do Brasil.

A empresa vem ampliando anualmente os investimentos em treinamentos, direcionados especialmente para os colaboradores que atuam nas áreas comerciais, tais como:

- programas de capacitação aos Gerentes de agências e aos funcionários que atuam nas plataformas de atendimento de clientes PF e PJ;
- programas de formação para ingresso em nova função;
- programas de MBA, desenvolvidos em parceria com Universidades.

A pesar dos investimentos em treinamento, a empresa não possui uma política institucional de gestão do conhecimento, que propicie a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito.

O desenvolvimento do programa de treinamento está baseado nas diretrizes da ISSO 10015, sendo reavaliados anualmente para elaboração do plano de treinamento com foco nas estratégias da empresa e com base nas necessidades identificadas a partir dos comentários nas avaliações de reação de treinamentos anteriores e no Levantamento das Necessidades de Treinamento - LTN, que consiste em um programa contínuo voltado a atender as demandas decorrentes das constates mudanças no mercado financeiro.

Segundo Marras (2001), o LNT tem como pressupostos metodológicos:

- a) a estrutura geral, a tarefa e o indivíduo;
- b) aspectos sociais, psicossociais, técnicos e comportamentais da organização;
- c) visão holística da organização, do geral para o particular;
- d) a previsão de sessões de "preparação" (treinamento) de todas as lideranças (supervisores, chefes, gerentes, etc.), garantindo a

unicidade de critérios e a clareza de informação para todos os níveis da organização.

Portanto, o planejamento dos treinamentos está focado na estratégia e nas necessidades e têm como premissa estar voltado à aplicação prática, desta forma, esses programas em geral são muito bem avaliados pelas equipes.

O grande desafio vem após o término do programa: os participantes de fato aprenderam e aplicarão como foi ensinado? Após o retorno aos seus postos de trabalho não se tem qualquer controle, é preciso confiar na influência que os instrutores exercem sobre eles e ficar na expectativa de boas notícias.

Essa realidade tem demonstrado grande disparidade quanto à qualificação dos profissionais. A qualificação desses está muito mais vinculada às competências individuais na busca do conhecimento, do que aos investimentos em treinamento realizados pelo Banco. Desta forma, a Área de Gestão de Pessoas vê-se impelida a oferecer anualmente programas para qualificação dos profissionais buscando seu nivelamento, de forma a dispor de profissionais qualificados para atender as demandas das Áreas Comerciais, no processo de sucessão.

Nesse trabalho serão analisadas as alternativas para o gerenciamento da aquisição e aplicação do conhecimento no Banco Sul Americano, de forma a identificar a metodologia que melhor atende as necessidades da organização para avaliação de treinamentos.

A pergunta central desse trabalho é – Como o Banco Sul Americano pode melhor estruturar a metodologia de avaliação do resultado e da eficácia dos treinamentos que oferece aos seus colaboradores?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Analisar a atual metodologia para avaliação de treinamentos adotada pelo Banco Sul Americano S.A. e prover alterações que possibilitem a adoção de metodologia mais eficaz, de modo a fazer frente às necessidades de desenvolvimento dos indivíduos e de crescimento da organização, instrumentalizando o trabalho da área de Gestão de Pessoas para melhor aplicação dos treinamentos voltados a qualificação dos colaboradores.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) Caracterizar o programa de treinamento do Banco Sul Americano.
- b) Analisar se os métodos e os meios de treinamento contribuíram para o atendimento dos objetivos de aprendizado.
- c) Avaliar se o conteúdo do treinamento, tanto habilidades como os conhecimentos transmitidos, foi transferido no desempenho do trabalho.
- d) Identificar se os resultados do treinamento contribuíram para o cumprimento das metas da empresa.
- e) Apresentar metodologias de avaliação dos treinamentos que possam ser adotadas pelo Banco.

### **1.3 JUSTIFICATIVA**

O presente projeto justifica-se pela necessidade de implantar metodologia para análise dos resultados obtidos pelo Banco Sul Americano a partir da aplicação de treinamentos. Pretende-se, com a adoção de técnicas efetivas e direcionadas, avaliar o quanto e em que extensão os conhecimentos obtidos nos treinamentos oferecidos pelo Banco provocaram a melhora de desempenho esperado na rotina de trabalho de cada colaborador e, conseqüentemente, mensurar a eficácia do treinamento quanto à promoção de resultados financeiros para o Banco Sul Americano.

A avaliação dos resultados não envolve meramente as metas de curto prazo, mas também as de longo prazo, de forma a garantir a sustentabilidade da estratégia organizacional.

Reforço essa afirmação a partir do exemplo do BNDES, como Banco focado no desenvolvimento sustentável do Brasil, que elaborou em parceria com o CRIE – Centros de Referência em Inteligência Empresarial da Coppe/UFRJ metodologia para análise dos capitais intangíveis das empresas. Pois têm a convicção de que a “Economia do Conhecimento” é a forma de garantir a geração de um ambiente de inovação que englobe todos os setores da economia. Revista Inteligência Empresarial, nº. 31 (2007)

Pretende-se que o resultado dessa pesquisa contribua com o processo de reestruturação a que está se propondo a área de Gestão de Pessoas do Banco, visando à valorização do conhecimento como ativo da empresa.

Justifica-se, assim, a necessidade de implantação de metodologia para avaliação de treinamento no Banco Sul Americano S.A.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 O papel do RH**

O RH das empresas vem passando por um processo de transição, hoje passa a ser “estratégico” na organização. Agora, seu papel é mais complexo, têm a missão de vislumbrar o futuro da organização, combinando seu conhecimento sobre as pessoas e o negócio.

Defende Ulrich (2000) que, em uma empresa, a atual tarefa de RH consiste em alcançar a excelência organizacional. Assim, o RH passa a assumir um novo papel, focalizando os resultados e não as atividades tradicionais de RH, como por exemplo, a contratação de pessoal e a remuneração.

Há uma tendência a alinhar-se mais à estratégia organizacional e a focalizar simultaneamente o cliente interno (funcionário) e o externo (mercado), passando, então, de “departamento” para “unidade de negócio”. O RH passa a produzir resultados tanto operacionais quanto em conhecimento para toda a empresa, que se convertem em resultados financeiros.

Conseqüentemente, todas estas transformações em RH vêm a influenciar os processos de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) na organização.

Para McGregor (c1980), todo o processo de desenvolvimento de talentos está centrado nas pessoas e não apenas em processos, partindo-se do pressuposto de que o homem deseja crescer e se desenvolver intelectualmente para assumir novas e maiores responsabilidades.

Segundo Carneiro (1994), a função de T&D passa a atuar numa relação cliente-fornecedor. O cliente interno estabelece uma parceria com T&D, reconhece a possibilidade de ajuda de T&D e solicita a



participação de T&D desde o início de um projeto, vislumbrando maiores chances de sucesso. Por outro lado, este cliente é exigente em relação aos serviços prestados por T&D.

Também Becker, Huselid e Ulrich (2001) posicionam o RH como parceiro estratégico no negócio da organização, sob quatro perspectivas, numa analogia à metodologia de mensuração de desempenho do *BSC*, a ser apresentada posteriormente. Estas perspectivas seriam:

- a) perspectiva do pessoal – a empresa contrata e remunera pessoas, mas não se empenha em atrair os melhores ou em desenvolver empregados excepcionais;
- b) perspectiva da remuneração – a empresa usa bônus, pagamento de incentivos e diferenças expressivas na remuneração para recompensar os que apresentam alto e baixo desempenho. Trata-se de um primeiro passo, mas ainda não explora integralmente os benefícios de RH como ativo estratégico;
- c) perspectiva do alinhamento – os gerentes vêem os empregados como ativo estratégico, mas não investem na reformulação geral dos recursos de RH para alavancar a perspectiva da gerência;
- d) perspectiva do alto desempenho – os executivos de RH e outros vêem o RH como um sistema embutido dentro do sistema mais amplo de implementação da estratégia de negócios. A empresa gerencia e mede as relações entre estes dois sistemas e o desempenho da empresa.

Os mesmos autores, ao abordar competências para os profissionais de RH, citam como competências emergentes:

- a) demonstração de credibilidade pessoal;
- b) capacidade de gestão da mudança;
- c) capacidade de gestão da cultura;
- d) domínio das práticas de RH;
- e) conhecimento do negócio;
- f) gerenciamento do desempenho estratégico de RH.

Ainda, estes autores dividem a sexta competência – gerenciar estrategicamente o RH, em quatro dimensões:

- a) raciocínio causal crítico – os profissionais de RH devem pensar em termos causais, para que possam avaliar como o RH impulsiona o desempenho da empresa;
- b) compreensão dos princípios da boa mensuração;
- c) estimativa das relações causais (entre RH e o desempenho da empresa), tornada possível pelo pensamento causal e pela compreensão dos princípios de mensuração;
- d) comunicação dos resultados do desempenho estratégico de RH aos gerentes de linha seniores.

## **2.2 CONHECIMENTO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO**

Em busca de um diferencial competitivo, na década de 80 inicia-se um movimento em prol de uma nova concepção e visão da empresa, objetivando a criação de valor. Neste movimento nasce o conceito de Capital Intelectual, como forma de evidenciar e potencializar a força dos recursos não materiais, tratam-se dos recursos intangíveis.

Stewart (1998) descreve bem a transição do capital financeiro para o capital intelectual:

“Vencemos porque a economia de hoje é fundamentalmente diversa da de ontem. Crescemos na Era Industrial. Ela se foi, suplantada pela Era da Informação. Estamos deixando para trás um mundo econômico cujas principais fontes de riqueza eram físicas. Nessa nova era, a riqueza é produto do conhecimento. O conhecimento e a informação - não apenas o conhecimento científico, mas a notícia, a opinião, a diversão, a comunicação e o serviço - tornaram-se as matérias-primas básicas e os produtos mais importantes da economia. Compramos e vendemos conhecimento [...]” (STEWART, 1998, p.14).

Segundo Falconi (2006) para que o conhecimento crie valor é necessário utilizá-lo na construção de planos de ação, acompanhados por uma liderança que “faça acontecer”:

“Uma empresa que se aprofunda na prática de buscar, cada vez mais, melhores resultados por meio de todas as pessoas acaba por gerar uma quantidade enorme de conhecimento, que deve ser gerenciado de forma que se possa fazer dele o melhor uso.” Falconi, Vicente ( 2006, p.113).

## 2.3 EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Para Borges-Andrade (1997), com a ampliação dos mercados e com o aumento da competitividade, as organizações e a realidade de trabalho passaram a exigir novas posturas e formas de atuação: o profissional deve atuar, não somente como técnico, mas como consultor, pesquisador e agente de mudanças.

Para promover essa mudança, faz-se necessário que a área de RH das empresas passe a atuar com uma visão de processos, conforme demonstra a figura 1, como prestadora de serviços aos processos organizacionais, tendo como principal foco a aquisição e desenvolvimento de talentos e lideranças.



Figura 1 – Condições básicas para Gestão do Conhecimento

Fonte: Revista Inteligência Empresarial, RH – Crise e Redenção, Rio de Janeiro, CRIE/COPPE/UFRJ, 2007, trimestral, ISSN 1517 – 3860.

## 2.4 COMPETÊNCIAS E APRENDIZAGEM

Diversos autores destacam a importância crescente do foco em competências no processo de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E). O termo competência, em gestão organizacional, adquiriu diversas conotações, de forma abrangente temos que “a competência é vista [...] não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de realizações decorrentes da mobilização e aplicação [...] no trabalho” (CARBONE et al., 2006, p.43).

O processo de aquisição de conhecimento pelas pessoas foi amplamente estudado por Maslow, que apresenta dois conceitos para explicá-lo:

- “Motivação” – como um estado definitivo, decorrente das condições de vida do indivíduo. Cita cinco condições de motivação: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização;
- “Potencial Metal”, ou seja, a nossa velocidade de aprendizado.

Para Vicente Falconi (2007,p.117) “Cada pessoa aprende certa quantidade de coisas por dia e somente aquilo; o resto é perdido.”

Paulo Freire entende a aprendizagem como uma forma de mudança social, colocando a pessoa como sujeito de sua própria educação. “Os homens se educam entre si mediados pelo mundo”. Paulo Freire, o mentor da educação para a consciência. Nova Escola. Disponível em: <http://revistaescola.abril.com.br/>. Acesso em 30 abr 2011.

Já Vicente Falconi, referindo-se ao desenvolvimento de competência e a aprendizagem nas organizações afirma que “A empresa é uma escola e cada chefe um professor. A educação e o treinamento são contínuos. Todos os dias”. Falconi, Vicente (2004, p.57)

### **2.4.1 MÉTODOS PARA AVALIAR ATIVOS INTANGÍVEIS**

A pesquisa sobre a mensuração de Ativos Intangíveis ou do Capital Intelectual das empresas tem produzido uma infinidade de propostas de métodos e teorias. Destacam-se aqui quatro categorias de metodologias de avaliação, conforme a classificação sugerida por Luthy (1998) e Williams (2000): DIC - método direto de avaliação do capital intelectual, MCM - método de capitalização dos mercados, ROA - método de retorno dos ativos - e o método dos gráficos ou scorecards SC.

Os métodos de cálculo direto do capital intelectual (DIC) estimam o valor monetário dos ativos intangíveis pela identificação dos seus vários componentes que, quando estimados, podem ser diretamente avaliados de maneira direta ou como um coeficiente agregado. Os métodos de capitalização (MCM) calculam a diferença entre a capitalização de mercado de uma companhia e os ativos dos acionistas (stockholders' equity) como o valor de seus recursos importantes ou ativos intangíveis. Os métodos que calculam o retorno sobre os ativos (ROA) calculam a média das receitas antes dos impostos de uma empresa em um determinado período é dividida pela média de valor dos seus ativos tangíveis. O resultado é o ROA é então comparado com a média do seu segmento. A diferença é multiplicada pela média dos seus ativos tangíveis para calcular a média anual de receitas dos intangíveis.

Dividindo a média superior pelo custo médio de capital ou uma taxa de juros, pode-se obter uma estimativa do valor dos Ativos Intangíveis ou Capital Intelectual.

Nos métodos de gráficos ou scorecards (SC), os vários componentes de ativos intangíveis ou do capital intelectual são identificados e os indicadores e os deslocamentos predeterminados são gerados e relatados nos scorecards ou como gráficos. Os métodos do SC são similares aos métodos de DIC, pois se espera que

nenhuma estimativa seja feita sobre o valor monetário dos Ativos Intangíveis.

Os métodos de capitalização (MCM) e os que calculam o retorno sobre os ativos (ROA) – são métodos que contemplam avaliações financeiras, construídos sobre bases contábeis tradicionais, mais utilizados para avaliações de mercado.

Os métodos de cálculo direto do capital intelectual (DIC) estimam o valor monetário dos ativos intangíveis pela identificação dos seus vários componentes que, quando estimados, podem ser diretamente avaliados de maneira direta ou como um coeficiente agregado.

Nos métodos de gráficos ou scorecards (SC), os vários componentes de ativos intangíveis ou do capital intelectual são identificados e os indicadores e os deslocamentos predeterminados são gerados e relatados nos scorecards ou como gráficos. Os métodos do SC são similares aos métodos de DIC, pois se espera que nenhuma estimativa seja feita sobre o valor monetário dos Ativos Intangíveis.

“As vantagens dos métodos de DIC e de SC são que eles podem criar um retrato mais detalhado da saúde das corporações mais do que as medidas financeiras, podendo ser mais facilmente aplicadas em todos os níveis de uma organização, pois medem os eventos mais rapidamente, relatando-os de maneira muito mais acurada que as medidas financeiras puras (sem medidores de avaliação estratégica). Justamente por não exigirem medições financeiras, sendo também muito úteis para as organizações não-lucrativas, departamentos, empresas do setor público e aquelas envolvidas em projetos sociais e do meio ambiente. Suas desvantagens são que os indicadores são contextuais e precisam ser personalizados a cada empresa e propósito, o que torna as comparações muito difíceis.”

Karl-Erik Sveiby (Jan 2001) – (GlobalBrands Consultoria – JR Martins)

Segundo a metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton em 1992 - Balanced Scorecard, o desempenho de uma empresa é medido pelos indicadores que cobrem 4 perspectivas principais de foco: (1) perspectiva financeira; (2) perspectiva do cliente; (3) perspectivas dos processos internos e (4) perspectiva de aprendizado. Os indicadores são baseados nos objetivos estratégicos da empresa.

O BSC (Balanced Scorecard) foi apresentado inicialmente como um modelo de avaliação e performance empresarial, porém, a aplicação em empresas proporcionou seu desenvolvimento para uma metodologia de gestão estratégica.

## **2.5 AVALIAÇÃO DE TREINAMENTOS ORGANIZACIONAIS**

A avaliação dos treinamentos organizacionais é uma tarefa complexa e sistêmica, porém, fundamental para identificar em que dimensão os objetivos foram alcançados e atribuir valor o processo de treinamento.

A avaliação do treinamento pode ser caracterizada como sendo qualquer tentativa no sentido de obter informações (realimentar) sobre os efeitos de um programa de treinamento, determinando seu valor à luz dessas informações. Carvalho & Nascimento (1999).

Para Kirkpatrick (1998), a razão de se avaliar o treinamento é determinar a efetividade de um programa. Quando a avaliação é feita, tanto os responsáveis pela coordenação dos programas quanto os gerentes de alto escalão da empresa se beneficiam, pois passam a possuir bases concretas para tomada de decisão em relação a seus programas e investimentos.

De acordo com as diretrizes da ISSO 10015.2001, a finalidade da avaliação é confirmar que ambos, os objetivos da organização e do treinamento, foram alcançados, ou seja, o treinamento foi eficaz.

Os insumos para a avaliação dos resultados do treinamento são as especificações das necessidades e do programa de treinamento, bem como os registros do treinamento fornecido.

Os resultados do treinamento em geral não podem ser plenamente analisados e validados até que o treinando possa ser observado e avaliado no trabalho.

Dentro de um determinado período após o término do treinamento, convém que a gerência da organização garanta a realização de uma avaliação para verificar o nível de competência alcançado.

É conveniente que as avaliações sejam feitas:

- a curto prazo, para verificar a opinião do treinando sobre os métodos e recursos adotados e sobre os conhecimentos e habilidades adquiridas como resultado do treinamento; e
- a longo prazo, para verificar a melhoria da produtividade e do desempenho no trabalho.

Convém que a avaliação seja conduzida de acordo com os seguintes critérios:

- satisfação do treinando,
- aquisição de conhecimentos, habilidades e comportamentos do treinando,
- desempenho do treinando no trabalho,
- satisfação do gerente do treinando,
- impacto na organização do treinando, e
- monitoração do processo de treinamento

A seguir, serão apresentadas algumas metodologias de avaliação propostas por alguns dos mais relevantes autores da área, que buscam contribuir com a necessidade prática encontrada pelas organizações de avaliar quantitativa e qualitativamente seus programas de T&D.



### **2.5.1 MODELO DE AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO DE KIRKPATRICK**

O modelo dos Quatro Níveis, desenvolvido por Donald Kirkpatrick, dada a reconhecida aplicabilidade e eficácia para avaliar processos de aprendizado, é referência mundial como modelo de avaliação de treinamento.

Seguindo o modelo de Kirkpatrick, a avaliação deve ser desenvolvida em quatro níveis:

#### Nível 1- Reação

Para a avaliação de reação faz a seguinte indagação: "Como aqueles que receberam treinamento reagem ao programa?" Para responder essa pergunta, apresenta as diretrizes para avaliação de reação:

1. Determinar o que deseja descobrir.
2. Usar formulário que quantifique a reação.
3. Encorajar os participantes a fazer comentários por escrito.
4. Conseguir cem por cento de respostas imediatas.
5. Desenvolver um padrão aceitável.
6. Medir a reação de acordo com o padrão.

#### Nível 2 – Aprendizagem

A pergunta que deve ser respondida no segundo nível de avaliação é "Até que ponto houve aprendizagem?"

As diretrizes são:

1. Medir o conhecimento, a habilidade/ou as atitudes antes e depois do treinamento.
2. Utilizar testes escritos para avaliar o conhecimento e as atitudes.
3. Utilizar um teste de desempenho para avaliar as habilidades.
4. Conseguir cem por cento de participação.

5. Sempre que possível, utilizar um grupo de controle que não recebeu treinamento para comparar ao grupo experimental que o recebeu.

### Nível 3 – Comportamento

No terceiro nível a pergunta é “Até que ponto o comportamento no trabalho mudou como resultado do programa?”

Conforme os autores, esse é o nível mais difícil de medir e talvez o mais importante. Para esse nível a avaliação deve ser realizada por amostragem, pois se torna inviável avaliar todos os programas em termos de mudança de comportamento.

As diretrizes para avaliação do comportamento são:

1. Sempre que possível, faça uma avaliação antes e depois do treinamento.
2. Dar tempo para o comportamento mudar.
3. Observar ou entrevistar: quem recebeu o treinamento; o chefe, os subordinados e outros que observam o comportamento da pessoa que recebeu o treinamento.

### Nível 4 – Resultados

No quarto nível procura-se a resposta para - Até que ponto os resultados ocorreram por causa do treinamento?

A seguir cita as diretrizes para avaliação de resultados:

1. Fazer a medição antes e depois do treinamento.
2. Dar tempo para que possíveis resultados aconteçam.
3. Repetir o procedimento em momentos apropriados.
4. Estabelecer um grupo de controle.
5. Considerar o custo de avaliação em contraposição aos possíveis benefícios.

Para Kirkpatrick, Donald L. e James D. (2010), cada nível tem particular relevância, implicando em maior complexidade do processo

e dedicação, no entanto, as informações tendem a ser cada vez mais valiosas.

### 2.5.2 METODOLOGIA ROI DE JACK PHILLIP

A metodologia proposta por Phillips (1991) propõe a ampliação e revisão do modelo de Kirkpatrick, onde os quatro níveis de avaliação apresentados inicialmente pelo autor fazem parte da construção de um quinto nível de avaliação, onde é calculada a taxa de retorno sobre o investimento, a ROI de treinamento.

Para Phillips & Phillips (2005), a razão para se adotar os quatro níveis de avaliação inicialmente propostos por Kirkpatrick, é que a segregação dos tipos de informação que cada nível contém, facilita tanto ao cálculo da ROI em si, quanto o entendimento dos resultados apresentados. Defende que, quando apresentados juntos, os cinco níveis de avaliação representam dados capazes de relatar a história completa dos programas.

Quanto à revisão do modelo de Kirkpatrick, Phillips sugere que seu modelo apresenta algumas diferenças básicas em relação ao modelo do primeiro autor:

	<b>Phillips</b>	<b>Kirkpatrick</b>
Nível 3	Aplicação e implementação (pode ser mais do que mudança de comportamento)	comportamento no trabalho
Nível 4	Impacto nos negócios	resultados
Nível 5	ROI (busca dar respostas contábeis)	-----

A fórmula proposta pelo autor para o cálculo da ROI de treinamento é a seguinte:  $ROI (\%) = (\text{Benefícios líquidos do programa} \div \text{Custos do Programa}) \times 100$ . A equação significa que, para um resultado encontrado de 100%, para cada \$1,00 investido, a organização tem de volta \$1,00, após o pagamento de todos os custos de programa.

O autor afirma que o cálculo do nível 5 só poderá ser realizado após a obtenção dos dados dos níveis 1 a 4.

Outro fator de destaque defendido pelo autor é a importância para análise dos dados que os efeitos do treinamento sejam isolados de outros fatores concomitantes ao treinamento. Para que se consiga efetuar esse isolamento, pode-se utilizar de estimativas dos participantes, grupos de controle, modelos de previsão e análise de tendências, estimativas dos gestores dos participantes, opinião de consumidores, entre outros.

Após o isolamento das informações, os custos e benefícios do treinamento estão prontos para serem transformados em valores monetários.

Para Phillips & Phillips (2005), são passíveis de avaliação de nível 5 (ROI) os programas que:

- 1) têm expectativa de apresentar um longo ciclo de vida;
- 2) estão relacionados com a estratégia e objetivos da organização;
- 3) exigem a alocação significativa de recursos como tempo, pessoas e dinheiro;
- 4) têm larga audiência e são bastante visíveis na organização;
- 5) são do interesse dos gestores;
- 6) têm a intenção de direcionar mudanças importantes para as organizações.

### **2.5.3 MODELO DE AVALIAÇÃO DE HAMBLIN**

Hamblin (1974) defende que o principal propósito da avaliação dos resultados de treinamento é a possibilidade de controle das ações de T&D, independente da possibilidade ou não da conversão dos resultados encontrados em termos monetários.

A metodologia apresentada por Hamblin propõe a divisão do quarto nível de avaliação de Kirkpatrick – resultados, em dois outros

níveis: nível 4 - organização e 5 - valor definitivo. O autor propõe essa separação por acreditar ser importante distinguir as mudanças na maneira de como a organização funciona, das mudanças que acontecem na medida em que a organização alcança seus objetivos.

O nível de reação busca identificar de que forma os treinandos reagiram ao treinamento. Essas reações podem ser as mais complexas, envolvendo não apenas aspectos relacionados ao treinador, mas também questões que dizem respeito "ao tema abordado, ao método de treinamento, ao 'cenário' do treinamento (por exemplo, a quaisquer distrações que estejam ocorrendo do lado de fora da janela)". Além disso, as formas como os treinandos reagem entre si terão também efeitos na avaliação. (HAMBLIN, 1978, p. 32).

O segundo nível de avaliação busca investigar se o treinando conseguiu adquirir conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) que o capacitem a comportar-se de novas maneiras. Segundo o autor, essa categoria aprendizagem tem sido tradicionalmente utilizada no treinamento industrial e correspondem, na taxonomia de Objetivos Educacionais, as categorias: cognitiva, psicomotora e afetiva.

O nível de comportamento no cargo busca averiguar se houve transferência de conhecimento.

No nível organizacional, a empresa pode aferir se, após o treinamento, a qualidade melhorou em seus departamentos, se os métodos de trabalho e a disposição dos funcionários melhoraram, conforme resultados de medições (por exemplo) dos índices de ausências, índices de volume de mão-de-obra ou dados obtido em entrevistas.

O nível valor final não diz respeito apenas a indicadores financeiros, os critérios de aferição podem estar relacionados também a indicadores de bem humano, na medida em que os homens de negócios sentem que têm obrigações morais tanto para seus funcionários, quanto com a comunidade externa. Desse modo, está

implícito que “os objetivos finais (valor final) do treinamento podem, em parte ser definidos em termos de metas pessoais do próprio treinando ao invés dos da organização que os subvencionou” (HAMBIL, 1978, p.41).

Segundo o autor, em alguns casos, os efeitos nos níveis organização e valor final, podem ser os mesmos. “Em outros casos, eles podem não só ser distintos como conter, vários níveis ou estágios diferentes de avaliação.” (HAMBLIN, 1978, p.40).

Hamblin (1974) propõe um ciclo de avaliação, demonstrado na figura 3. A figura representa o caráter cíclico da avaliação e, também, a necessidade de se considerar para a avaliação somente os fatores inerentes aos programas de treinamento.



**Figura 3 – O ciclo de avaliação de Hamblin**  
**Fonte: Hamblin (1974)**

Observa-se que as metodologias aqui apresentadas não se distanciam significativamente umas das outras. Diversos autores apresentam estudos que demonstram a validade e o elevado nível de confiabilidade das informações geradas a partir da aplicação dessas metodologias.

### **3. MÉTODO**

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

Nesta pesquisa será utilizado o método de estudo de caso, o qual, conforme Goode & Hatt (1969, p.422) "é um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado". De outra forma, Tull (1976, p 323) afirma que "um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular" e Bonoma (1985, p. 203) coloca que o "estudo de caso é uma descrição de uma situação gerencial".

Yin (1989, p. 23) afirma que "o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas".

Esse método é indicado para estudos em que se trabalha com um caso específico que se considera típico ou ideal para explicar uma certa situação, permite tratar um problema com maior profundidade e possibilita maior integração de dados, é útil em fase inicial de investigação, buscando ampliar o conhecimento a respeito de um certo tema.

O estudo de caso "se fundamenta na idéia de que a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo ou, pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior,

mais sistemática e precisa". (GIL, 1994, p. 79)

Antonio Carlos Gil (2002) classifica as pesquisas com base em seus objetivos em:

A — Pesquisas exploratórias – têm como objetivo o aprimoramento em relação tema do problema com vistas a tomá-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Essas pesquisas envolvem: a) levantamento bibliográfico; b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e c) análise de exemplos que “estimulem a compreensão” (Selltiz et al., 1967, p. 63).

B — Pesquisas descritivas - têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Para essa pesquisa são utilizadas técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

C — Pesquisas explicativas – têm como foco principal identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos.

Desta forma, o método de estudo de caso será desenvolvido através de pesquisas exploratórias e descritivas.

### **3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE**

A pesquisa foi realizada junto ao Banco Sul Americano S.A, com a equipe de funcionários que atuam na área comercial, nas plataformas de negócios com PF, por serem os principais responsáveis pela geração de resultado para o Banco.

Para o estudo foi analisado o programa de treinamento “Gestão de clientes com foco em resultado”, que foi desenvolvido no segundo semestre de 2010, com carga horária de 24h.



O treinamento teve como objetivo desenvolver conhecimentos e habilidades necessários para a gestão da carteira e para a qualificação do atendimento e relacionamento com os clientes.

Os conteúdos trabalhados foram: atendimento, vendas, negociação e gestão de carteira de clientes. Durante o curso cada treinando elaborou um plano de ações para sua carteira de clientes o qual deveria ser complementado e implementado no retorno as suas atividades.

### **3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS**

Para coletar os dados utilizaram-se as técnicas: entrevistas em profundidade e relatórios, as quais são descritas a seguir:

Entrevistas em profundidade - "Entrevista é uma das mais comuns e poderosas maneiras que utilizamos para tentar compreender nossa condição humana", dizem Fontana & Frey (1994, p.361). A entrevista em profundidade é um recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer.

Relatórios - descrição características de determinada população ou relação entre variáveis.

### **3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS**

Para análise dos dados foram realizadas entrevistas em profundidade com uma amostra de 57 empregados, nos meses de março e abril de 2011. Bem como, foram coletados dados junto ao Banco Sul Americano S.A. capazes de demonstrar o desempenho das carteiras de clientes PF, geridas pelo público-alvo da pesquisa.

Apresenta-se a seguir, consolidação das informações coletadas a partir do programa de treinamento "Gestão de clientes com foco em resultado.

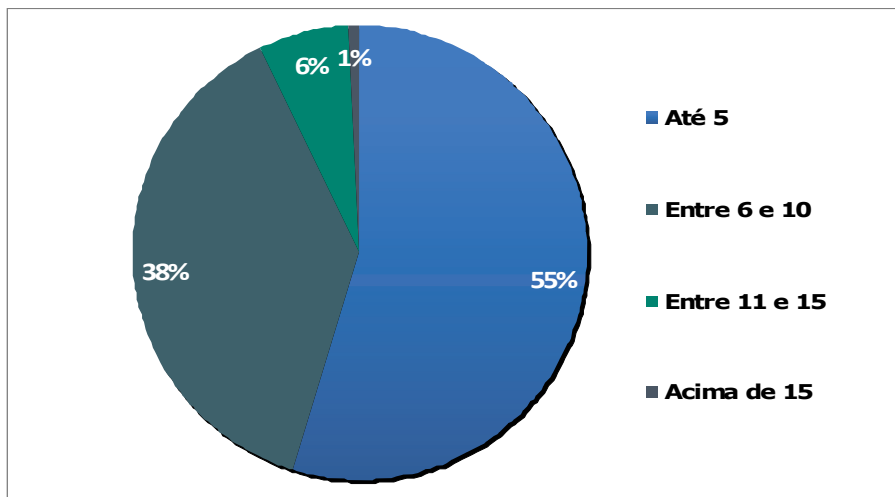
**Avaliação de reação:**

<b>PONTOS FORTES</b>		<b>PONTOS FRACOS</b>
<b>TREINANDOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participação nas atividades propostas;</li> <li>- Senso crítico;</li> <li>- Preocupação em atingir os resultados propostos pelo Banco.</li> <li>- Todos os treinandos relataram ter o hábito de acessar, ao chegar na agência, a Intranet para obter novidades.</li> <li>- Houve uma sensível mudança de comportamento com o passar dos três dias, entretanto é necessário um apoio dos gestores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pequenas confusões no que tange ao entendimento sobre o processo de definição das metas;</li> <li>- Afirmação de alguns de que não conseguirão aplicar os conteúdos do treinamento no dia-a-dia.</li> </ul>
<b>PONTOS FORTES</b>		<b>PONTOS FRACOS</b>
<b>INSTRUTORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condução das turmas;</li> <li>- Retomada do foco em momentos de dispersão;</li> <li>- Domínio dos conteúdos apresentados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desconhecimento por parte de alguns instrutores da forma como será realizada a atividade complementar.</li> </ul>

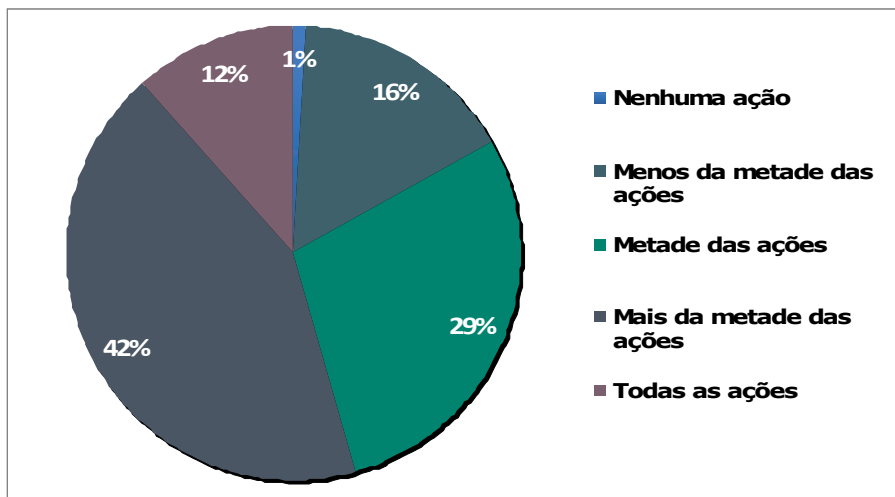
## Pesquisa em profundidade realizada em mar/abr 2011

### Questionário:

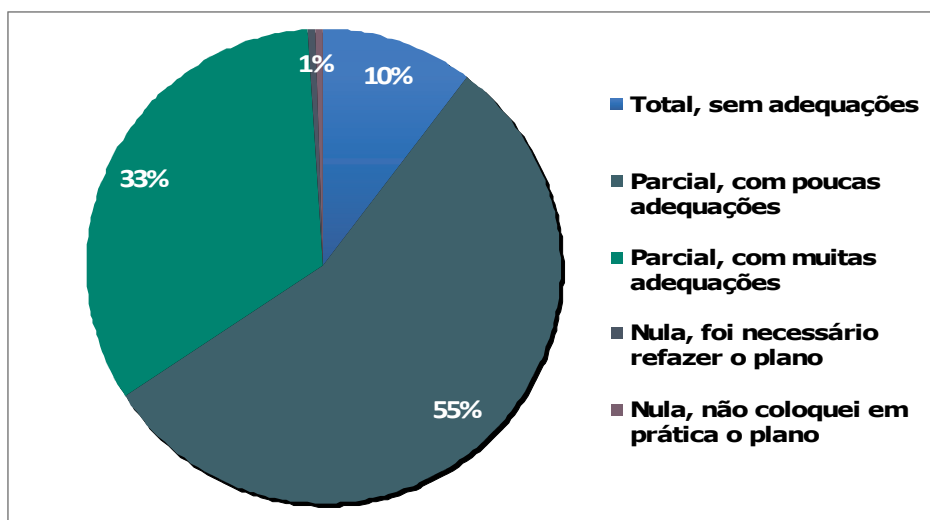
1. Quantas ações você propôs em seu Plano de Ação elaborado no treinamento Gestão de Clientes com Foco em Resultado?



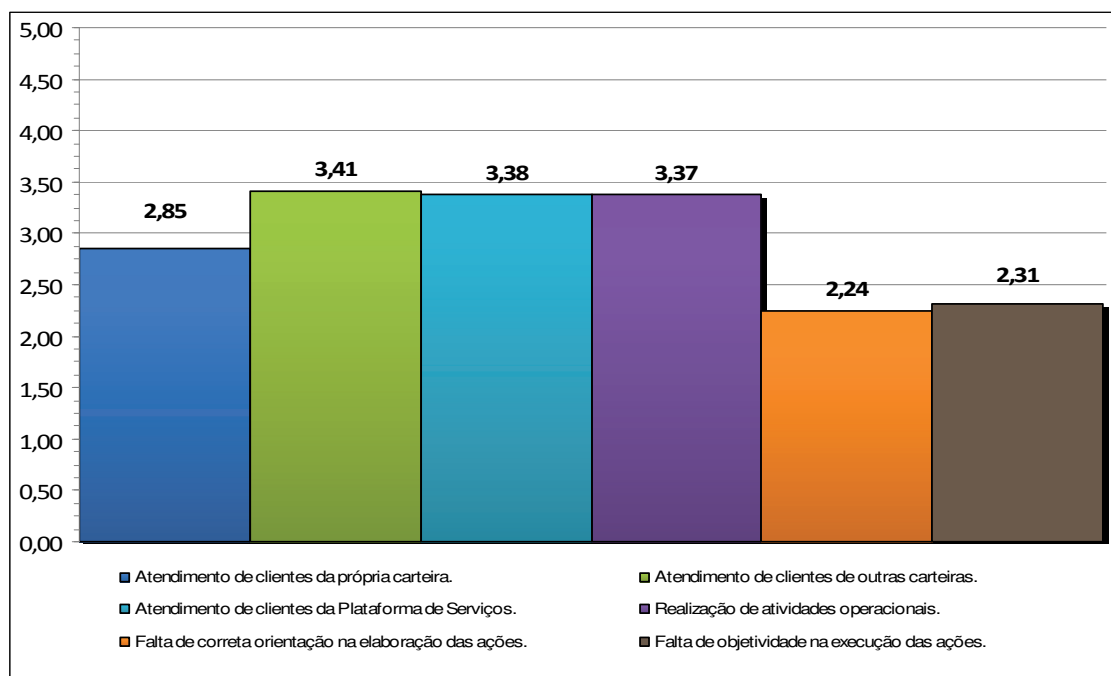
2. Em relação às ações propostas, você colocou em prática:



3. Em relação às ações colocadas em prática, você considera que a aplicação ocorreu de forma:



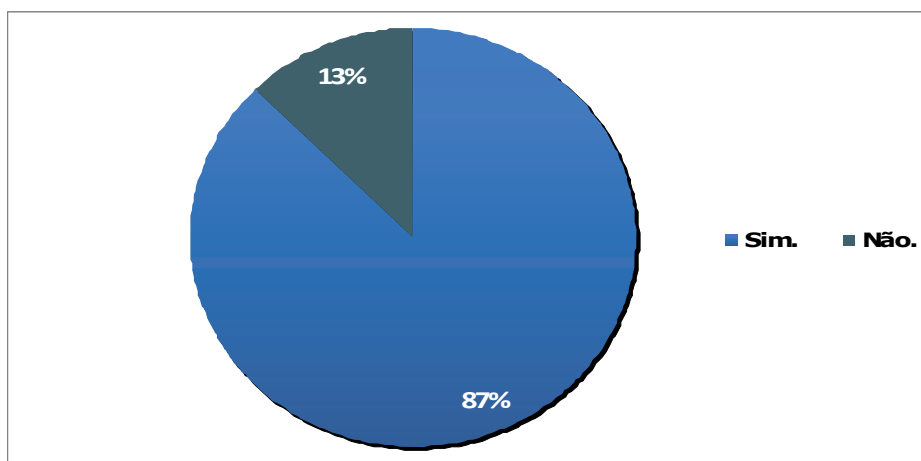
4. Pontue de 1 ("Pouco Influenciou") até 5 ("Influenciou Fortemente") quais fatores dificultaram a colocação em prática das ações planejadas. Utilize também a opção "Não se aplica", se for o caso.



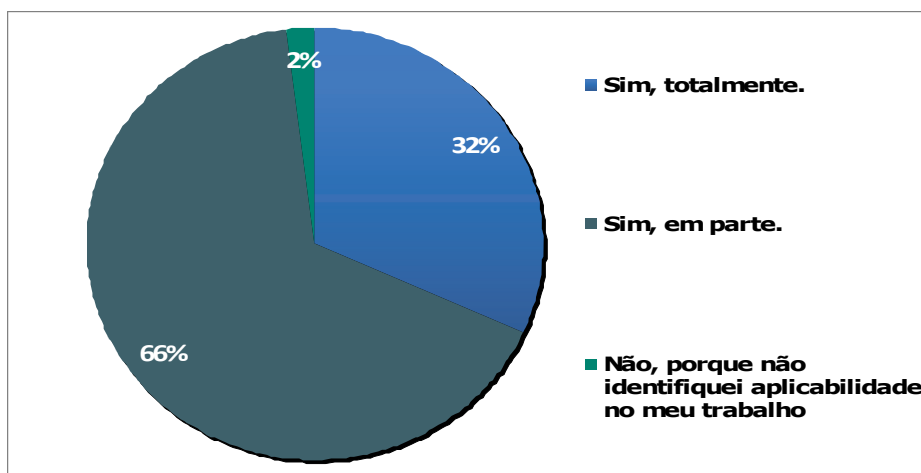
5. Cite outro(s) fator(es) que tenha(m) prejudicado a colocação em prática das ações propostas.

falta de tempo livre	15,1%
falta de quadro para atendimento.	7,8%
muitas metas, excesso de focos.	5,1%
colegas em férias	2,9%
falta INFRA-ESTRUTURA (INTERNET, TELEF, ETC...) o leiaute da agência	2,7%
atendimentos por telefone	2,0%
alto endividamento dos clientes	2,0%
Índice muito alto de inadimplência na carteira de clientes.	1,4%
cadastros de clientes desatualizados	1,4%

6. O uso de Plano de ação trouxe benefícios para o seu desempenho na Meta Comercial?



7. Você considera que a elaboração do Plano de Ação auxiliou ou pode auxiliar no incremento de seus resultados e ampliou seus negócios com os clientes de sua carteira?



8. Qual o foco e o resultado obtido com a principal ação que você implantou?

### **Foco da ação**

aumento de limites	29,5%
contatos telefônico com clientes da carteira	13,8%
cobrança das pendências	9,1%
Atualização cadastral	5,8%
aplicação PF - empréstimos	5,4%
administração do tempo, priorizando o que dá mais resultado para a carteira. (clientes e produtos)	4,1%
Adiantamento do 13 consignados	3,3%
consignados	3,1%
prospecção de novos clientes e negócios	2,9%
campanhas e ações nos produtos de maior margem de contribuição	2,5%
captação PF - investimentos	2,1%
consórcio	1,9%
venda de cartões de crédito	1,4%
aprimoramento no atendimento e técnicas de venda.	1,4%
envio de cartas para renovação de cadastro e oferta dos produtos do banco	1,2%
direcionamento do produto correto com a satisfação total do cliente.	1,2%
vender ao cliente produtos não utilizados por ele	1,0%

### **Resultados obtidos**

ampliação de negócios.	63,8%
não foi atingido / não foi satisfatório	5,9%
regular / parcial	5,9%
diminuição da pendência	3,3%
vendas de cartas de consórcio	2,6%
aumentar a margem de contribuição da carteira.	2,6%
aumento na venda de Cartões de Crédito	2,6%
satisfatórios / bom	2,0%
ampliação de negócios na aplicação PF	1,3%
aumento de venda dos produtos como capitalização e seguro	1,3%

### **Relatórios**

Apresenta-se a seguir o percentual de realização da Meta Comercial, pelo Banco Sul Americano S.A. É importante destacar que a Meta Comercial é estabelecida por semestre, e contempla as carteiras de clientes das Plataformas de Serviços e de Negócios, contemplando os seguimentos de Pessoa Física e Pessoa Jurídica.

Para possibilitar uma melhor análise, estão apresentados os resultados no semestre em que os empregados receberam o treinamento, nos semestres imediatamente anterior e posterior ao treinamento, conforme segue:

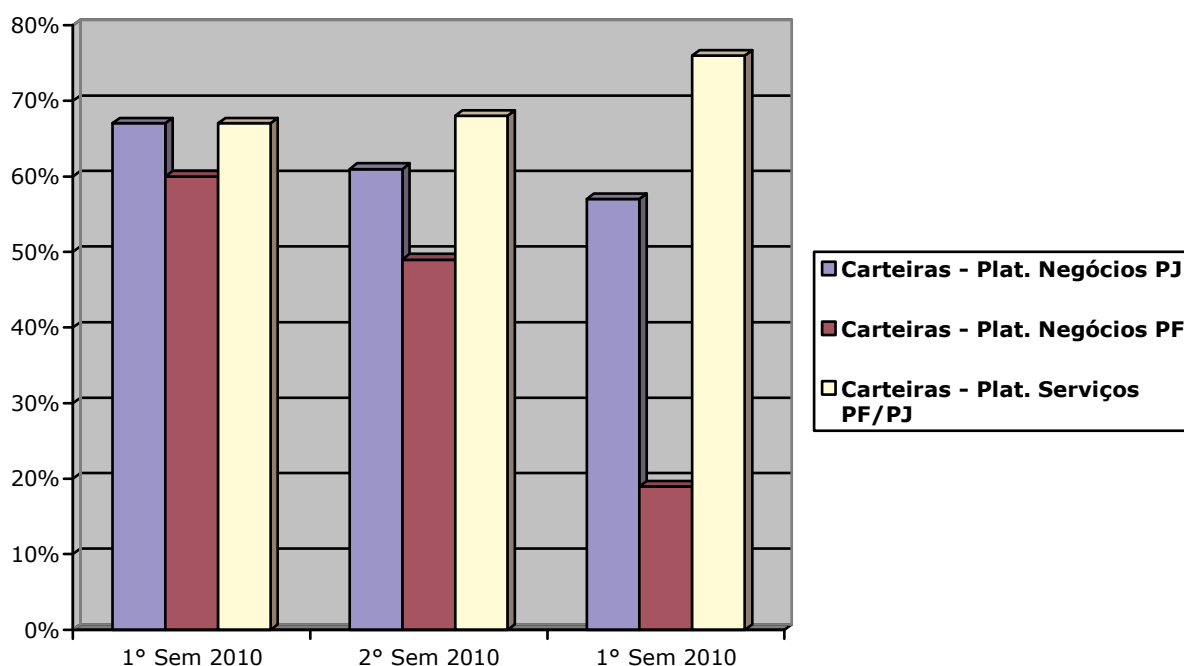
I Semestre 2010 – Realização de 100,3% da Meta Comercial

II Semestre 2010 – Realização de 97,33% da Meta Comercial

I Semestre 2011 – Realização de 93,90% da Meta Comercial

Observa-se que a Meta Comercial é definida a partir da projeção de índices de Mercado e do retorno sobre o investimento desejado pela empresa. Desta forma, é dependente do desempenho das equipes de vendas, assim como, do comportamento do mercado.

A seguir, apresenta-se o percentual de carteiras que atingiu ou superou a Meta Comercial. Como já citado, as carteiras de clientes estão segmentadas em Plataformas de Negócios de PF, alvo desse estudo, de PJ e em Plataforma de Serviços de PF e de PJ.



## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

### **4.1 Características do programa de treinamentos do Banco Sul Americano.**

O programa de treinamentos é elaborado com foco na estratégia da empresa e nas necessidades identificadas nas equipes através de pesquisas direcionadas, observações em treinamentos e comentários nas avaliações de reação de treinamentos anteriores.

Em geral, os treinamentos são realizados de forma presencial, com carga-horária não superior à 24h.

O desenvolvimento do programa pode ser por instrutores internos, pela contratação de consultorias externas ou de forma mista, parte por consultoria externa e parte por instrutores da própria empresa.

Sempre que uma consultoria é contratada, o treinamento é customizado tanto quanto ao conteúdo como quanto a forma, alinha atividades, exemplos e vocabulário a ser utilizado.

Ao final do treinamento os alunos são convidados a preencher a avaliação de reação, após a tabulação todos os instrutores são informados do resultado obtido.

Para subsidiar esse trabalho de pesquisa o foi desenvolvida avaliação complementar no treinamento "Gestão de Clientes com Foco em Resultados".

### **4.2 Contribuição do treinamento no cumprimento das metas da empresa.**

Quanto à percepção de melhoria da eficiência na realização de suas atividades e/ou no atingimento das metas, 67% dos empregados pesquisados identificou melhora no seu desempenho em relação ao semestre anterior, o que não é evidenciado no desempenho global do seguimento. Para 51% dos entrevistados, os



treinamentos oferecidos pela empresas, com foco comercial, foram considerados muito bons, sendo fundamentais para o crescimento profissional, ajudando muito na venda e abordagem de produtos com os clientes e oportunizando a troca de experiências entre os colegas.

A partir dos relatórios de desempenho apresentados observa-se um baixo desempenho das carteiras das Plataformas de Negócios de PF o que está refletido no desempenho do Banco, dada a representatividade desse seguimento. Observa-se também que os demais grupos apresentarem desempenho inferior ao esperado, o que demonstra uma tendência que deve ser avaliada a partir da análise de outros fatores que possam ter contribuído, como desempenho do mercado, percentual de incremento das metas e outros, conforme propõe Jack Philli com a metodologia ROI.

#### **4.3 SITUAÇÃO ATUAL DO BANCO SUL AMERICANO EM RELAÇÃO À AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS A PARTIR DOS TREINAMENTOS**

Conforme avaliação dos entrevistados os treinamentos promovidos pelo Banco são “muito bons, sendo fundamentais para o crescimento profissional, ajudando muito na venda e abordagem de produtos com os clientes e oportunizando a troca de experiências entre os colegas”.

Em contraponto aos fatos relatados, o esforço em oferecer treinamento para capacitação e qualificação dessa equipe não refletiu positivamente no desempenho na meta.

Observa-se um desalinhamento entre a percepção dos treinandos e o desempenho nas metas. Analisando os dados coletados, têm-se indicativo de que ao retornarem as atividades do dia-a-dia esses profissionais sucumbem a rotina deixando de lado o que foi desenvolvido durante o treinamento. Evidenciam isso ao relatarem os

fatores dificultadores para a realização das ações planejadas, como a falta de tempo citada por 15% dos entrevistados.

A partir dessas evidências, percebe-se o real valor de promover uma avaliação além da avaliação de reação, pois abre-se espaço para que esses treinandos possam municiar o RH de informações quanto a realidade com que se depara no retorno a rotina de trabalho e como reagem diante dela. Desta forma, o Banco passa a dispor de insumos valiosíssimos para retroalimentar seu programa de treinamentos.

#### **4.4 SITUAÇÃO PROPOSTA PARA OFERTA DE TREINAMENTOS VOLTADOS A CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DE EQUIPES**

Como forma de atribuir valor a programa de treinamento, propõe-se a implantação de metodologia de avaliação que possibilite identificar se os objetivos do treinamento e da organização foram alcançados, em alinhamento com as diretrizes da ISSO 10015.2001.

Dentre as metodologias apresentadas, como alternativa inicial, recomenda-se a adoção do modelo de avaliação de treinamento de Kirkpatrick, detalhado em seu livro "Como implementar os Quatro Níveis de Avaliação de Treinamento de Equipes".

Justifica-se essa recomendação pelo fato de que todas as demais metodologias têm como referência o modelo dos quatro níveis de avaliação e propõem uma revisão com a ampliação desses níveis.

### **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esse trabalho discorre sobre a avaliação de treinamento como metodologia capaz de mensurar o resultado e a eficácia do programa de treinamentos desenvolvidos pelo Banco Sul Americano S.A.

Conforme relatado os programas de treinamento são desenvolvidos a partir da ISSO 10015 e se retroalimentam a partir

das avaliações de reação e do levantamento de necessidades de treinamento realizado anualmente.

A pesquisa foi realizada com a equipe de funcionários que atuam na área comercial, nas plataformas de negócios com PF, por serem os principais responsáveis pela geração de resultado para o Banco, a partir da avaliação complementar proposta no programa de treinamento "Gestão de clientes com foco em resultado".

A partir da análise dos dados constatou-se que a avaliação dos treinandos está em desalinho com o desempenho nas metas, uma vez que a grande maioria declarou ter colocado em prática o plano de ações elaborado durante o treinamento e o desempenho nas metas vem apresentando queda.

Como forma de obtenção de insumos para retroalimentação do programa de treinamentos recomenda-se a adoção do modelo de avaliação de treinamento de Kirkpatrick, detalhado em seu livro "Como implementar os Quatro Níveis de Avaliação de Treinamento de Equipes".

Ao finalizar esse trabalho reforça-se que a equipe de treinamento tem como missão demonstrar a importância dos programas como alavancadores dos resultados financeiros da empresa.

Desta forma, faz-se necessária a coleta de dados objetivos e informações subjetivas, a partir do modelo aqui propostos dos quatro níveis de avaliação, que evidenciem a eficácia do treinamento.

Como garantia da manutenção de investimentos em treinamento destaca-se que é fundamental a apresentação de relatório à Diretoria demonstrando os resultados alcançados a partir do programa implementado.

Este estudo permitiu analisar os possíveis ganhos que a empresa pode obter a partir da utilização de uma metodologia que possibilite a avaliação do programa de treinamentos em momentos distintos. De outra forma, não está delineada a forma como o Banco

poderá implementar essa metodologia a partir dos recursos que dispõe.

A partir dessas informações, outro fator que merece ser estudado é a implantação de processo de gestão do conhecimento, considerando o armazenamento o gerenciamento e a disseminação do conhecimento existente na empresa.

## REFERÊNCIAS

BORGES-ANDRADE, Jairo E. et al. *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006.

ABBAD, G. S. & Borges-Andrade, J. E. *Aprendizagem Humana em Organizações e Trabalho*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

KIRKPATRICK, Donald L. e James D. *Transformando Conhecimento em Comportamento*. São Paulo: Futura, 2006.

KIRKPATRICK, Donald L. e James D. – *Como Implementar os Quatro Níveis de Avaliação de Treinamento de Equipes*. Rio de Janeiro: SENAC, 2010.

Falconi, Vicente – *O Valor dos Recursos Humanos na Era do Conhecimento*. Nova Lima: INDG Tias, 2004.

Falconi, Vicente – *O Verdadeiro Poder*. Nova Lima: INDG TecS, 2009.

Gil, Antonio Carlos - *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* – São Paulo: Editora Atlas S.A., 1991.

Karl-Erik Sveiby - *Métodos para Avaliar Ativos Intangíveis* - GlobalBrands Consultoria – JR Martins, Jan 2001.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. - *The balanced scorecard measures that drive performance*. Harvard Business Review, 1992.

Borgh, Layla D'Ílla Kássia Grecchi - *Dissertação de Mestrado Profissionalizante em Administração* – IBMEC – Rio de Janeiro, 2008.

Christine da Silva Schröder - *Dissertação de Mestrado do Programade Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul* – Porto Alegre, 2005

NBR ISO 10015 - ABNT – *Associação Brasileira de Normas Técnicas* – Rio de Janeiro, 2001.