

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

JÉSSICA SIMON NUNES

**O PAPEL DO SUPORTE ORGANIZACIONAL NO PLANO DE
DESENVOLVIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS DA ÁREA COMERCIAL DE UMA
EMPRESA NO SETOR DE TI**

Porto Alegre
2018

JÉSSICA SIMON NUNES

**O PAPEL DO SUPORTE ORGANIZACIONAL NO PLANO DE
DESENVOLVIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS DA ÁREA COMERCIAL DE UMA
EMPRESA NO SETOR DE TI**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Claudia Simone Antonello'

**Porto Alegre
2018**

JÉSSICA SIMON NUNES

**O PAPEL DO SUPORTE ORGANIZACIONAL NO PLANO DE
DESENVOLVIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS DA ÁREA COMERCIAL DE UMA
EMPRESA NO SETOR DE TI**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: 12 de dezembro de 2018.

Banca examinadora:

Prof.^a. Dr.^a. Claudia Simone Antonello
Orientadora
UFRGS

Prof.^a. Caroline Capaverde
UFRGS

Dedico este trabalho a todos aqueles que de alguma forma estiveram e estão próximos de mim, fazendo esta vida valer cada vez mais a pena. Família.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a toda minha família pelo suporte, pela educação e pelas oportunidades que me proporcionaram. A pessoa que me tornei hoje é graças a todos vocês. Agradeço ao meu parceiro de faculdade, que se tornou meu parceiro de vida e que me ajuda diariamente a crescer como profissional e melhorar como pessoa. Agradeço a minhas melhores amigas da vida, que estão sempre ao meu lado.

Obrigada a todos que de alguma forma contribuíram para que esse momento finalmente acontecesse e que este sonho de ser uma formanda da UFRGS, se tornasse realidade.

Amo todos vocês.

“Faça o teu melhor, na condição que você tem, enquanto você não tem condições melhores, para fazer melhor ainda!”

Mario Sergio Cortella

RESUMO

Para empresas de grande porte se destacarem no mercado, dentro outros aspectos fazem-se necessário capacitarem seus funcionários e, desta forma, garantirem um diferencial perante a concorrência. Pensando nisso, o presente estudo objetivou conhecer como as organizações do setor de TI dão suporte organizacional para a eficiência do plano de desenvolvimento de seus funcionários da área comercial. Para alcançar os objetivos foram realizadas entrevistas presenciais com onze pessoas da área comercial, de quatro diferentes níveis hierárquicos. O método utilizado para elaboração do estudo foi abordagem qualitativa. Através da análise dos resultados foi possível compreender o plano de desenvolvimento da organização em questão, identificar a percepção dos pesquisados acerca dos programas de TD&E, identificar os aspectos do suporte organizacional que são percebidos pelos pesquisados e identificar os pontos que facilitam ou obstaculizam o suporte organizacional ao treinamento e desenvolvimento dos pesquisados. Ao final, foi possível verificar que apesar desta empresa de TI estar entre as melhores para se trabalhar e lidar com alto nível de tecnologia, há processos que devem ser revistos visando a melhor performance do time comercial.

Palavras-Chave: Suporte Organizacional. Desenvolvimento. Treinamento, Desenvolvimento e Educação

ABSTRACT

For large companies to stand out in the market, it is necessary to capacitate their employees and, this way, insure a different potential towards their mainly competitors. The present academic study objectifies to know how IT companies hand organizational support to achieve the best performance of the development plan of each commercial employee. To achieve my objectives I realized in attendance interviews with eleven persons from commercial area, from four different hierarchical levels. The method used to prepare this study was a qualitative approach. Through results analysis was possible to know about the development plan from the company studied in this academic project, identify the researched people perception about the TD&E programs, identify organizational support aspects that are perceived for the researched people and identify the points that facilitate and interfere the training and development from the employees. In the end, was possible to verify even though this studied company is one of the best companies to work and deal with high technology level, there are some process that must be revised to aim the best performance for the commercial team.

Palavras-Chave: Organizational Support. Development. Training, Development and Education

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Ações de indução de aprendizagem em ambientes organizacionais.....	26
Figura 2 – Modelo conceitual de Impacto do Treinamento no trabalho e conceitos correlatos.....	33
Figura 3 – Diagrama conceitual para norma de reciprocidade	37

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Etapas de Processo de Treinamento e Desenvolvimento	27
Quadro 2 – Exemplos de Aplicação de Perspectivas de Análise do Contexto	29
Quadro 3 – Perfil dos Entrevistados	40
Quadro 4 – Roteiro Semiestruturado	41
Quadro 5 – Macro e Micro categorias de Análise.....	44

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETIVOS.....	17
1.1.1 Objetivo Geral	17
1.1.2 Objetivos Específicos	17
1.2 JUSTIFICATIVA.....	17
2 CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DE LITERATURA	20
2.1 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO.....	20
2.2 HISTÓRICO E DEFINIÇÕES.....	21
2.3 TIPOLOGIAS	24
2.4 O PROCESSO DE TD&E	26
2.4.1 Avaliação de necessidades em TD&E	28
2.4.2 Planejamento e execução do TD&E	30
2.4.3 Avaliação dos resultados de treinamento	31
2.5 SUPORTE ORGANIZACIONAL.....	34
2.5.1 Antecedentes da percepção de suporte organizacional	35
2.5.2 Consequentes da percepção de suporte organizacional	36
3 MÉTODOLOGIA DE PESQUISA	39
3.1 A EMPRESA.....	39
3.1.1 Caracterização da empresa	39
3.2 SUJEITOS ANALISADOS E COLETA DE DADOS	40
3.3 TÉCNICA PARA COLETA DE DADOS.....	41
3.4 A ANÁLISE DE DADOS.....	43
4 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E ANÁLISE DOS RESULTADOS	45
4.1 PLANO DE DESENVOLVIMENTO PROPOSTO PELA ORGANIZAÇÃO AOS FUNCIONÁRIOS DA ÁREA COMERCIAL.....	46
4.2 A PERCEÇÃO DOS PESQUISADOS ACERCA DOS PROGRAMAS DE TD&E 52	
4.3 ASPECTOS DO SUPORTE ORGANIZACIONAL E EFICIÊNCIA DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO.....	56
4.4 ASPECTOS QUE FACILITAM OU OBSTACULIZAM O SUPORTE ORGANIZACIONAL	60
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	63

REFERÊNCIAS.....	65
ANEXO 1 – ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO	69

1 INTRODUÇÃO

Com o crescimento exponencial da tecnologia no ambiente corporativo, surge a necessidade de capacitar os funcionários para garantir a competitividade perante o mercado. Algumas empresas desenvolvem talentos desde a função mais básica da companhia com o intuito de capacitá-lo para crescer e se tornar um futuro líder alinhado com os ideais da empresa em questão. Como método para este desenvolvimento, habitualmente utilizam da estrutura de TD&E (Treinamento, Desenvolvimento e Educação) das organizações e da Universidade Corporativa, quando esta existir.

A educação corporativa é um conceito emergente surgido como fruto das mudanças geradas da arquitetura física e estratégica das organizações, provocadas pela Revolução Tecnológica iniciada em meados do século passado. A partir principalmente da década de 1990, as ações de TD&E começaram a deslocar-se da esfera restrita da antiga área de recursos humanos, mais preocupada em promover treinamentos específicos para desenvolver habilidades dos empregados, e passaram a permear toda a organização sob o nome de educação corporativa, segundo a opinião de Vargas (2002 apud VARGAS e ABBAD, 2006).

Dentre as definições para treinamento, temos como, citado por Lacerda e Abbad (2003, p.140), “Treinamento é o esforço planejado pela organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados com o trabalho por parte de seus empregados.” Como qualquer comportamento aprendido pode ser pensado como uma habilidade, treinamento pode ser entendido como o processo de ampliar/desenvolver habilidades; no caso, aquelas que melhorem o nível de proficiência de uma determinada tarefa.

O papel do treinamento é declarado por alguns autores como algo utilizado para quando necessário formatar a aprendizagem em uma direção específica, para apoiar os indivíduos na aquisição de uma nova habilidade, utilizar um novo conhecimento de uma determinada maneira ou em um determinado nível de proficiência, e algumas vezes, dentro de um específico período.

O termo *Desenvolvimento* podemos considerar que abrange três importantes conceitos – treinamento, desenvolvimento e educação. Assim, temos como definição “aprendizagem voltada para o crescimento individual, sem relação com um trabalho

específico” (NADLER, 1984, p.142). Desenvolvimento engloba e não substitui o conceito de treinamento.

As Universidades Corporativas (UCs) surgem com o objetivo de desenvolver todos os funcionários das mais diversas áreas de uma empresa. As UCs, apresentam treinamentos a colaboradores a partir de cursos de formação, mapeamento de necessidades e sempre em constante alinhamento com os objetivos da organização.

Como forma de transmitir conhecimento para os funcionários, o meio mais comum é através de treinamentos online, onde o funcionário pode assistir a videoaula, participar de fóruns ou jogos, tudo sem sair do seu local de trabalho, nem mesmo do seu computador. Busca-se de diversas formas criar maneiras interativas e que prendam a atenção do funcionário para difundir o conhecimento exigido pela companhia e, em algumas organizações, tem-se empregado o uso de um plano de desenvolvimento para seus funcionários.

O ponto chave nesta estrutura de ensino é como as empresas se organizam ou como permitem que o funcionário se organize para realizar estas capacitações. É possível verificar que há diversas empresas que cobram treinamentos dos seus funcionários em algum período, seja este anual, semestral, trimestral ou mensal. Porém, podemos questionar se diante da grande demanda da maioria das funções, é viável realizar tudo dentro da carga horária de trabalho? Até que ponto as organizações dão suporte organizacional para as ações de desenvolvimento juntos aos funcionários?

A percepção de suporte organizacional tem relação com crenças globais desenvolvidas pelo empregado sobre a extensão em que a organização valoriza as suas contribuições e cuida do seu bem-estar. O valor atribuído pelos trabalhadores ao suporte organizacional decorre da atribuição de características antropomórficas à organização, considerando que os empregados tendem a ver as ações dos agentes da organização como ações da própria organização. A organização não atua como uma entidade abstrata, ao contrário, ela atua por meio do comportamento individual de membros-chave que ocupam posições de liderança.

Se o campo da TD&E vem avançando em relação ao uso das tecnologias, cabe também destacar a expansão do setor de organizações que atuam em TI. Mundialmente, o setor de TI projeta um crescimento de 6.2% em relação ao ano de 2017, equivalente a U\$3.7 trilhões de dólares, segundo a última publicação da Gartner, Inc. Este crescimento exponencial desde a Revolução Industrial, onde a mão

de obra começou a ser substituída por máquinas e equipamentos, constituiu um divisor de águas na história econômica do Ocidente, dados os impactos sobre o crescimento da produtividade, menciona Tigre (2006, p. 3).

A inovação no setor de Tecnologia da Informação, por sua característica transformacional e sua penetração horizontal em todos os demais setores da economia, tem sido um grande habilitador de geração de valor ao negócio. Ao fomentar a inovação no setor de tecnologia da informação dá-se um grande passo na conquista de vantagens competitivas para a economia do país como um todo.

Em 2013, a Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC) representava 8,8% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Até 2022, esperasse que esse número cresça para 10,7%, a expectativa foi apresentada pelo secretário Nacional de Políticas de Informática no Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, Virgílio A. F. Almeida, durante a 1ª Conferência Abranet — Desafios e Oportunidades para as Empresas de Internet.

Segundo o economista Amorim (2018), em entrevista exclusiva à Newsletter da Telebrasil, o setor de TI vai crescer muito mais do que a média da economia brasileira em 2018. Amorim afirma, que as TICs têm sido um dos motores – diretos e indiretos – da economia nacional ao aumentar a produtividade de outros setores.

Contextualizando o setor de TI no RS, Streppel (2016), diretor de Desenvolvimento Humano do Sindicato das Empresas de Informática (SEPRORGS), plataforma de negócios e representatividade para empresas de TI do Rio Grande do Sul, explica que o estado é composto por empresas multinacionais, empresas nacionais de grande e pequeno porte, muitas empresas familiares e mais de 150 startups. Além disso, dispõe de uma diversidade de estilos de empresa muito interessante para qualquer profissional da área e isso permite que os colaboradores sejam felizes trabalhando no RS quando encontram uma companhia com uma cultura similar a sua,

Considerando os aspectos até aqui apresentados, este trabalho pretende analisar junto a área comercial de uma organização do setor de TI como é realizada esta cobrança por conhecimento e como lidam com estes requisitos, de forma que o funcionário não seja sobrecarregado, em resumo o papel do suporte organizacional no plano de desenvolvimento dos funcionários. Secundariamente, pretende-se considerar a influência de um plano de treinamento para desenvolver os funcionários da área de vendas de organizações de TI. Sendo assim, procura-se responder a

seguinte questão de pesquisa: **até que ponto as organizações do setor de TI dão suporte organizacional para a eficiência do plano de desenvolvimento de seus funcionários da área comercial?**

Para responder esta indagação foram estabelecidos os objetivos de pesquisa apresentados na próxima seção.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar e analisar o papel do suporte organizacional na eficiência do plano de desenvolvimento dos funcionários da área comercial de uma empresa de TI.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Descrever o plano de desenvolvimento proposto pela organização aos funcionários da área comercial.
- Identificar a percepção dos pesquisados acerca dos programas de TD&E na empresa pesquisada.
- Identificar que aspectos do suporte organizacional, requerido para eficiência do plano de desenvolvimento, são percebidos pelos pesquisados.
- Identificar pontos que facilitam ou obstaculizam o suporte organizacional ao treinamento e desenvolvimento dos pesquisados.

1.2 JUSTIFICATIVA

O uso do treinamento é uma importante alternativa para a mudança de atitudes, conhecimentos ou habilidades necessárias ao desempenho adequado do capital humano na empresa. Eduardo Salas, destacou no prefácio do livro, de autoria de Borges-Andrade, Abbad, Mourão. (2006, p.11), esta necessidade: “As organizações

sabem que, para serem viáveis e competitivas nesta ‘planície’, elas precisam ser coleções de habilidades adaptáveis em sua força de trabalho e ter empregados, executivos e gestores com conhecimentos e habilidades atualizados.”

Algumas organizações, preocupadas com a manutenção da competitividade no mercado, mostram-se interessadas em entender como ocorrem os processos de aprendizagem e, principalmente, os processos de transferência de aprendizagem para os diferentes níveis da organização. Torna-se necessário entender, portanto, como ocorrem tais processos em diferentes ambientes corporativos e profissionais e que aspectos devem ser considerados, a exemplo do suporte organizacional e gerencial, para a efetividade o investimento em capacitação.

Ao escolher o setor de TI como campo de pesquisa, estamos analisando a área responsável pelas transformações digitais das principais empresas no país. Ao divulgar o Predictions Brasil, a IDC, International Data Corporation¹, alerta que a Transformação Digital (DX) continua em curva ascendente em todo o mundo e que organizações que ainda não se atentaram para isso ou estão no que ela chama de “impasse digital”, estão correndo riscos. “A Transformação Digital é um processo contínuo pelo qual as organizações se adaptam às mudanças disruptivas ou criam essas mudanças. Temos identificado que cada vez mais as empresas buscam se capacitarem digitalmente, mas ainda há uma distância significativa entre os pioneiros e os retardatários, e haverá consequências para as que não conseguirem fazer a transição para um modelo digital nativo”, diz Denis Arcieri, Country Manager da IDC Brasil². Segundo o estudo anual do IDC Predictions, o mercado de TI no Brasil terá um crescimento de 5,8% no primeiro semestre. Estes números confirmam a grandeza do setor perante o mercado e a importância de manter a equipe de trabalho bem informada e atualizada sobre as novas tecnologias.

Borges-Andrade e Abbad (1996) verificaram que os empregados cujos chefes forneciam apoio para que participassem dos treinamentos, possuíam atitudes favoráveis em relação ao curso. Ações gerenciais, de colegas ou da própria política organizacional proporcionam sugestões e sinais que influenciam a motivação dos empregados. Supervisores podem demonstrar apoio a um treinamento por meio de

¹ <https://www.idc.com/> A International Data Corporation é uma fornecedora de inteligência de mercado, serviços de consultoria e eventos para os mercados de tecnologia da informação, telecomunicações e tecnologia de consumo.

² _____. Previsão da IDC para o mercado de TIC no Brasil em 2018 aponta crescimento de 2,2%. Janeiro 2018. São Paulo. Brasil.

discussões com o empregado, estabelecimento de metas de trabalho a partir do treinamento, liberação de tempo para preparação e encorajamento do trabalhador a engajar-se com o treinamento.

Para Abbad (1999) Suporte à Transferência de treinamento é um componente crítico no estudo das variáveis que afetam a eficácia dos eventos instrucionais. Estudos referentes a contextos de treinamento demonstram a influência das variáveis do nível gerencial e organizacional sobre a Transferência de Treinamento, Reação e Motivação para Aprender (ABBAD, PANTOJA E PILATI, 2001; SALAS e CANNON-BOWERS, 2001).

Sendo assim, busca-se entender como a empresa de TI em questão orchestra a dinâmica de capacitar os funcionários da área comercial de forma a acompanhar o crescimento do mercado e dar suporte para realização das demais atividades esperadas sem que haja uma sobrecarga para o indivíduo. À vista disso, esse estudo será de extrema importância para subsidiar as empresas do setor de TI com interesse em potencializar o aprendizado dos seus funcionários sem prejudicar a rotina diária e sobrecarregá-los.

O presente trabalho constitui-se além desta introdução, o capítulo 2 de revisão teórica onde são apresentados estudos sobre treinamento, desenvolvimento e educação; históricos e definições; tipologias, o processo de TD&E e sobre suporte organizacional. No capítulo 3 abordamos a metodologia de pesquisa, uma breve caracterização da empresa em questão, assim como dos sujeitos analisados.

No capítulo 4 estão apresentadas as análises da pesquisa e encerramos com a conclusão da análise no capítulo 5.

2 CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo tem como objetivo abordar os principais conceitos que permeiam a construção e desenvolvimento do trabalho em questão. Em primeira instância, será apresentado o desenvolvimento do setor de TI, a sua importância para a economia do país, e, também contextualizar sobre seu crescimento na região metropolitana de Porto Alegre, Rio Grande do Sul.

Dentro do campo de Treinamento, Desenvolvimento e Educação será abordado o histórico e definições, tipologia e as etapas que compõem o processo de TD&E. Buscou-se ainda, referencial teórico sobre os modelos de avaliação de TD&E, assim como, suporte organizacional.

2.1 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO

As atividades de treinamento e desenvolvimento tal como são realizadas hoje, têm suas origens no início do processo industrialização, no final do século XIX, quando se passou do trabalho artesanal para o de produção em massa. “Essa evolução do trabalho artesanal para o de produção em massa teve como consequência a necessidade de aprimoramento das ferramentas de treinamento e desenvolvimento para se atingir os objetivos das organizações.” (MARCONDES, 2010, p.262)

Os programas de treinamento e desenvolvimento, dentro do ambiente organizacional, revelam as alterações e inovações do mercado como um todo. Há que se formar seu capital humano como forma de agregar valor ao capital social da empresa. Observa-se que as organizações vêm investindo em programas de aprimoramento e capacitação profissional como forma de manterem-se competitivas no mercado onde atuam. Os programas de Treinamento e Desenvolvimento devem contribuir para o desenvolvimento das pessoas enquanto membros da sociedade onde se inserem.

Treinamento dentro do ambiente organizacional poderia ser definido, segundo Marcondes (2010, p.262), como “[...] o aprimoramento do desempenho dos

funcionários para que se possa aumentar a produtividade dos recursos – físicos, financeiros, informações, sistemas etc.” Neste contexto o indivíduo torna-se capaz de executar suas atividades em forma independente sem a assistência de quem o ensinou. Já Desenvolvimento, segundo o mesmo autor, entende-se como aprimoramento do desempenho para alcançar novas posições ou a gerência de negócios que envolvam a obtenção de resultados cada vez mais abrangentes.

Fala-se que o conhecimento é fundamental, então a produção de conhecimento constitui a chave do desenvolvimento. Para isso, Chiavenato (2004) comenta que todo o modelo de formação, capacitação, educação, treinamento ou desenvolvimento deve assegurar ao indivíduo a oportunidade de ser aquilo que pode ser a partir de suas próprias potencialidades, sejam inatas ou adquiridas.

O treinado precisa adquirir ideias, conhecimentos e valores antes de ter o aprendizado propriamente dito, fazendo-se uma diferenciação entre aprendizado e aquisição de conhecimento. A verdadeira aprendizagem só ocorre quando a pessoa domina inteiramente o assunto objeto do aprendizado, isto somente é percebido, através da aquisição de novas atitudes e habilidades, envolvendo diretamente a conduta da pessoa. Pode-se dizer, então, que o treinamento só é completo quando a aquisição de conhecimento e informações tem como consequência a mudança de comportamento. (CARVALHO, 2004).

2.2 HISTÓRICO E DEFINIÇÕES

As ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação – TD&E – estão relacionadas com a evolução histórica da administração e de seus modelos. Assim, para um melhor entendimento das práticas organizacionais atuais, torna-se necessária a revisão histórica das fases administrativas, citadas por Kanaane e Ortigoso (2001), sejam elas:

- Abordagem por Tentativa e Erro: Tinha uma preocupação exclusiva com os aspectos internos da organização, com uma concepção mecanicista do homem e com incentivos essencialmente monetários.

- Abordagem Científica: Baseia-se nos estudos de importantes pensadores da Administração, como Taylor, Fayol e Ford. O foco era o da padronização, da produção em massa, da eficiência e da departamentalização, baseando-se sempre na racionalidade e nos princípios científicos, com uma concepção de *homo economicus* com incentivos monetários de participação nos lucros pelo aumento da produtividade.
- Abordagem Comportamental: Procura pelo caráter humanista, destacando o trabalho em grupo, buscando compartilhar os objetivos dos funcionários e da administração, considerando o homem social, os relacionamentos interpessoais e a interação, com um sistema de incentivos baseados na satisfação do trabalho, no moral alto e na maior produtividade.
- Abordagem Quantitativa: Originada a partir da Segunda Guerra Mundial, usava prioritariamente os modelos matemáticos, voltando-se para a tomada de decisão e administração de operações, levando em conta sempre técnicas quantitativas para se relacionar com as pessoas. Em virtude disto, o ser humano é entendido de forma lógica, sendo incentivado através de retorno monetário e status.
- Abordagem Sistêmica: Considera também fatores externos à organização, a partir da percepção que estes influenciavam as decisões tomadas internamente. Deu ênfase às metas, aos objetivos e à finalidade da empresa, gerando conflitos interpessoais e uma falta de aceitação das sugestões dos empregados por parte da alta administração. Era considerado o homem funcional, focado na especialização, com um sistema de incentivos monetários e não monetários.
- Abordagem Contingencial: Acredita na ideia de que situações diferentes exigem técnicas administrativas diferentes, baseando-se assim na liderança situacional, na potencialização de times auto gerenciáveis, nas estruturas matriciais e no planejamento estratégico. Em relação aos funcionários, busca o desenvolvimento de competências interpessoais e de administração de conflitos, valorizando as dinâmicas de grupos. Tem uma concepção de homem, organização e macro ambiente, possuindo um sistema de incentivos mistos e uma remuneração por competências.

As práticas de TD&E também se modificaram ao longo do tempo. Em uma perspectiva histórica, Bastos (1991), fundamentando seus argumentos nos conceitos de Romiszowski³ (1989), apresenta as seguintes fases de desenvolvimento:

- Primeira onda: Denominada “Treinamento para o trabalho”, compreendeu os anos de 50 a 70 do século passado. Considerava os recursos humanos da mesma maneira que o maquinário, como elementos substituíveis. Os estudos eram desenvolvidos no sentido de encontrar um padrão de desempenho para os trabalhadores, e o treinamento tinha como objetivo primordial aumentar a produtividades.
- Segunda onda: Chamada de “Treinamento da gerência ou supervisão”, compreendendo o período dos anos 1960 a 1980. O desenvolvimento tecnológico gerado na onda anterior exigiu que gerentes e supervisores fossem mais preparados para lidar com a força de trabalho. Existia a crença de que habilidades e conhecimentos administrativos levariam aos melhores desempenhos.
- Terceira onda: Denominada “Desenvolvimento organizacional e tecnologia do desempenho”, abrangendo os anos de 1980 a 1990. Ocorre uma reestruturação do treinamento e de outras funções, com o objetivo de criar uma força de trabalho mais capacitada, que possa diagnosticar os problemas da organização e agir de forma mais estratégica. A educação aberta também ganha importância, no sentido em que o próprio indivíduo pode identificar suas necessidades de T&D, e fazer seu próprio programa de desenvolvimento.
- Quarta onda: Chamada de “Informação, conhecimento e sabedoria”, compreendendo o período dos anos de 1980 a 2000. Ênfase no pensamento criativo, no preparo para a tomada de decisão, e na exigência quanto à efetividade das técnicas utilizadas na organização, inclusive as de treinamento. A tecnologia da informação é parte essencial dentro das empresas, de forma que as pessoas precisam ser treinadas para uso desta tecnologia, bem como para a adaptação às constantes mudanças, a competitividade do mundo atual e a necessidade de aprender a aprender.

³ ROMISZOWSKI, A. J. Trends in Corporate Training and Development – as international consultant's personal views. S.l.p., 1989. (Mineo).

Porém, o conceito de onda utilizado para descrever as fases da evolução das ações de treinamento implica a inexistência de períodos temporais fixos, podendo certas características de diferentes fases coexistirem em determinado momento.

2.3 TIPOLOGIAS

A aprendizagem dentro das empresas pode dar-se de diversas formas e, nem sempre, envolve ações formais de treinamento. Assim, alguns conceitos são importantes para entender como a aprendizagem humana pode acontecer, como os que abordam informação, instrução, treinamento, desenvolvimento e educação.

A informação, para Abbad e Vargas (2006, p. 138), “[...] pode ser definida como módulos ou unidades organizados de conteúdos, disponibilizados em diferentes meios, com ênfase nas novas tecnologias da informação e da comunicação”. Apesar de a informação em si não significar treinamento, ela pode ser um meio de aprendizagem quando o indivíduo atribui significado a ela, e a transforma em conhecimento.

A instrução caracteriza-se por eventos organizados de forma simples, com objetivos e procedimentos definidos, que visem a aprendizagem dos indivíduos. Ela envolve programas de um período curto de duração, destinado ao aprendizado de conhecimentos, habilidades e atitudes simples, através de manuais, roteiros, cartilhas, ou mesmo programas auto instrucionais.

Para Hinrichs⁴ (1976, apud BASTOS 1991, p.89), o “[...] treinamento pode ser definidos como quaisquer procedimentos, de iniciativa organizacional, cujo objetivo é ampliar a aprendizagem entre os membros da organização”. Alguns aspectos importantes agregados a esta definição são frisados pelo autor:

- A aprendizagem desejada deve contribuir para se atingir os objetivos organizacionais (ampliar a sua efetividade);
- Por aprendizagem deve-se entender o processo de mudança de comportamentos pela experiência (no caso, atividade de treinamento);

⁴ HINRICH, J. R. Personnel Training. In: DUNNETTE, M. D. Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally College Publishing Company, 1976, p.829-860.

- A noção de treinamento deve ser entendida como um processo sistemático, intencionalmente conduzido pela organização; e por fim.
- Comportamento deve ser visto como um rótulo geral incluindo, também, cognições e sentimentos. Como qualquer comportamento aprendido pode ser pensado como uma habilidade, treinamento pode ser entendido como um processo de ampliar/desenvolver habilidades; no caso, aquelas que melhorem o nível de proficiência de uma determinada tarefa, sendo, normalmente, agrupada em três categorias: motoras, cognitivas e interpessoais.

Bastos (1991, p.89) salienta, na definição de treinamento, a noção de processo. Para esse autor “O conceito de treinamento não se esgota na ação/procedimento empregado pela organização, nem no produto gerado pela intervenção, isoladamente; ele pressupõe a ideia de algo contínuo, expresso”. Assim, o treinamento refere-se a ações de aprendizado direcionadas para o trabalho, realizadas através de programas educacionais de curta e média duração, envolvendo avaliação de necessidades, planejamento instrucional e avaliação da efetividade do treinamento (ABBAD; VARGAS, 2006)

Já o desenvolvimento de Recursos Humanos pressupõe um processo de aprendizagem mais geral, não específica para um trabalho. Para Bastos (1991), desenvolvimento envolve um escopo mais amplo, englobando, além das ações de treinamento, outras funções da administração pessoal. A expressão vem sendo mais utilizada em função da necessidade das organizações de tratar de forma mais abrangente os seus recursos humanos.

Neste sentido, Abbad e Vargas (2006, p145) colocam o desenvolvimento como “Conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem, proporcionadas pela organização e que apoiam o crescimento pessoal do empregado sem, contudo, utilizar estratégias para direcioná-lo a um caminho profissional específico”.

A educação, dentro os conceitos analisados, é uma das formas mais amplas de aprendizado, não ficando restrita ao contexto das organizações. Educação refere-se a um processo de aprendizado mais longo, direcionada tanto ao crescimento pessoal quanto profissional, englobando conceitos de educação continuada, educação para toda a vida e educação corporativa. Ações educacionais podem incluir cursos técnicos profissionalizantes, cursos de graduação e cursos de pós-graduação

(ABBAD; VARGAS, 2006). A Figura 1, a seguir, representa a abrangência dos conceitos que envolvem o processo de aprendizagem.

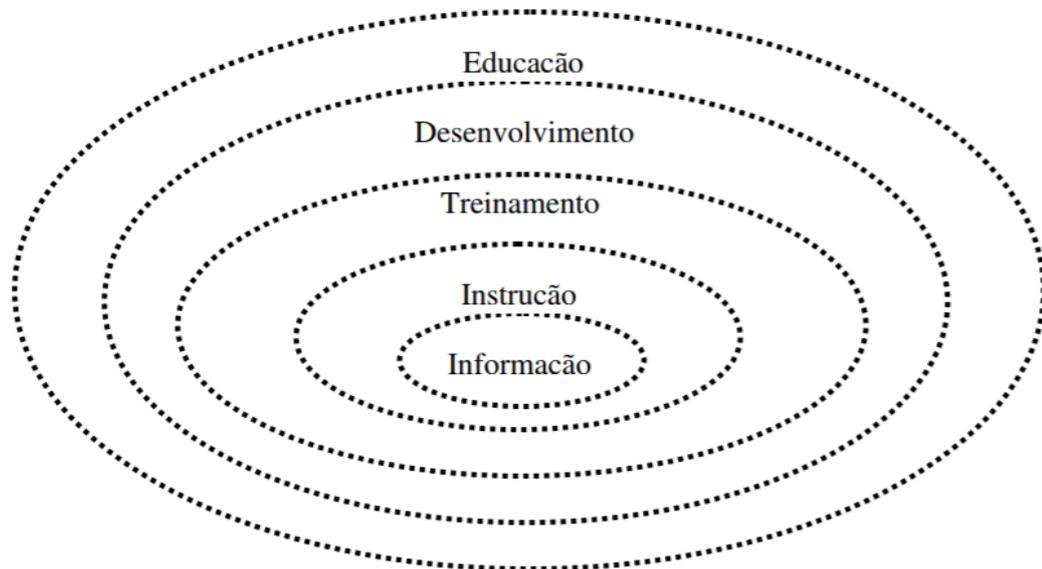


Figura 1: Ações de indução de aprendizagem em ambientes organizacionais.

Fonte: Vargas e Abbad (2006, p.143)

2.4O PROCESSO DE TD&E

O processo de Treinamento, Desenvolvimento e Educação envolve três etapas: avaliação das necessidades, planejamento e execução e avaliação, que serão descritas a seguir.

No quadro 1 apresenta o resumo organizado por Marcondes (2010, p. 265 a 269) acerca do conceito de competência organizacional. No Quadro 1, podem ser observadas as etapas mencionadas na figura 1 anteriormente apresentada e comentada.

Levantamento de Necessidades	Nesta etapa busca-se conhecer o planejamento estratégico da empresa e as metas para as áreas onde estão as pessoas a serem treinadas, as habilidades a serem desenvolvidas e o perfil dos treinados.
Planejamento e Programação	É o momento em que são elaborados os planos, os programas, os recursos – didáticos, instrutores, equipamentos, etc. – para se realizar o treinamento.
Motivação dos treinados	Como o treinamento busca a transformação do pensamento, ideias e práticas consolidadas, além do perfil de quem será treinado, é importante levar em conta a motivação das pessoas para o entendimento, a aceitação e a prática das novas tarefas e responsabilidades. Neste sentido, alguns procedimentos podem ser adotados: <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento de metas e produtos a serem obtidos no final do programa de treinamento. • Inclusão do reforço e da expectativa do aprendizado. • Orientação prática nos treinamentos.
Métodos, Técnicas e Ambiente de Treinamento	Tendo sido identificadas as necessidades de treinamento em função em função das estratégias do negócio e estabelecidos os objetivos, torna-se necessário escolher como e onde serão realizados os programas.
Execução do Treinamento	A etapa da execução equivale a colocar em prática tudo o que foi definido anteriormente no Planejamento e na Programação. Porém, nem sempre o que foi planejado verifica-se na etapa de execução como sendo adequado.
Avaliação dos Resultados de Treinamento	Na etapa de avaliação dos resultados, há confrontação entre os resultados esperados do treinamento e o aproveitamento obtido pelo participante.

Quadro 1 – Etapas de Processo de Treinamento e Desenvolvimento

Fonte: Marcondes (2010, p.265 a 269)

Os programas de TD&E também representam a cultura organizacional, transparecendo sua visão de mercado e missão social. Uma questão pertinente é como tais programas qualificam o empregado na realização das atividades visando atingir as diretrizes da organização. Considerando a mão de obra como uma das ferramentas de produtividade da empresa, o resultado do trabalho deve demonstrar a

realidade coerente entre o que se sabe (conhecimento) e o que se produz (resultado). Os programas de TD&E interferem nos processos administrativos das empresas, fornecendo ferramentas que objetivam um incremento na produtividade e desempenho.

2.4.1 Avaliação de necessidades em TD&E

As necessidades de treinamento são decorrentes de lacunas ou falta de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) no contexto do trabalho, bem como de discrepâncias ou desvios de desempenho em relação ao padrão esperado. Tais necessidades podem ocorrer em vários níveis: macro (organização), meso (grupos e equipes) e micro (indivíduos). Assim, as avaliações de necessidades de treinamento devem diagnosticar ou prognosticar as necessidades de TD&E, de modo a desenvolver as ações de aprendizagem mais apropriadas para suprir as lacunas existentes.

Necessidades podem ser decorrentes tanto de mudanças internas na organização, quanto de fatores externos, como mudanças tecnológicas e políticas, aspectos legais, econômicos, sociais, ecológicos e diversos outros que possam afetar, de alguma maneira, o ambiente organizacional. Também devem ser consideradas, na avaliação da necessidade de treinamento, variáveis externas a ele, que podem influenciar na eficácia e efetividade do mesmo (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006)

Segundo Marras (2001, p.150) “ O levantamento das necessidades responde basicamente a duas questões iniciais: quem deve ser treinado e o que deve ser aprendido?” Este levantamento deverá levar em consideração o clima organizacional, o suporte à aprendizagem e a transferência de conhecimentos dentro da organização.

Assim, para determinar se uma necessidade é realmente solucionável a partir de uma ação de TD&E, devem considerar três perspectivas, evidenciadas no quadro 2 a seguir:

Perspectivas	Fatores
Oportunidade - Restrição	Ambiente interno e externo: São estímulos ao desenvolvimento de novos CHAs para a realização de novo trabalhos que, dependendo da situação, podem ser vivenciados como dificuldades ou ameaças à vida profissional das pessoas. São fatores ligados a mudanças tecnológicas, sociais, econômicas, demográficas, ecológicas, políticas, e outras que servem de estímulo ou de restrição ao desempenho, à aprendizagem e à transferência de novas aprendizagens para o trabalho.
Influência distal – proximal	Influência distal ao desempenho individual: É a distribuição de recursos na organização, práticas de gestão de desempenho e de valorização das contribuições do profissional. Influência proximal a desempenho individual: São fatores como apoio gerencial à avaliação de necessidades, suporte psicossocial (gerentes, pares, colegas) ao desempenho, à aprendizagem e à transferência de treinamento.
Antecedente – consequente	Antecedente: São variáveis ligadas a condições necessárias à ocorrência do desempenho, fatores, externos que oportunizem ou restringem a ocorrência de um dado comportamento ou desempenho no trabalho. Consequente: São variáveis ligadas aos efeitos ou consequências do desempenho sobre o ambiente organizacional. Tanto podem ser favoráveis e servirem de estímulo e reforço ao desempenho quanto podem inibir a ocorrência futura de um desempenho ou torná-lo insatisfatório.

Quadro 2 – Exemplos de Aplicação de Perspectivas de Análise do Contexto

Fonte: Abbad, Freitas e Pilati (2006, p.234)

Assim, ainda que o trabalhador possua ou adquira as competências necessárias para a realização de seu trabalho através de um processo de TD&E, é essencial que fatores motivacionais e condições ambientais sejam favoráveis para que ele atinja os níveis desejáveis de desempenho. Condições que facilitem a demonstração das competências, o apoio organizacional ao desempenho, a aprendizagem e a transferência de novos conhecimentos para o trabalho tornam-se, então, essenciais para o sucesso os processos de aprendizagem propostos pelas organizações.

2.4.2 Planejamento e execução do TD&E

Dentro do sistema de TD&E, o planejamento e a execução estão ligados aos métodos e estratégias de treinamentos utilizados nas organizações. É aqui que se determina a modelagem e metodologia a ser empregada, quem realizará, que recursos serão disponibilizados, quanto tempo será gasto, que temas serão abordados, etc.

Segundo Marras (2001, p.157) “a execução é a aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização.” O conteúdo programático da ação educacional, para Marcondes e Paiva (2001), deve estar de acordo com os objetivos esperados, sendo importante também, definir juntamente com os treinados os resultados esperados em cada etapa e ao final do treinamento. Segundo Borges-Andrade (2010, p.426) sem a informação sobre a clientela, corre-se o risco de oferecermos cursos a pessoas que dele não necessitam ou ainda deixarmos de oferecê-los para aqueles que realmente dele necessitam.

No que tange à implementação do programa de treinamento, a escolha dos métodos é um aspecto fundamental. Não existe um método que seja, efetivamente, o mais eficiente em todas as situações, de forma que cada objetivo de aprendizagem pode exigir um método diferente.

Bohlander, Sherman e Snell (2003) dividem os métodos de treinamento em duas categorias de acordo com a população-alvo, descritas abaixo:

- Métodos de treinamento para funcionários em cargos não-gerenciais: Inclui as técnicas de treinamento no local de trabalho, treinamento profissionalizante, treinamento cooperativo, estágios, treinamento governamental, instrução em sala de aula, instrução programada, métodos audiovisuais, treinamento assistido por computador e método de simulação.
- Métodos de treinamento para desenvolvimento gerencial: Experiência no local de trabalho, seminários e conferências, estudos de caso, jogos gerenciais ou empresariais, *role playing* ou desempenho de papel, e modelagem comportamental.

Biscaro (1999), no entanto, faz a divisão dos métodos de treinamento de forma diferente, baseando-se não do cargo, mas no modo de aprendizagem. Para este autor, existem quatro grandes orientações metodológicas, listadas a seguir:

- Aprender fazendo ou método prático: incluem as técnicas de aprendizagem metódica do trabalho, rodízio, estágio, delegação e participações diversas.
- Aprender por conceitos: Incluem as técnicas com explanação oral (simples ou com apoio audiovisual), debate cruzado, estudo dirigido, instrução programada, painel, simpósio e universidade aberta.
- Aprender por simulação: Incluem as técnicas de dramatizações role playing, jogos de empresa, estudos de caso, jogos e exercícios diversos e projetos.
- Aprender por desenvolvimento psicológico: Incluem as técnicas de aconselhamento psicológico, psicodrama, T-group (training group), sócio análise e dinâmica de grupo.

Embora os dois autores citados façam classificações dos métodos de modo diferente, muitas das técnicas citadas são iguais. Além disso, em complemento ao colocado por Bohnlander, Sherman e Snell (2003), Biscaro (1999), que salientam que qualquer dos métodos apresenta vantagens e desvantagens. Assim, para escolher qual deles melhor atenderá às necessidades de treinamento, é preciso avaliar os critérios, os prioritários e os gerais.

2.4.3 Avaliação dos resultados de treinamento

A avaliação dos resultados de treinamento tem por finalidade verificar se os objetivos dos treinamentos foram atingidos. Segundo Marras (2001, p.159) a avaliação de treinamento tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparativamente àquilo que foi planejado e esperado pela organização.

Dentre os sistemas de avaliação de treinamento, os modelos clássicos de dois autores são utilizados. O primeiro é o de Kirkpatrick (1976), que considera quatro níveis de avaliação: reação, aprendizado, comportamento e impacto na organização. O segundo modelo, proposto por Hamblin (1978), agrega mais uma etapa à avaliação

de treinamento em relação ao anterior. Para Hamblin, a avaliação de treinamento deve seguir os cinco níveis abaixo:

- **Reação:** Procura levantar as atitudes e opiniões dos treinados a respeito dos diferentes aspectos do treinamento, ou sua satisfação com o mesmo.
- **Aprendizagem:** Analisa o conteúdo aprendido pelos treinados comparando-os antes e depois do treinamento, avaliando se os objetivos instrucionais foram atingidos.
- **Comportamento no Cargo:** Considera o desempenho dos indivíduos antes e depois do trabalho, procurando verificar se houve transferência do conteúdo aprendido para o trabalho.
- **Organização:** avalia o funcionamento da organização e as mudanças que podem ter ocorrido nela em virtude do treinamento de seus funcionários.
- **Valor Final:** Focado na produção ou no serviço prestado pela organização de modo geral, comprando-se os custos do treinamento e seus benefícios.

Borges-Andrade (1982), apresenta o modelo de avaliação Integrado e Somativo (MAIS) onde enfatiza cinco componentes básicos: insumos, procedimentos, processos, resultados e ambiente.

Posteriormente, Abbad (1999), elaborou o Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho (IMPACT), composto pelas seguintes variáveis: suporte organizacional, características do treinamento, características da clientela, reações, aprendizagem, suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho.

Buscando entender o efeito do treinamento no trabalho do treinado, Abbad e Pilati (2005), apresentam alguns conceitos relacionados entre si e que podem descrever processos de mudanças comportamentais decorrentes de ações de treinamento. A Figura 2 apresenta estes processos de forma hierárquica.

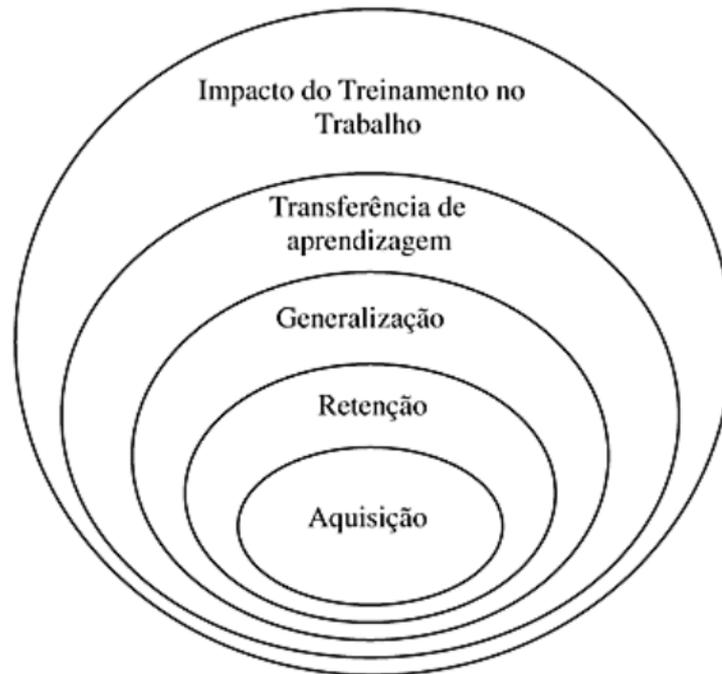


Figura 2: Modelo conceitual de Impacto do Treinamento no trabalho e conceitos correlatos.
 Fonte: Abbad, Pilati (2005)

A aquisição é definida como processo básico de aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes, que são desenvolvidos durante a ação educacional. A retenção refere-se ao armazenamento de conhecimentos na memória de longo prazo e que podem ser resgatados quando estimulados. A generalização é entendida como o grau que os comportamentos aprendidos no treinamento são aplicados no trabalho, visto que as condições do treinamento são, geralmente, diferentes das condições no contexto de trabalho. A transferência de aprendizagem é a aplicação das competências aprendidas no treinamento ao trabalho de forma eficaz. Por fim, o impacto do treinamento no trabalho é conceituado como a influência que a ação de treinamento exerce sobre o desempenho do treinando, assim como suas atitudes e motivações.

O impacto do treinamento no trabalho é a principal variável critério do modelo de avaliação de treinamento proposto por Abbad (1999) e compreende os conceitos de transferência de treinamento e desempenho no trabalho, ressaltando a importância dos preditores que precisam ser avaliados para o entendimento do impacto do treinamento no trabalho. Entre os preditores, destacam-se o contexto organizacional e o suporte à transferência.

A Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT (2001) recomenda que a avaliação de resultados não pode ser realizada antes de o treinando estar em situação

real de trabalho, ou seja, o treinando deve estar exposto à situação para a qual foi preparado e, então, seus resultados operacionais devem ser novamente medidos.

2.5 SUPORTE ORGANIZACIONAL

O estudo deste tema teve início na década de 80 com o trabalho de Eisenberg et al. (1986) em que desenvolveram pesquisas sobre percepção de suporte organizacional (PSO) que tem por base a ideia que o empregado personifica a organização que trabalha, pois tende a ver as ações dos agentes da organização como da própria organização. Este constructo é definido como “as crenças globais desenvolvidas pelo empregado sobre a extensão em que a organização valoriza suas contribuições e cuida de seu bem-estar” (EISENBERGER, HUNGTINGTON, HUTCHISON E SOWA, 1986).

As políticas organizacionais alinhadas com as propostas de percepção de suporte organizacional (tratamento justo, suporte da supervisão, recompensas organizacionais, condições favoráveis de trabalho e preocupações com o bem-estar dos trabalhadores) serão compreendidas pelos empregados como indicativo de um bom local para trabalhar (EISENBERGER et al., 1986). Essas percepções se baseiam na frequência, intensidade e sinceridade das manifestações organizacionais de aprovação, elogio, recompensas materiais e sociais e no esforço dos recursos humanos da organização (OLIVEIRA-CASTRO, PILATI E BORGES ANDRADE, 1999).

É crescente a preocupação das organizações em proporcionar e desenvolver um ambiente de trabalho agradável, satisfatório e com melhores condições de trabalho, desenvolvendo no funcionário a crença que a organização oferece suporte (SIQUEIRA E PADOVAN, 2008). Ações positivas discretas, por parte das organizações que beneficiam seus empregados são tomadas por eles como evidências de que a organização se importa com seu bem-estar (EISENBERGER, FASOLO E LAMASTRO, 1990). Com isto, é possível perceber que estas ações positivas promovem o bem-estar dos trabalhadores direta ou indiretamente.

O reconhecimento de que clima/suporte organizacional à transferência de treinamento é um fator crítico no estudo das variáveis que afetam a eficácia de programas instrucionais tem norteado a realização de pesquisas no campo de treinamento e desenvolvimento. Nesses estudos, a definição de clima/suporte à transferência envolve variáveis presentes no ambiente organizacional antes, durante e depois do evento instrucional. As variáveis que são incluídas geralmente são suporte gerencial à transferência, apoio e receptividade do grupo de trabalho à aplicação das novas aprendizagens, “dicas” situacionais (relativas aos objetivos, desenho da tarefa, autocontrole para utilização do aprendido), bem como consequências (feedback, feedback negativo, punição e nenhum feedback) diante das tentativas do treinado de aplicar no trabalho as novas habilidades (BROAD, 1982; LIMA et al., 1989; ROULLIER E GOLDSTEIN, 1993).

No estudo de Roullier & Goldstein (1993), por exemplo, que resultou na construção e na validação de uma escala para medir o clima de apoio ao uso dos comportamentos aprendidos no treinamento, as variáveis relacionadas ao apoio psicossocial à transferência foram responsáveis pela maior parte da explicação do aproveitamento dos cursos no trabalho.

Parcialmente influenciadas por esse estudo, Oliveira- Castro, Sallorenzo e Gama (1998) validaram uma escala de suporte organizacional à transferência de treinamento, utilizada neste trabalho, que visa verificar os apoios gerencial, social, material e financeiro fornecidos pelo contexto de trabalho à transferência positiva das novas aprendizagens. Segundo Abbad e Sallorenzo (2001), há fortes evidências empíricas mostrando, por exemplo, que uma nova habilidade aprendida em treinamento, muitas vezes não é transferida para o trabalho por falta de apoio organizacional.

2.5.1 Antecedentes da percepção de suporte organizacional

Os estudos de Rhoades e Eisenberger (2002) identificaram como antecedentes de percepção de suporte organizacional:

- As recompensas;
- Condições de trabalho;

- Suporte gerencial ou apoio recebido pelos supervisores;
- A justiça (incluindo justiça de procedimento, interacional, participação dos empregados nas decisões)

Estas variáveis apresentaram forte relacionamento com a percepção de suporte organizacional.

No Brasil, Siqueira e Gomide Júnior (2004), em seus estudos, relacionam também como antecedentes da percepção de suporte organizacional: justiça de procedimentos na distribuição dos recursos entre os empregados, suporte ou apoio fornecido pelos chefes aos subordinados (suporte gerencial) e retribuições organizacionais como: reconhecimento, pagamento, promoções, estabilidade no emprego, autonomia e treinamento.

As promoções e enriquecimento do trabalho são mais valorizados quando os colaboradores percebem que a organização selecionou estes programas através de uma verdadeira preocupação para com eles (DUKE et al., 2009). O tratamento positivo da organização em termos de equidade, condições de trabalho e das relações positivas com a supervisão resulta em elevadas PSO (ZAGENCZYK ET AL, 2011).

2.5.2 Consequentes da percepção de suporte organizacional

Evidências acerca da capacidade de influência da percepção de suporte organizacional estão registradas na literatura e indicam como consequências deste constructo: menos falta no trabalho, menor intenção de sair da empresa, maior desempenho, maior satisfação no trabalho, maior envolvimento com o trabalho, maior comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo, maior comprometimento afetivo com a equipe, maior cidadania organizacional, maior bem-estar no trabalho e melhor aprendizagem (ZANELLI, BORGES ANDRADE, BASTOS, 2014). Vem sendo apontada também em algumas investigações como consequências da percepção de suporte que: comprometimento afetivo com a organização, crescimento de desempenho e redução da intenção de sair da organização.

Segundo Eisenberger et al (1986) ao preencher as necessidades socioemocionais, a percepção de suporte aumentaria o compromisso afetivo dos empregados junto à organização.

As interações do trabalhador com a organização se caracterizam por relações de trocas marcadas por expectativas de reciprocidade (EISENBERGER, 1986). Para Gouldner (1960) reciprocidade é uma norma social, que sugere que, uma unidade social se torna bem mais disposta a prestar auxílio à outra unidade, quando a última se mostra capaz de retribuir o benefício. No contexto organizacional a norma de reciprocidade pressupõe que o empregado e o empregador se tratem mutuamente de forma justa e favorável. É notório que, ao entrar para uma organização, o colaborador tem inúmeras expectativas em relação à organização, inclusive imaginar o que a organização poderá oferecer em troca do seu comprometimento com a mesma. Por outro lado, organização comumente espera de seus colaboradores dedicação e lealdade visando ao comprometimento com os objetivos organizacionais (RHOADES, EISENBERGER, 2002). Para que a reciprocidade seja utilizada na compreensão da percepção de suporte organizacional, o empregado é posicionado como receptor de doações espontâneas na forma de suporte que a organização oferece como doadora. A Figura 3 apresenta essa relação (SIQUEIRA, 1995).

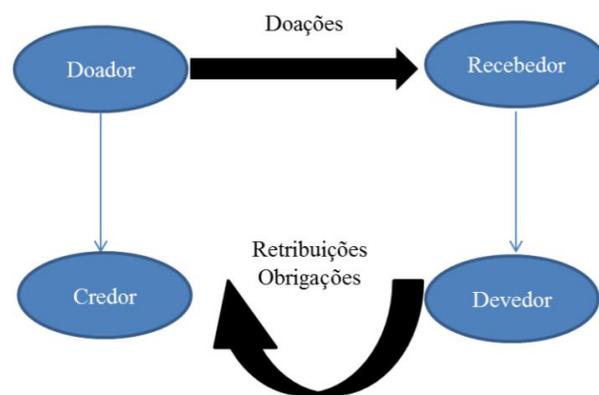


Figura 3: Diagrama conceitual para norma de reciprocidade
Fonte: Siqueira (1995, p.85)

A partir da percepção deste suporte o empregado sente-se como um devedor, enxergando a organização como a merecedora de retribuições. Os empregados se sentem comprometidos à medida que percebem que a organização está comprometida com eles (SIQUEIRA, 1995). Quando os colaboradores percebem que são apoiados pela organização vão responder com comportamentos de cooperação positivos voltados para o cumprimento das metas organizacionais (CHULLEN et al,

2010). Os estudos de Valentine, Greller e Ritichtermeyer (2006) afirmam que a percepção de suporte pode ser monitorada para ajudar na compreensão do impacto nos programas organizacionais, para que as intervenções possam ter efeitos ainda mais favoráveis no comportamento dos colaboradores.

3 MÉTODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo serão apresentadas a metodologia de pesquisa, as técnicas de coleta e análise de dados.

Para elaboração do estudo foi utilizada a abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa é aquela capaz de incorporar a questão do significado e da intencionalidade como inerentes aos atos, às relações e às estruturas sociais, sendo essas últimas tomadas, tanto no seu advento quanto nas suas transformações, como construções humanas significativas (BARDIN, 1977).

Assim, a abordagem qualitativa aplica-se ao estudo da história, das relações, das representações, das crenças, das percepções e das opiniões, produto das interpretações que os seres humanos fazem de como vivem, constroem seus artefatos e a si mesmos, sentem e pensam (TURATO et al, 2008).

3.1 A EMPRESA

A pesquisa foi realizada junto aos funcionários da área comercial, voltada para atendimento de grandes empresas brasileiras, de uma companhia do setor de TI.

Esta empresa possui o total de 154 funcionários na área comercial, que realizam a venda direta com grandes empresas. Conta, também, com 15 gestores que coordenaram individualmente 15 times internos delimitados por regiões do Brasil para atendimento.

3.1.1 Caracterização da empresa

A empresa em que o estudo foi realizado foi fundada em 1984 e atualmente, após uma fusão histórica, tornou-se a maior companhia de tecnologia de controle privado do mundo ocupando, no ano de 2018, a 35ª colocação na lista da Fortune das

500 maiores corporações do mundo em termos de receita. A companhia, que possui sua sede em Round Rock, no Texas, conta com 145 mil colaboradores espalhados por 180 países, entre eles o Brasil.

A companhia afirma que o seu código de cultura é colocado em prática diariamente na forma como os colaboradores trabalham e consiste na base de tudo o que a companhia conquista. Os principais atributos da cultura incluem cinco pilares: o relacionamento com os clientes, o trabalho em equipe, a capacidade de inovar, a excelência na performance e a integridade dos colaboradores. A empresa acredita que a sua relação com os clientes é o seu maior diferencial e o pilar do seu sucesso.

Segundo o presidente da empresa no Brasil e vice-presidente comercial da companhia no país, com as restrições do mercado brasileiro os hábitos e comportamento de compra dos clientes mudaram, se tornando mais rigorosos, à medida que todo o investimento deve trazer um retorno maior. Com a mudança no processo de seleção e compra, que passou a ser mais seletivo, houve um aumento na concorrência e as marcas que oferecem a melhor experiência ao cliente possuem vantagem em relação a concorrência. De acordo com o VP, os resultados positivos da companhia nesse período têm como base a capacidade de entender as necessidades e desejos dos clientes. Segundo ele, o entendimento das demandas do cliente durante uma crise econômica foi um fator decisivo para que a empresa conseguisse crescer no mercado durante o período. De acordo com o relatório *Brazil PC Tracker*, divulgado em março de 2018, a empresa lidera o mercado brasileiro de computadores durante o terceiro ano consecutivo.

3.2 SUJEITOS ANALISADOS E COLETA DE DADOS

Foram realizadas entrevistas presenciais com onze pessoas da área comercial. Sendo entre elas, três pessoas do primeiro nível comercial, com pelo menos dois anos de atuação na área. Entre os entrevistados, dois possuem nível de formação superior completo e um está com a formação superior em andamento.

Três pessoas do segundo nível comercial, com pelo menos dois anos de atuação na área, todos com formação superior completo. E três pessoas do terceiro,

e último, nível comercial, com pelo menos dois anos de atuação na área, também e, com formação superior completa, dois destes possuem especialização.

Além destas nove pessoas, foram entrevistados dois gestores, sendo todos com um mínimo de dois anos de atuação no cargo, um deles com experiências anteriores em outras empresas e outro com experiência de gerência em outras áreas da mesma empresa. Todos possuem curso de especialização, vide quadro 3 – Perfil dos entrevistados.

Entrevistado	Idade	Estado Civil	Gênero	Formação	Cargo	Tempo Cargo	Tempo Empresa
E1	22	Solteiro	Masc.	Superior Completo	ISR 3	2 anos	3 anos
E2	28	Solteiro	Masc.	Superior Completo	ISR 3	2 anos	5 anos
E3	30	Casada	Fem.	Superior Completo	ISR 3	2 anos	5 anos
E4	29	Solteira	Fem.	Superior Completo	ISR 4	5 anos	8 anos
E5	28	Solteira	Fem.	Superior Completo	ISR 4	2 anos	5 anos
E6	28	Solteiro	Masc.	Superior Completo	ISR 4	2 anos	5 anos
E7	34	Casado	Masc.	Especialização Completa	ISR 5	3 anos	10 anos
E8	30	Casada	Fem.	Especialização Completa	ISR 5	2 anos	8 anos
E9	36	Solteira	Fem.	Especialização Completa	ISR 5	2 anos	10 anos
E10	36	Casada	Fem.	Especialização Completa	M1	5 anos	10 anos
E11	44	Casada	Fem.	Especialização Completa	M3	3 anos	7 anos

Quadro 3 – Perfil dos entrevistados

Fonte: Desenvolvida pela autora - dados coletados.

Os entrevistados foram selecionados pelo nível hierárquico dentro da companhia, assim como tempo de empresa, no mínimo dois anos na organização. Além disso, foi levado em consideração a acessibilidade de cada entrevistado.

3.3 TÉCNICA PARA COLETA DE DADOS

Como forma de análise, foi realizada uma entrevista em profundidade com roteiro semiestruturado. Todas as entrevistas foram realizadas presencialmente nas instalações da empresa utilizada como base neste trabalho. No quadro 4 a seguir (Anexo 1) podemos encontrar o roteiro semiestruturado que foi utilizado durante as entrevistas.

Objetivo	Autor	Perguntas
Descrever o plano de desenvolvimento proposto pela organização aos funcionários da área comercial.	Pfeffer (1997) se posiciona contra a tentativa de se mensurar as práticas de recursos humanos, em razão das dificuldades de se relacionar os comportamentos humanos com os resultados operacionais das organizações.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como é estruturado o programa de TD&E realizado pela empresa? 2. Como vocês são avaliados em relação a capacitação que realizaram? Exemplifique. (Possuem métricas/ provas ou alguma forma de avaliação geral?)
Identificar a percepção dos pesquisados acerca dos programas de TD&E na empresa pesquisada.	Nas pesquisas de Fitzenz (2001), o treinamento é visto pelos funcionários como uma forma de obter maiores rendimentos, melhorar sua satisfação no trabalho e como instrumento para auxiliá-los a oferecer maiores resultados à empresa.	<ol style="list-style-type: none"> 3. Há programas de TD&E na empresa? Descreva. 4. Há plano de desenvolvimento na empresa? Descreva (caso afirmativo) 5. (Se afirmativo) Qual o objetivo deste plano de desenvolvimento? 6. Qual a frequência dos treinamentos? 7. Qual o conteúdo destes treinamentos? 8. Quais são os objetivos destes treinamentos? 9. Qual a forma como correm estes treinamentos? (presencial, a distância, interno, externo, etc.) 10. Estes treinamentos estão relacionados ao seu dia-a-dia? Exemplifique.
Identificar que aspectos do suporte organizacional, requerido para eficiência do plano de desenvolvimento, são percebidos pelos pesquisados.	Conforme Abbad, Gama e Borges-Andrade (2000, p. 39), "há forte relacionamento entre reações e impacto do treinamento no trabalho". Os autores previnem que é necessária uma avaliação de eficácia que considere elementos preditores do sucesso do treinamento como suporte à transferência e características da clientela.	<ol style="list-style-type: none"> 11. A empresa disponibiliza um tempo 12. Se sim, quanto tempo? 13. Se não, Por que você acredita que este é o procedimento adotado pela empresa? 14. Existe alguma forma de compensação para aqueles que realizam os treinamentos? Quais? Exemplifique. 15. Quais são as condições que a empresa oferece para que você coloque em prática o que aprendeu no treinamento? Exemplifique. (materiais, físicas, etc.) 16. Qual a postura da sua chefia em relação aos treinamentos no dia a dia? Exemplifique. 17. E de seus colegas mais experientes? Exemplifique. 18. Fale sobre a tolerância da empresa com erros. Exemplifique uma situação. 19. De que forma a organização lida com novas ideias?
Identificar pontos que facilitam ou obstaculizam o suporte organizacional ao treinamento e desenvolvimento dos pesquisados.	A despeito da extrema importância de fatores contextuais à transferência positiva de treinamento, resultados de pesquisas recentemente analisados e apresentados por Salas e Cannon-Bowers (2001) indicam que, na última década, houve uma proliferação de estudos sobre a influência das características pessoais do treinando. Algumas das variáveis que aparecem nas pesquisas encontradas pelos autores são: auto eficácia, orientação para objetivos, expectativas, motivação para aprender, sobre resultados de eventos instrucionais.	<ol style="list-style-type: none"> 20. Qual a sua opinião sobre os treinamentos propostos pela empresa? 21. Em sua opinião estes treinamentos te preparam para o que? (Mercado como um todo ou são somente para uso interno) 22. Como você coloca em prática o que aprendeu no treinamento? Exemplifique. 23. Quais são os aspectos que interferem para que possas colocar em prática ou não o que se aprendeu no treinamento? Exemplifique. 24. Quais são as capacidades que você desenvolve a partir dos treinamentos? Exemplifique.

Quadro 4 – Roteiro Semiestruturado

Fonte: Desenvolvido pela autora

As entrevistas foram gravadas individualmente, com consentimento dos respondentes, através do aplicativo de áudio do celular da autora e foram transcritas para um documento de Excel onde posteriormente foram analisadas.

3.4 A ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo de Bardin (2011). O material produzido a partir das transcrições foi submetido à leitura flutuante para extração das categorias de conteúdo. Bardin (2011) apresenta os critérios de categorização, ou seja, escolha de categorias (classificação e agregação). Categoria, em geral, é uma forma de pensamento e reflete a realidade, de forma resumida, em determinados momentos. Na perspectiva da análise do conteúdo, as categorias são vistas como rubricas ou classes que agrupam determinados elementos reunindo características comuns.

O agrupamento das categorias se deu pelos critérios de exaustão, homogeneidade, exclusão, pertinência e representatividade (BARDIN, 2011). Essas categorias foram discutidas por quatro pesquisadores, que atribuíram nomes, definições constitutivas e escolheram as falas ilustrativas dos conteúdos. Os resultados foram apresentados seguindo a divisão de categorias.

Categoria 1 são as características dos participantes que influenciaram a aprendizagem. Neste grupo estão a experiência e o conhecimento anterior do participante, a identificação com o tema e o engajamento da turma nas atividades propostas pelo instrutor. Essa categoria evidencia a importância da motivação para o treinamento e do tipo de engajamento do treinando com o curso (matrícula por indicação da chefia ou por escolha pessoal).

Na Categoria 2 é abordado o tipo de adesão dos participantes ao treinamento e seus efeitos. Esta categoria refere-se aos motivos que levaram os participantes a se matricularem no treinamento e às consequências dessas formas de ingresso sobre o comprometimento e o empenho dessas pessoas durante o curso.

Categoria 3 aborda o impacto dos treinamentos no trabalho dos funcionários. Refere-se à aplicabilidade do treinamento, ao tempo necessário à ocorrência do

impacto dos treinamentos no trabalho dos funcionários e ao suporte e às restrições presentes no contexto que podem afetar a transferência da aprendizagem para o trabalho.

Na categoria 4 foram abordadas as características dos treinamentos e dos participantes que facilitaram a aprendizagem, são os fatores apontados pelos funcionários como facilitadores do processo de aprendizagem durante o treinamento, incluindo questões referentes aos próprios participantes, aos instrutores e ao desenho instrucional.

Categoria 5 aborda as condições desfavoráveis à aprendizagem referindo-se aos fatores que dificultaram a aprendizagem durante o treinamento de acordo com a visão dos funcionários.

Categoria 6 é referente à avaliação de aprendizagem, onde apresenta-se uma avaliação qualitativa sobre a aprendizagem e os resultados do treinamento.

Categoria 7 abordar as condições dificultadoras da aplicação dos treinamentos no trabalho, apresentando a opinião dos funcionários sobre as dificuldades de aplicação no trabalho do que foi aprendido nos treinamentos, relacionadas ao contexto organizacional.

Empregou-se essa técnica com intuito de interpretar e ter compreensão do que foi externalizado pelos entrevistados, para que, então os objetivos propostos e elencados no estudo fossem respondidos.

4 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa foi elaborada com categorias de análise predefinidas, e ao longo das entrevistas emergiram micro categorias de análise. As categorias de análise e as suas definições estão descritas no Quadro 5:

MACRO CATEGORIA	MICRO CATEGORIA	
Plano de desenvolvimento proposto pela organização aos funcionários da área comercial		
Que aspectos do suporte organizacional requerido para eficiência do plano de desenvolvimento, são percebidos pelos pesquisados	Características dos participantes que influenciaram a aprendizagem.	<ul style="list-style-type: none"> • Interesse em desenvolvimento; • Obrigação; • Valor;
	Tipo de adesão dos participantes ao treinamento e seus efeitos.	<ul style="list-style-type: none"> • Obrigação; • Motivos de adesão; • Valor;
	Condições desfavoráveis à aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> • Alta carga de trabalho; • Treinamentos que não estão relacionados com o dia-a-dia;
Identificar a percepção dos pesquisados acerca dos programas de TD&E na empresa pesquisada.	Como é estruturado o plano de desenvolvimento e absorção dos conteúdos por parte dos vendedores.	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo hábil para realizar os treinamentos; • Metodologia de aplicação;
Pontos que facilitam ou obstaculizam o suporte organizacional ao treinamento e desenvolvimento dos pesquisados	As condições dificultadoras da aplicação dos treinamentos no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Definições globais; • Alta carga de trabalho; • Alta carga de treinamentos;
	O impacto dos treinamentos no trabalho dos funcionários.	<ul style="list-style-type: none"> • Qualificação; • Vendedor Consultivo • Valor profissional;
	Avaliação de aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> • Provas; • Possibilidade de crescimento;
	Fatores facilitadores do processo de aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionar com o dia-a-dia; • Time de suporte; • Colegas para compartilhar aprendizado;

Quadro 5 – Macro e Micro categorias de Análise

Fonte: Desenvolvido pela autora

A seguir cada uma das categorias serão apresentadas e discutidas nas próximas seções.

4.1 PLANO DE DESENVOLVIMENTO PROPOSTO PELA ORGANIZAÇÃO AOS FUNCIONÁRIOS DA ÁREA COMERCIAL

De acordo com os entrevistados, o plano de desenvolvimento proposto pela organização depende do interesse de cada um, não havendo um plano padrão para todos. O funcionário que quer se desenvolver para uma nova posição ou buscar executar a função atual de forma excelente, pode buscar ajuda junto aos gerentes e coaches da organização:

O desenvolvimento de cada um depende de si. Cada funcionário monta o seu plano de carreira com o seu gerente, mas não que seja fornecido pronto. É desenvolvido conforme o que é melhor para o que ele quer fazer. Como objetivo, estes planos de carreira visam o crescimento de carreira ou, então, para executar melhor uma função que já desempenham. (E9)

Um dos entrevistados, que ingressou na empresa ainda como estagiário, relatou que o plano de desenvolvimento é incentivado desde os primeiros dias na organização:

Plano de desenvolvimento e plano de carreira. Desde o início quando tu entras na empresa como estagiário como eu entrei, tem uma pessoa que é chamado de padrinho ou madrinha e que vai dar um suporte no teu desenvolvimento para tu aprender sobre as atividades da função. Na sequência, na efetivação, tu adotas mentores e tem uma cultura muito grande de se ajudar, de se desenvolver, feiras de carreiras, onde tu podes buscar informações de outras áreas, para formar um plano de desenvolvimento para determinado time. A empresa é bem aberta nesse sentido. (E1)

Apesar do grande apoio para desenvolvimento de carreira dentro da organização muitos dos entrevistados relataram que este incentivo é exclusivamente para a organização que atuam no momento:

O plano é voltado para dentro da companhia em que atuo. Para desenvolvimento profissional a empresa não dá tanto suporte. Entendo que poderia ter mais incentivo a certificações, cursos externos, especializações, incentivo a estudos como já teve em outras épocas. O desenvolvimento é voltado para plano de carreira dentro da companhia. (E1)

Percebemos que a empresa em questão está no caminho contrário ao que é dito por alguns autores já mencionados neste trabalho, o desenvolvimento é dado pelas oportunidades de aprendizado e experiências que a organização proporciona ao funcionário, porém estas deveriam agregar para o crescimento pessoal do funcionário como um todo, sem direcioná-lo a um caminho profissional específico. (ABBAD E VERGAS 2006, P145). Neste sentido, podemos entender que a carreira de um indivíduo vai se estruturando, também, conforme as decisões tomadas e das oportunidades por ele absorvidas ao longo de sua trajetória de trabalho, desde a adolescência, podendo ser vinculada a uma empresa, ou várias, e até mesmo como um profissional autônomo e empresário.

Marcondes (2010, p.262), outro autor apresentado neste trabalho coloca em pauta o desenvolvimento do funcionário para aprimorar determinada função e, assim, alcançar novas posições. Nesta vertente, a empresa de tecnologia em questão busca o desenvolvimento dos funcionários desde a base, assim, chegarão ao topo com um *mindset* direcionado para as políticas da empresa.

Como já mencionado anteriormente, os programas de TD&E também representam a cultura organizacional, transparecendo sua visão de mercado e missão social. Uma questão pertinente é como tais programas qualificam o empregado na realização das atividades visando atingir as diretrizes da organização.

Na empresa estudada os treinamentos são trimestrais e voltados muito para produtos e serviços específicos da companhia. A metodologia dos treinamentos está muito ligada a cultura organizacional da empresa, onde é dada liberdade para o funcionário se organizar da forma que considerar melhor para executar o plano traçado para a área comercial.

Somos cobrados por quarters, por treinamentos obrigatórios, sejam eles de ética, produtos, lançamentos, para estar atualizado. Já teve uma prova de certificação para vendas, mas agora estão reestruturando e estão criando outra plataforma de estudo e desenvolvimento. (E1)

São treinamentos trimestrais. Uma quantidade de treinamentos de diversas áreas. Cada um se organiza da maneira que quiser, mas tem que cumprir a quantidade dentro do período estipulado, que normalmente é um trimestre. Tem diversos assuntos relacionados ao nosso dia a dia. (E4)

Considerando a mão de obra como uma das ferramentas de produtividade da empresa, o resultado do trabalho deve demonstrar a realidade coerente entre o que se sabe (conhecimento) e o que se produz (resultado). Os programas de TD&E

interferem nos processos administrativos das empresas, fornecendo ferramentas que objetivam um incremento na produtividade e desempenho.

Apesar dos entrevistados concordarem que os treinamentos estão ligados ao dia a dia da rotina de trabalho, eles entendem que poderiam ser dimensionados, em termos de quantidade e carga horária, de uma forma mais adequada, tornando o aprendizado mais produtivo e menos maçante.

Eu acho que é importante, mas acho que poderiam ser revistos, mais adequados e melhores dimensionados em carga. Entendo que são muitos, nem todos são produtivos, então se fossem menos e mais produtivos seriam mais úteis. (E2)

Como visto no referencial teórico, para Hinrichs⁵ (1976, apud Bastos 1991, p.89), o “[...] treinamento pode ser definido como quaisquer procedimentos, de iniciativa organizacional, cujo objetivo é ampliar a aprendizagem entre os membros da organização”. Os principais objetivos destes treinamentos propostos, pela empresa estudada, são de profissionalização e capacitação dos funcionários. Além disso, em todos os treinamentos são abordados os princípios da companhia e como atuar de forma ética perante os clientes.

Aprimorar o skill comercial e técnico, basicamente. Fora os que reforçam as políticas da empresa, legal, compliance. A maioria é para aprimorar os skills comercial e técnico. E como cada vez mais a venda deve ser consultiva e não só mecânica. (E3)

O desenvolvimento refere-se a oportunidades de aprendizado proporcionadas pela organização visando o crescimento pessoal do funcionário, e o treinamento está relacionado a estas ações de aprendizado que são direcionadas ao trabalho e realizadas através de programas estruturados pelas empresas interessada (ABBAD E VARGAS, 2006, p145). Porém, ao contrário do que mencionam Abbad e Vargas a empresa estudada foca somente em treinamentos voltados para o desenvolvimento profissional dentro da corporação atual.

Conteúdos técnicos sobre portfólio, sobre skills de vendas. Dificilmente aplicaria no mercado, pois é bem voltado para produtos da companhia, alguns concorrentes, mas é bem complexo o nível técnico para nossa função que é comercial. Acho que já é bem complicado de a gente entender sendo produtos da empresa, se comparar com produtos de fora do mercado, fica mais difícil ainda. (E5)

⁵ HINRICHS, J. R. Personnel Training. In: DUNNETTE, M. D. Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally College Publishing Company, 1976, p.829-860.

A avaliação dos resultados de treinamento tem por finalidade verificar se os objetivos dos treinamentos foram atingidos. A organização estipula uma meta de resultados esperados e a avaliação de treinamento terá o intuito de confrontar os resultados obtidos pelos funcionários com o objetivo proposto inicialmente pela empresa (MARRA, 2001). Os funcionários da empresa estudada explicam que para todos os treinamentos é realizada uma prova para avaliar os conhecimentos.

Todos os treinamentos, por mais simples que sejam ao final existe um questionário de 5, 10 ou 15 perguntas para avaliar o conhecimento sobre o treinamento. Temos que passar com score de pelo menos 80% de acerto. Após a conclusão, gera um certificado. (E1)

Os pesquisados, também, explicam que há elevada flexibilidade nestes treinamentos, pois é possível refazê-los quantas vezes for necessário para atingir o score mínimo pré-estabelecido pela empresa.

Nós fazemos os treinamentos, no final vem a avaliação, se não aprovou tem como repetir até ser aprovado. O ideal é que vá fazendo até que você consiga aprovar. No final do trimestre é visto se todos os treinamentos foram concluídos dentro do prazo. Eu como manager tenho a mesma lista de treinamentos que os vendedores. A ideia é o manager saber o que o vendedor sabe também. (E10)

Além destes treinamentos trimestrais, os vendedores contaram a respeito de uma prova anual onde é medido o conhecimento de toda a área de vendas global da companhia.

Todos os treinamentos possuem um quiz no final, onde temos que fazer 80%. Além disso, temos a certificação anual, que também nos exige um mínimo de 75% de acerto. (E5)

As questões são desenvolvidas por um único time de treinamentos e as provas são aplicadas em todas as regiões da mesma forma e com o mesmo conteúdo. Esta certificação possui um valor mais elevado na empresa estudada e a tolerância pode ser classificada como baixa ou zero.

Tolerância zero. Inclusive comigo, quando não passei na certificação anual de vendas, fui impedida de ser promovida. Já houveram casos de demissão também. (E5)

Treinamentos podemos refazer até passar. Existia uma prova de certificação que se tu não passasses na recuperação, isso nunca foi declarado, mas isso podia impactar em uma possível demissão. No caso de escolher alguém que passou e outra que não passou na certificação. (E1)

Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho (IMPACT), como mencionado anteriormente é composto pelas seguintes variáveis e que identificamos junto aos pesquisados:

- a) **Suporte organizacional**, na visão de uma gerente da área comercial, há **suporte organizacional** e uma relação humana entre líder e liderado, porém, é essencial que o funcionário entenda a importância da qualificação.

Isso é bem intenso. Existem momentos que talvez a gente olhasse de uma forma e tolerasse um pouco mais, mas de um modo geral é uma prioridade e a empresa trabalha com este objetivo, garantir que a qualificação aconteça. Então é complicado quando não temos na visão do team member isso como algo importante. (E11)

- b) **Características do treinamento** está relacionado ao tempo de duração dos cursos, o objetivo principal, formação e histórico do instrutor, didática aplicada e demais pontos relacionados à área de conhecimento. Já as **características da clientela** se referem aos dados psicossociais do público como informações motivacionais, atitudinais, funcionais e demográficas (ABBAD, 1999). Observou-se junto aos entrevistados, como declarado pelo E1 anteriormente, que as características dos treinamentos propostos não estão de acordo com o esperado pelos funcionários. Por causa do mal dimensionamento dos treinamentos, encontramos funcionários frustrados, e não motivados em executar a lista de treinamento obrigatória do trimestre.

Não é uma coisa que as pessoas gostam de fazer. A gente faz porque não temos muitas alternativas. Principalmente por serem online, talvez se tivessem mais treinamentos presenciais seria muito mais produtivo. (E5)

- c) Quanto mais positivas as **reações** ao treinamento, maior será a probabilidade de ter ocorrido a **aprendizagem**; quanto mais for aprendido, maior a aplicação no local de trabalho e melhores os resultados organizacionais (KIRKPATRICK 1976). Durante a entrevista, foi verificado poucas, ou nenhuma, reação positiva quanto aos treinamentos obrigatórios em questão.

De maneira geral acho que tem treinamentos válidos e alguns não tão válidos assim. Treinamentos longos, que não agregam tanto conhecimento, de produtos que não comercializamos... Muitos fazem sentido e muitos são perda de produtividade. Conteúdo inútil para a realidade. (E1)

- d) **Suporte à transferência**, é onde identificamos o ambiente encontrado pelo treinado para fazer com que os conteúdos aprendidos sejam “transferidos” para sua atividade (ABBAD, 1999). Este ponto é bem positivo, de acordo com os relatos das entrevistas, pois os funcionários da empresa estudada conseguem aplicar o conhecimento diariamente junto aos clientes e colegas.

O dia-a-dia nos coloca a prova do que aprendemos nos treinamentos. Temos a oportunidade de testar os conhecimentos com os clientes. (E1)

É mais no dia-a-dia. Interação com os colegas, trocando informações, na rotina. (E2)

- e) **Impacto do treinamento no trabalho**, os conceitos de **transferência e desempenho no trabalho** são variáveis fundamentais para chegarmos no modelo de avaliação de treinamento proposto por Abbad (1999). Entre os principais índices, destacam-se o **contexto organizacional e o suporte à transferência**. Dentre os entrevistados, identificamos aqueles que entendem a necessidade dos treinamentos e os que veem como algo positivo, porém com algumas necessidades de mudança. As capacidades que os funcionários percebem que são desenvolvidas através destes treinamentos, sejam elas a capacidade de prestar consultoria para o cliente final; poder argumentativo para condução da venda; e argumentações técnicas, que são ilustradas com as falas a seguir

Saber entender a necessidade do cliente. Posicionar o produto de maneira clara e correta. Poder argumentativo para qualificar a solução perante a concorrência. De maneira geral, a condução do negócio, processos e etapas do dia a dia. (E1)

Não enxergo de forma clara, para mim é extremamente técnico. Argumentação técnica na hora de uma venda, comercial. Talvez te prepare como um consultor, para oferecer soluções, mas acaba direcionando par ao lado técnico. (E2)

Alguns entrevistados, apesar de concordarem com a especificidade dos treinamentos para a empresa em que atuam, acreditam que todo o conhecimento é útil e pode ser reutilizado da forma que for agregar mais valor para o ambiente em que está inserido.

É um conteúdo bem específico e eu considero a maioria bem técnica, mas sim, é um conhecimento que agrega valor para o profissional e que qualifica

o profissional para vender de forma consultiva e não reativa, que pode ser bem visto em outras empresas. (E8)

Fechando esta seção, entendemos que o **plano de desenvolvimento** da empresa estudada é estabelecido de forma livre, cada funcionário, de acordo com os seus objetivos individuais elabora seu plano. É possível perceber que a empresa estimula os funcionários da área comercial, assim como os gerentes, a abordarem este tópico entre a rede de envolvidos da corporação, não necessariamente o líder ou o liderado direto. Este plano pode ser colocado em prática com o objetivo de crescimento profissional, alcançar novas posições, ou com objetivo de aperfeiçoamento de performance individual.

Conclui-se então, que a empresa de TI em questão se preocupa com o desenvolvimento do seu funcionário e que fornece ferramentas internas para auxiliar os interessados a crescer e prosperar dentro da companhia através de um plano de desenvolvimento sólido.

4.2A PERCEÇÃO DOS PESQUISADOS ACERCA DOS PROGRAMAS DE TD&E

Vimos que os programas de treinamento e desenvolvimento têm como objetivo formar o capital humano como forma de agregar valor ao capital social da empresa. Ficou evidenciado que os entrevistados percebem o valor do conhecimento e dos treinamentos propostos pela empresa, quando questionados acerca das capacidades desenvolvidas a partir dos treinamentos:

Entendo que faz sentido realizarmos os treinamentos. Tenho noção da real importância. (E9)

São fundamentais. Alguns muito mais, outros nem tanto, mas eles se complementam entre si. E aí conseguimos perceber onde conhecemos menos e onde precisamos aprofundar mais, versus o que sou exigida de aplicar. (E11)

Conforme Marcondes (2010, p.262), “[...] o aprimoramento do desempenho dos funcionários para que se possa aumentar a produtividade dos recursos – físicos, financeiros, informações, sistemas etc.” Observa-se que as organizações vêm investindo em programas de aprimoramento e capacitação profissional como forma

de manterem-se competitivas no mercado onde atuam. Porém, muitos entrevistados veem o conteúdo dos treinamentos como eminentemente técnico e distante da realidade do dia-a-dia:

De 30 a 50% sim, no máximo. O resto é mais conhecimento técnico que na maioria das vezes a gente acaba não exercitando no dia a dia. Acho necessário ver esse conteúdo em algum momento, mas de forma mais resumida. O restante vale a pena e é importante, agregam conhecimento e recursos para o dia a dia. (E2)

É necessário que o funcionário em treinamento adquira ideias, conhecimentos e valores antes receber o novo conhecimento, é necessário que ele faça uma diferenciação entre o aprendizado e a aquisição do conhecimento. Seguindo a linha de pensamento de Carvalho (2004), a aprendizagem só ocorre quando a pessoa domina inteiramente o assunto em questão, e isto é somente percebido através de novas atitudes e habilidades. Pode-se dizer, então, que o treinamento só é completo quando a aquisição de conhecimento e informações tem como consequência a mudança de comportamento. Os entrevistados entendem que a companhia exige por profissionais mais técnicos para alavancar um resultado maior na venda consultiva executada por eles, porém, poucos veem benefícios na execução dos treinamentos obrigatórios, conforme percebemos na fala do E2 acima.

Capacitar o profissional para entregar um serviço de qualidade. Poder passar a mensagem para o cliente final de forma assertiva. (E4)

Elevar o patamar do time comercial. Para ter um conhecimento técnico, não a nível especialista, mas uma visão geral de todo portfólio. Ter um discurso para falar com o cliente e identificar oportunidades para engajar o especialista quando for necessário. (E5)

Todos estão de acordo da significância de adquirir conhecimento, mas afirmam que a forma como é feito atualmente não os faz adquirir novas ideias conforme sugerido por Carvalho (2004).

Coloco em prática um pouco dos treinamentos, de produtos específicos, mas não tudo. Talvez 40% ou 50% no máximo. Os treinamentos são bem específicos. Muita informação. Nada de comercial, até tem alguma coisa, mas acho bem fraca. (E4)

50% dos treinamentos são voltados para nosso dia a dia, demanda mais recorrente. Os outros 50% são mais técnicos e, acabamos aprendendo e não colocando em prática. (E8)

O conceito de treinamento para Bastos (1991, p.89) não acaba na ação/procedimento realizado pela organização – treinamento -, nem no produto

gerado -certificado- isoladamente; para os pesquisados ele pressupõe a ideia de algo contínuo e expresso, que seria a prática diária do vendedor junto ao cliente final, ou com os colegas e especialistas. Assim, o treinamento refere-se a ações de aprendizado direcionadas para o trabalho, realizadas através de programas educacionais de curta e média duração, envolvendo avaliação de necessidades, planejamento instrucional e avaliação da efetividade do treinamento (ABBAD; VARGAS, 2006).

Os treinamentos são trimestrais. Há também uma outra prova, uma certificação, nivelamento, onde tu realizavas os treinamentos trimestrais para então fazer uma prova anual. Mas agora isso está mudando, não está claro como vai ser, mas existe um nivelamento de cada funcionário. (E2)

Na companhia em questão este treinamento mencionado por Vargas (2006) é dado trimestralmente e anualmente, onde o vendedor coloca em prática o que aprende no contato com o cliente diariamente.

No dia a dia no relacionamento com o cliente. Embora, não nos é exigido tão a parte técnica, por eu estar em uma área mais comercial e termos um time técnico que suporte, às vezes tirar a dúvida do cliente no dia a dia quando técnico não está perto. Acho que isso auxilia bastante e isso tem a contribuir justamente em treinamentos mais direcionados de produtos. (E3)

Em relação aos programas de TD&E, os entrevistados contam que existe um cronograma de treinamentos bem definidos na área comercial.

Sim. Temos um cronograma de treinamentos periódicos a cada três meses entre outros, eventos que são criados dentro do trimestre que não estavam previstos. Tem sim um cronograma de treinamentos bem grande. (E2)

A frequência dos treinamentos, segundo os entrevistados é muito variável, depende de como vendedor se organiza para vencer a lista de treinamentos propostas no trimestre vigente.

Tem data limite para executar os treinamentos. Algumas pessoas conseguem se organizar e fazer outras não. Eu normalmente acabo cumprindo mais perto do final do prazo. Pois a carga de trabalho e objetivos e prioridades aqui na companhia acabam sendo outras. Faço mais por obrigação do que por proatividade. (E2)

Assim como o entrevistado E2, muitos entrevistados mostraram que suas prioridades no dia-a-dia são outras e que os treinamentos acabam ficando em segundo plano, apesar de estarem cientes da importância de adquirir conhecimento, muitos dos treinamentos não estão de acordo com a realidade dos vendedores da empresa.

Alguns sim, alguns não estão relacionados ao dia-a-dia. Há treinamentos bem focados no nosso dia-a-dia, mas há treinamentos globais que não fazem parte da minha realidade. Absorvo conhecimento, mas perco tempo, pois não é algo que vou negociar com meus clientes. (E1)

Já em relação ao conteúdo destes treinamentos, os entrevistados revelam que a grande maioria dos treinamentos são relacionados com a empresa em si e voltados unicamente para o desenvolvimento interno do funcionário, conforme relato que ilustra “Produtos e serviços. Maior parte voltada para função atual e dentro da companhia atual”. (E7)

Os **objetivos** destes treinamentos percebidos pelos entrevistados são basicamente de capacitação técnica, destinado a qualificar o profissional a vender de forma consultiva e não reativa.

Qualificar o profissional para vender de forma consultiva e não reativa. (E8)

Capacitar tecnicamente e te avaliar. Agregar conhecimento técnico, te preparar te dar embasamento para negociação com o cliente. Destinado para a parte técnica. (E2)

Os treinamentos, segundo os entrevistados, **ocorrem de forma** online, na maioria das vezes, porém para os treinamentos mais voltados para as habilidades comerciais são presenciais e com inscrição prévia.

A grande maioria é a distância, pela grande quantidade de informação ficaria inviável fazer presencial. Mas aqueles mais voltados para skill de vendas são presenciais. (E8)

São online, presenciais também. Mas os presenciais têm máximo de pessoas por turma, então vai muito da pessoa se inscrever. Alguns são mandatórios, outros não. (E5)

Os vendedores entrevistados relatam que os treinamentos que são **obrigatórios trimestralmente** possuem relação com o dia-a-dia, em sua grande maioria, e que conseguem aplicar os conhecimentos obtidos junto aos clientes que atendem.

Sim, usamos muita informação do que aprendemos com os treinamentos para passar para o cliente final. Utilizamos boas informações. (E4)

Alguns são, outros nem tanto. O que acontece é que como temos muitos profissionais na área de vendas, talvez a nossa fatia de mercado e clientes talvez não toque todos aqueles treinamentos. Talvez para o perfil das nossas empresas não tivéssemos a necessidade de ter tudo que temos. Mas o dia que precisar já estamos preparados. (E10)

De acordo com as respostas obtidas através da pesquisa qualitativa, podemos concluir que o plano de TD&E possui uma estrutura formal, com cobranças trimestrais e anuais. Nestes treinamentos, os funcionários desenvolvem basicamente a parte de produtos da companhia, focando em qualificar o vendedor para uma posição de venda consultiva e técnica. Os vendedores consideram que o tempo de execução dos treinamentos é muito relativo, depende da organização de cada vendedor, pois é disponibilizado um período de três meses para finalizar toda a lista proposta de treinamentos online, porém, a alta carga de trabalho dificulta a execução dos treinamentos com o foco e dedicação necessários. Apesar de muitos conteúdos serem eminentemente técnicos, os ISRs (*Inside Sales Representative*) dizem que conseguem aplicar conhecimento junto ao cliente no momento da venda.

Conclui-se, através da análise das respostas dos entrevistados, que o programa de treinamento da empresa de TI em questão possui pontos a serem revistos para garantir a adesão qualificada dos funcionários e certificar que os funcionários absorvam o conhecimento proposto. Principais pontos a serem revistos: conteúdo dos treinamentos com relação a demanda do Brasil e não globalmente; e, quantidade de treinamentos propostos por trimestre.

4.3 ASPECTOS DO SUPORTE ORGANIZACIONAL E EFICIÊNCIA DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO

Nesta seção são abordados como os aspectos requeridos para eficiência do plano de desenvolvimento, são percebidos pelos pesquisados.

Conforme mencionado anteriormente, existem algumas características do suporte organizacional como tratamento justo, suporte da supervisão, recompensas organizacionais, condições favoráveis de trabalho e preocupações com o bem-estar dos trabalhadores que estão alinhadas com as políticas organizacionais da companhia e que podem ser percebidas pelos funcionários como indicativos de um bom lugar para trabalhar (EISENBERGER, 1986). Na empresa analisada, identificamos que os entrevistados percebem o valor intelectual adquirido ao realizar os treinamentos como forma de suporte organizacional.

Não há remuneração financeira, somente intelectual. Aqueles que conseguem executar o maior número de treinamentos acabam tendo uma qualificação melhor para concorrer a futuros cargos. (E11)

As percepções de suporte organizacional se baseiam na frequência, intensidade e sinceridade das manifestações exercidas pela companhia, sejam elas de aprovação, elogio, recompensas materiais, sociais e ou no esforço dos recursos. Estes conhecimentos podem ser fundamentais para o crescimento de carreira dentro da companhia (OLIVEIRA-CASTRO, PILATI E BORGES E ANDRADE, 1999). Na empresa analisada percebemos que a qualificação realizada por todos os funcionários da área comercial apresenta resultados a longo prazo e de forma indireta, como mencionado pelo E11 anteriormente, através da concorrência para futuros cargos.

O que existe é que aquele profissional que fez todos os treinamentos está mais qualificado e que ele pode se diferenciar por aquilo. Não há remuneração por fazer mais ou menos treinamentos. Faz parte da qualificação trimestral. (E11)

Estudamos uma escala para medir o clima de apoio ao uso dos comportamentos aprendidos no treinamento e, dentre as variáveis relacionadas, o apoio psicossocial à transferência de aprendizado foi responsável pela maior parte da explicação do aproveitamento dos cursos no trabalho (ROULLIER e GOLSTEIN, 1993). Logo, podemos perceber nas entrevistas, que há estímulo da liderança, por ser uma regra global e cultural da empresa, e que este estímulo psicossocial passa a auxiliar no sentimento de reciprocidade do liderado ao líder.

É algo que constantemente é estimulado. A empresa de modo geral tem, dentro de suas prioridades, o desenvolvimento e a capacitação dos seus recursos e dos seus talentos é algo que efetivamente e constantemente é estimulado. Seja por ter igualmente uma carga mínima exigida, seja pela busca do aperfeiçoamento pelos conteúdos que são disponibilizados. (E11)

Há evidências acerca da capacidade de influência da percepção do suporte organizacional e as consequências deste incentivo podem gerar menos falta no trabalho, menor intenção de sair da empresa, maior desempenho, maior satisfação no trabalho, maior envolvimento com o trabalho, maior comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo, maior comprometimento afetivo com a equipe, maior cidadania organizacional, maior bem-estar no trabalho e melhor aprendizagem (ZANELLI, BORGES ANDRADE E BASTOS2014).

Podemos notar entre os pesquisados, que os treinamentos são um ponto frágil na empresa ao relacionar este quesito ao suporte organizacional da companhia. Apesar de verificarmos acima o estímulo que é passado entre líder e liderado, o conteúdo do treinamento provoca grande desânimo entre os vendedores no momento de executá-los, pois não veem sentido em alguns dos cursos propostos como obrigatórios.

Achamos que muitos acabam não agregam muito. Não entendemos como desnecessário, mas com a nossa rotina eles poderiam ser melhores, talvez, ou mais elaborados, resumidos, pois acabam consumindo bastante tempo e fazendo a gente trocar as prioridades por isso. (E2)

De acordo com Marcondes (2010) seria necessário levantar alguns pontos entre os treinados antes de colocar em prática uma longa variedade de treinamentos obrigatórios. Os pontos que deveriam ser respondidos previamente são a respeito das necessidades destes treinamentos, o planejamento e programação dos mesmos, a motivação daqueles que realizarão os treinamentos. Após este levantamento torna-se necessário estabelecer a metodologia e técnicas a respeito deste programa para então colocá-lo em ação e posteriormente avaliar o resultado.

Na empresa em questão, podemos perceber que há uma falha do time responsável em executar e dimensionar este programa obrigatório, como mencionado pelo E8 abaixo, o funcionário perde tração realizando estes treinamentos. Entendo, de acordo com o que foi falado pelos entrevistados, que não houve um estudo com os funcionários locais antes da aplicação do programa.

É algo global, não temos este poder no Brasil de mudar o que consideramos. Perdemos muita tração com estes treinamentos, pois temos a sensação de que não é valorizado da forma que deveria, porque treinamento é essencial, mas mais do que o treinamento é ser um treinamento que faça sentido. E se não fizer sentido não vai desenvolver o funcionário. (E8)

De certa forma, os vendedores sentem que a liderança concorda com eles em diversas questões, e que, infelizmente, não podem ser alteradas, somente executadas.

Vejo que a liderança acha importante, mas não todos os treinamentos. Alguns treinamentos eles acham desnecessários, que são mais do mesmo. Acabam tirando tempo de trabalho. (E6)

Em relação ao tempo disponibilizado pela empresa para que os vendedores realizem os treinamentos é aceitável. Cada ISR (*Inside Sales Representative*) deve

se organizar a forma que considerar melhor, e, assim, também, estará colocando em prática uma habilidade de gestão de tempo e prioridades. Porém, os funcionários veem que a empresa exige muitas prioridades o que acaba deixando o trimestre, aparentemente, mais curto e o tempo de realização dos treinamentos mais apertado.

Disponibiliza. O dia a dia é corrido, mas se acha um tempo. Vai muito do gerenciamento de tempo de cada um, da organização. 1h por semana, 2h no máximo daria para fazer, dependendo da gestão do tempo de cada um. (E3)

Sim, teoricamente tu tens todo o trimestre para executar os treinamentos, mas como a carga de trabalho é muito grande, eu entendo que isso não é bem sincronizado e bem avaliado, então na teoria sim, mas na prática isso deveria ser revisto e mensurado para ser mais assertivo. Então é um misto de sim, tem tempo, mas não é o ideal. Não está bem dimensionado. (E2)

Sabemos que ao entrar em uma nova organização o colaborador possui inúmeras expectativas em relação à organização. Existe este sentimento de reciprocidade, onde, se pressupõe que o empregado e o empregador se tratem mutuamente de forma justa e favorável (RHOADES E EISENBERGER, 2002). Percebemos que muitos funcionários veem que a empresa em questão vende uma ideia de ser inovadora e atual perante o mercado, mas para aqueles que estão dentro da companhia não sentem desta forma.

Empresa se diz inovadora, mas mais fala do que de fato é. Trabalho em uma função hoje que pode ser 100% remota, mas que pela visão e cabeça dos líderes a gente não trabalha dessa forma. Vendemos soluções que não implementamos dentro de casa. (E1)

Acredito que sim. Ela é sempre aberta a sugestões. Talvez as tuas sugestões podem não ir para a frente, ou serem analisadas de outra forma, mas acho que todo mundo fica bem confortável em dar dicas e sugestões de como seria melhor, mais bem aproveitado. (E3)

Neste tópico podemos analisar a importância do suporte organizacional e do relacionamento entre líder e liderado. Apesar dos funcionários não concordarem com a dinâmica do programa de TD&E, participam, pois, entendem que podem adquirir algum conhecimento que será importante, mas também porque, tornam-se “bem vistos” perante a companhia e sua liderança direta, evidenciando a ideia de reciprocidade sugerida por Rhoades e Eisenberger (2002).

Porém, o ponto mais importante neste tópico é o funcionário se sentir útil e qualificado com os treinamentos em questão, e pelas entrevistas realizadas, o sentimento não é esse para maioria dos entrevistados.

4.4 ASPECTOS QUE FACILITAM OU OBSTACULIZAM O SUPORTE ORGANIZACIONAL

Eisenberger (1986) disse que as interações do trabalhador com a organização se caracterizam por relações de trocas marcadas por expectativas de reciprocidade. Logo, percebemos entre os pesquisados, que a relação emocional entre liderança e colaboradores é um ponto importante para que os funcionários executem os treinamentos, apesar de não concordarem totalmente que a metodologia.

Acho que ela acaba cascadeando sem muito questionar. Veio de cima temos que fazer, temos que fazer. São cobranças não muito incisivas, ela não precisa. (E7)

Para Gouldner (1960) reciprocidade é uma norma social, que sugere que, uma unidade social se torna bem mais disposta a prestar auxílio à outra unidade, quando a última se mostra capaz de retribuir o benefício. Nas entrevistas percebemos que os funcionários realizam os treinamentos como forma de serem bem vistos dentro da organização e se sentirem capacitados para concorrerem a uma futura vaga.

Tem uma série de treinamentos mandatórios que tu precisas fazer, conta como métrica de avaliação. E tem uma série de certificações que tu precisas ter para concorrer para outras vagas e coisas assim. (E7)

No momento em que a empresa preenche as necessidades socioemocionais do funcionário, a percepção de suporte aumenta o compromisso afetivo junto à organização, segundo Eisenberger et al (1986). Abaixo, um relato de um dos entrevistados a respeito da sua opinião sobre os treinamentos propostos pela empresa em análise ilustra essa ideia.

Vejo valor, mas vejo oportunidade. Talvez se tivéssemos treinamentos mais focados para nossa rotina, talvez reduzíssemos um pouco a quantidade de treinamentos e teríamos treinamentos de produtos que realmente precisamos ter conhecimento fosse mais efetivo. (E10)

A partir de uma parcela significativa de respostas dos entrevistados, percebemos que ao criar o programa de TD&E o time responsável não buscou a motivação dos treinados regionalmente, como sugere Marcondes (2010), no

quadro 1 apresentado no item 2.4 deste trabalho. Caso o tivesse feito, teriam identificado junto ao funcionário a melhor forma de aprender o conteúdo que a empresa considera relevante e necessário.

Acho que são bons, mas como são feitos nos Estados Unidos, muita coisa se perde. Vem informação que não é útil para o Brasil. São materiais mais densos de estudar, onde os especialistas entram, daí fazemos os treinamentos mais para cumprir tabela pois temos especialistas que ajudam na consultoria dos produtos. (E4)

Ainda neste tópico, os ISRs (*Inside Sales Representative*) foram questionados sobre para que estes treinamentos os preparam e as respostas se direcionaram para o mercado ou para crescimento dentro da própria empresa. As respostas foram todas muito similares, a grande parcela dos entrevistados acredita que os treinamentos preparam os funcionários para atuarem na companhia, porém, sabem que o conhecimento pode ser reutilizado em outras empresas do mesmo mercado de TI.

Acredito que principalmente para a empresa em que trabalho, mas não deixa de agregar conhecimento para uma possível oportunidade de mercado. Pois o mercado de tecnologia é grande, de certa forma estou agregando conhecimento e agregando algumas informações que no ramo são importantes. Mas o foco do treinamento em si, acredito que seja voltado 95% para minha atividade interna. (E2)

Evidencia-se que a necessidade considerada para desenvolver os treinamentos obrigatórios são basicamente relacionadas a mudanças internas na organização. Entretanto, conforme (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006), o ideal seria que estes treinamentos abrangessem também fatores externos como mudanças tecnológicas e políticas, aspectos legais, econômicos, sociais, ecológicos e diversos outros que possam afetar, de alguma maneira, o ambiente organizacional, como ilustra o relato de E4: “Muito mais para dentro da empresa, porém estes treinamentos nos desenvolvem como profissionais par ao mercado também”. (E4)

No modelo de impacto do treinamento apresentado por Abbad, Pilati (2005), encontramos definição para a aquisição, retenção, generalização, transferência de aprendizagem e impacto do treinamento no trabalho. O impacto do treinamento no trabalho é tido como a influência que o treinamento exerce sobre o treinando no seu dia-a-dia após a absorção do conhecimento. Nas entrevistas realizadas, buscamos conhecer entre os vendedores a forma como eles colocam em prática o conteúdo aprendido. Os relatos a seguir ilustras esta questão:

Levantando oportunidades junto ao cliente e sabendo direcionar para o time de especialistas que vão confirmar as informações. (E1)

Geralmente tudo que a gente aprende colocamos em prática no dia a dia, porém só 50% do conteúdo, conforme mencionado anteriormente. (E8)

Percebemos que os entrevistados conseguem colocar em prática algumas partes dos conteúdos estudados, porém não tudo, por ser um material muito extenso e técnico. De acordo com a ABNT, a melhor forma de avaliar o profissional seria após o funcionário colocar o aprendizado em uma situação real de trabalho, ele deve estar exposto à situação para a qual foi preparado e, então, seus resultados operacionais devem ser novamente medidos. Esta avaliação posterior não foi relatada pelos entrevistados.

Quando questionados sobre as capacidades desenvolvidas através da execução destes treinamentos propostos trimestralmente, muitos abordaram em primeiro lugar o conhecimento técnico, a exemplo de E7 “Conhecimento maior no portfólio da empresa que eu trabalho, principalmente mais técnico do que comercial”

Porém, outros entrevistados trouxeram, também, aptidões comerciais como parte do processo de desenvolvimento, como relata E8: “Técnicas, como vender e o que vender. Comercial, como superar objeções. Entender como estamos frente a concorrência. Estes fazem sentido”.

Entre os entrevistados, noventa por cento que os treinamentos são totalmente técnicos, distante da realidade do dia-a-dia deles, porém, aproximadamente 40% do conteúdo consegue ser absorvido de alguma forma que será colocado em prática junto ao cliente final. Somente 10% dos entrevistados mencionaram treinamentos comerciais relevantes para a categoria de ISRs. Desta forma, pode-se dizer que a empresa busca predominantemente a qualificação técnica dos funcionários, por ser a habilidade mais difícil de se adquirir, afinal, todos os vendedores já possuem conhecimentos intermediários em habilidades de negociação. Sendo assim, acreditamos que a empresa busque se diferenciar dos seus concorrentes com a equipe de vendas, tornando-a mais técnica que os demais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por objetivo identificar e analisar o papel do suporte organizacional na eficiência do plano de desenvolvimento dos funcionários da área comercial de uma empresa de TI. Os onze entrevistados fazem parte da área comercial de uma empresa de TI fundada em 1984 e com sede em Round Rock, Texas. Todos estão trabalhando na área há pelo menos dois anos.

A partir da entrevista qualitativa realizada com as onze pessoas, foi possível coletar material suficiente para analisar e entender o plano de desenvolvimento proposto pela empresa, identificar a percepção dos pesquisados acerca dos programas de TD&E, os aspectos requeridos para eficiência do plano de desenvolvimento e os pontos que facilitam ou obstaculizam o suporte organizacional ao treinamento e desenvolvimento dos pesquisados.

Concluimos que a empresa em questão incentiva muito o plano de desenvolvimento de carreira dos funcionários e todos têm ciência e conhecimento a respeito dos passos necessários, caso tenham interesse em realizar um planejamento para si.

Na empresa estudada existe um programa de TD&E bem estruturado para a área comercial, onde os funcionários devem realizar treinamentos trimestrais obrigatórios e ao final do ano, devem realizar uma prova de certificação que serve para nivelar o time comercial. Os funcionários entrevistados entendem a necessidade de realizar treinamentos e de adquirir conhecimento, porém acreditam que a dinâmica poderia ser revista, pois acreditam que a quantidade de treinamentos e os conteúdos não estão bem dimensionados para a região em que atuam.

A maioria dos entrevistados reconheceu que realiza os treinamentos por serem obrigatórios e, se caso não forem realizados, são passíveis de consequências internas, como advertências. No caso da certificação, caso não atinjam a nota mínima esperada, não podem ser promovidos e ainda correm o risco de demissão, caso a empresa tenha necessidade de reduzir pessoal.

Não foi percebido um suporte organizacional claro perante os entrevistados, eles não se sentem confortáveis com o tempo disponível para realizar os treinamentos obrigatórios propostos pela empresa. Não há compensação financeira ou reconhecimento motivacional.

Apesar de os funcionários mencionarem diversos pontos de melhoria no processo de TD&E da empresa em questão, todos salientam a importância do conhecimento para crescimento profissional dentro da empresa e como possível diferencial para outras oportunidades no mercado.

Portanto, cumprindo os objetivos específicos desta pesquisa, tem-se como produto final a necessidade de reavaliar a metodologia de criação dos treinamentos e da quantidade de treinamentos distribuídos por trimestre. Além disso, vê-se necessário criar uma proposta de valor para os funcionários, de forma que os treinamentos agreguem aos profissionais e não somente aos funcionários da empresa de TI. No momento em que os treinamentos forem revistos, a certificação anual será modificada conseqüentemente, e se enquadrará na dinâmica diária dos ISRs (*Inside Sales Representative*).

Como contribuição para a empresa estudada, assim como a acadêmica, neste trabalho é possível compreender a importância do alinhamento entre os times internos de uma empresa, de uma forma ampla, Comercial e RH. Uma pequena alteração na dinâmica do processo pode ajudar a empresa a ter funcionários mais instruídos, e dispostos a aprender, conseqüentemente, mais qualificados para trazer uma receita maior para a companhia em que trabalham.

Por fim, sugere-se para próximos estudos uma pesquisa que analise a forma como esta empresa de TI em questão desenvolve o plano de TD&E da companhia. Relacionar com a metodologia estudada por Marcondes (2010) onde o processo de Treinamento, Desenvolvimento e Educação envolve três etapas: avaliação das necessidades, planejamento e execução e avaliação, e identificar onde está o *gap* do processo, de acordo com a área de implementação da companhia.

REFERÊNCIAS

- ADMINISTRADORES. **Como surgiu a tecnologia?** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/como-surgiu-a-tecnologia/78803/>>. Acesso em 23 abril 2018.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT (2001). NBR 10015: Gestão da qualidade – Diretrizes para treinamento. Rio de Janeiro: ABNT. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 11, 1, jan-jun 2011, 37-53.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELECOMUNICAÇÕES. **TICs são o motor da produtividade no Brasil**. Disponível em: <http://www.telebrasil.org.br/newsletter/010_01aaa.html> Acesso em 23 de abril de 2018
- ABBAD, G., Sallorenzo, L., & Gama, A. (1998). Percepção de suporte organizacional à transferência de treinamento: validação de um questionário [Resumo]. In Sociedade Brasileira de Psicologia (Org.), Resumos de comunicações científicas – XXVIII Reunião Anual de Psicologia (p. 205). Ribeirão Preto: Autor. **Estudos de Psicologia** 2005, 10(2), 255-265.
- ABBAD, G., & Sallorenzo, L. H. (2001). Desenvolvimento e validação de escalas de suporte à transferência de treinamento. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo – RAUSP*, 36, 33-45. **Estudos de Psicologia** 2005, 10(2), 255-265.
- ABBAD, G. (1999). Um modelo de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT. Tese de Doutorado não publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 11, 1, jan-jun 2011, 37-53.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011, 229p. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 6, n. 1, mai. 2012. Resenhas. ISSN 1982-7199.
- BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. O Suporte Oferecido pela Pesquisa na área de Treinamento. **Revista de Administração**, São Paulo, v.26, n.4, p.87-102, out./dez. 1991.
- BISCARO, W. Métodos e Técnicas em T&D. In: BOOG Gustavo (coord.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1999. p. 259-287
- BOHLANDER, Geroge; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- BORGES-ANDRADE, J. E. et al. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. 1ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. 576p.
- BROAD, M. L. (1982). Management actions to support transfer of training. *Training and Development Journal*, 36, 124-130. **Estudos de Psicologia** 2005, 10(2), 255-265.

CARVALHO, Antônio Vieira de. Et al. **Administração de Recursos Humanos**. V.1. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa**: planejamento, recrutamento e seleção de pessoal. Vol. 2. São Paulo: Atlas, 1994.

CHULLEN, C. L., Dunford, B. B., Angermeier, I., Boss, R. W., & Boss, A. D.. Minimizing deviant behavior in healthcare organizations: the effects of supportive leadership and job design. **Journal of Healthcare Management**, v. 55, N 6, p. 381-397, 2010.

DELL COMPUTADORES. **Herança da empresa**. Disponível em: <<http://www.dell.com/learn/br/pt/brcorp1/about-dell-company-timeline?c=br&l=pt&s=corp&cs=brcorp1>>. Acesso em 18 jun 2018.

DUKE, A. B., Goodman, J. M., Treadway, D. C., & Breland, J. W. Perceived organizational support as a moderator of emotional labor/outcomes relationships. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 39, N 5, p.1013–1034, 2009.

EISENBERGER, R. Fasolo, P. Lamastro, V. D. Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation. **Journal of Applied Psychology**. 75, n. 1, p. 51-59, 1990

EISENBERGER, R; Stinglhamber, F.; Vandenberghe, C.; Sucharskil, I. L.;Rhodes, L. Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. **Journal of Applied Psychology**, V. 87, N. 3, 565–573, 2002.

EXAME. **Entidade de TI fala sobre mercado do setor de TI na UCPel**. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/entidade-de-ti-fala-sobre-mercado-do-setor-no-rs-na-ucpel-dino89094203131/>> Acesso em 23 de abril de 2018

FITZ-ENZ, J. Retorno do investimento em capital humano. (C. R. Páscoa, Trad.). São Paulo: Makron Books. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 11, N. 1, p. 37-53, 2011

GARTNER EXECUTIVE PROGRAMS. **Mastering the New Business Executive Job of the CIO**. Download em: <http://www.gartner.com/imagesrv/cio-trends/pdf/cio_agenda_2018.pdf> Acesso em 20 maio 2018.

HAMBLIN, Anthony. **Avaliação e Controle de Treinamento**. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1978.

IDC. **Previsão da IDC para o mercado de TIC no Brasil em 2018 aponta crescimento de 2,2%**. Disponível em: <<http://br.idclatin.com/releases/news.aspx?id=2275>>. Acesso em 20 maio 2018.

KANAANE, R.; ORTIGOSO, S.A.F. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento do Potencial Humano**. São Paulo: Atlas, 2001.

KIRKPATRICK, D. L. Evaluation of training. In: CRAIG, R. L. **Training and development** handbook. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1976. p. 18.1-18.27

LACERDA, E. R. M.; ABBAD, G. Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 77-96, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000400005>. Acesso em 20 maio 2018.

LIMA, S. M. V., Borges-Andrade, J. E., & Vieira, S. B. A. Cursos de curta duração e desempenho em instituições de pesquisa agrícola. *Revista de Administração*, V. 24, p. 36-46. **Estudos de Psicologia** 2005, V. 10, N. 2, p. 255-265, 2005.

MARCOLINO, Janeina. **A percepção dos servidores de um órgão do poder executivo federal sobre a educação a distância**. Trabalho de Conclusão de Curso – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, 2009. Disponível em: <http://bdm.unb.br/bitstream/10483/1518/1/2009_JaneinaMarcolino.pdf>. Acesso em 23 abril 2018.

MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. Desenvolvendo pessoas: do treinamento e desenvolvimento à Univeridade Corporativa. In: GODOY, Arilda Schmidt et al. **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em Stakeholders**. Cap. 9. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro; PAIVA, José Antônio de. Afinal, a Universidade Corporativa é um T&D Revisitada? In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, 2001, Campinas. **Anuais Eletrônicos**. Campinas: ANPAD, 2001.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 4. Ed. São Paulo: Futura, 2001.

OLIVEIRA-CASTRO, G A. de.; Pilati, Ronaldo; Borges-Andrade, J. E. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Rio Janeiro, v.3, n. 2, p.29-51, 1999.

PILATI, R., & Borges-Andrade, J. E. Impacto do treinamento em amplitude e profundidade: preditores individuais e situacionais. **Estudos de Psicologia**, V.10, N. 2, p. 255-265, 2005.

POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização**. Trad. de Ana Thorell. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

PFEFFER, J. Pitfalls on the road to measurement: The dangerous liaison of human resources with the ideas of accounting and finance. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, V. 11, N. 1, p. 37-53, 2011.

- ROULLIER, J.Z. & GOLDSTEIN, I.L. The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. **Estudos de Psicologia**, v. 10, n. 2, p. 255-265, 2005.
- SANTOS, J. V., & Gonçalves, G. Contribuição para a adaptação portuguesa da Escala de Percepção de Suporte Organizacional de Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986). **Laboratório de Psicologia**, v. 8, n. 2, p. 213-223, 2010.
- SALAS, E., & Cannon-Bowers, J. (2001). The science of training: a decade of progress. **Estudos de Psicologia**, v.10, n. 2, p. 255-265, 2005.
- SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: análise de um modelo pós-cognitivo**. 265 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, 1995
- SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; Gomide Júnior, S. Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e com a Organização. In: Zanelli, J. C.; Borges-Andrade, J. E; Bastos, A. V. B. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed. p. 300-328, 2004.
- SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; PADOVAM, Valquiria. **Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho**. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 24, n. 2, p. 201-209, 2008.
- STAMFORD, Conn. **Gartner Says Global IT Spending to Grow 6.2 Percent in 2018**. Disponível em: <<https://www.gartner.com/newsroom/id/3871063>>. Acesso em: 23 abril 2018.
- TAMAYO, Mauricio; TRÓCCOLI, Bartholomeu. Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de *coping* no trabalho. Universidade de Brasília - **Estud. psicol.** (Natal) v.7, n. 1 Natal Jan. 2002. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/%0D/epsic/v7n1/10952.pdf>>. Acesso em 24 março 2018.
- VALENTINE, S.; Greller, M. M.; RITCHTERMAYER (2006), S. B. Employee job response as a function of ethical context and perceived organization support. **Journal of Business Research**, v. 59, p. 582-588.
- VARGAS, Miramar Ramos Maia; ABBAD, Gardência da Silva. Bases Conceituais em Treinamento, Desenvolvimento e Educação. In: BORGES-ANDRADE, Jairo; ABBAD, G. e MOURÃO, Luciana. **Treinamento & Desenvolvimento e Educação em Organizações do Trabalho: fundamentos para gestão de pessoas**. 1ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. p.137-158.
- ZANELLI, J. C.; Borges-Andrade, J. E.; Bastos, A. V. B (2014) **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed.
- ZAGENCZYK, T. J., Gibney, R., Few, W. T., & Scott, K. L. Psychological contracts and organizational identification: the mediating effect of perceived organizational support. **Journal of Labor Research**, v. 32, n. 3, p. 254–281, 2011.

ANEXO 1 – ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO

1. Há plano de desenvolvimento na empresa? Descreva (caso afirmativo)
2. Se afirmativo, qual o objetivo deste plano de desenvolvimento?
3. Há programas de TD&E na empresa? Descreva.
4. Como é estruturado o programa de TD&E realizado pela empresa?
5. Qual a forma como ocorrem estes treinamentos? (presencial, a distância, interno, externo, etc.).
6. A empresa disponibiliza um tempo adequado para execução dos treinamentos?
7. Se sim, quanto tempo?
8. Se não, por que você acredita que este é o procedimento adotado pela empresa?
9. Qual a frequência dos treinamentos?
10. Qual o conteúdo destes treinamentos? (específicos da companhia ou conhecimentos gerais da área comercial)
11. Quais são os objetivos destes treinamentos?
12. Estes treinamentos estão relacionados ao seu dia-a-dia? Exemplifique.
13. Existe alguma forma de compensação para aqueles que realizam os treinamentos? Quais? Exemplifique.
14. Como vocês são avaliados em relação a capacitação que realizaram? Exemplifique. (possuem métricas/ provas ou alguma forma de avaliação geral?)
15. Quais são as condições que a empresa oferece para que você coloque em prática o que aprendeu no treinamento? Exemplifique. (materiais, físicas, etc.)
16. Como você coloca em prática o que aprendeu no treinamento? Exemplifique.
17. Quais são os aspectos que interferem para que possa colocar em prática ou não o que aprendeu no treinamento? Exemplifique.
18. Qual a postura de sua chefia em relação aos treinamentos no dia a dia? Exemplifique.
19. E de seus colegas mais experientes? Exemplifique.
20. Qual a sua opinião sobre os treinamentos propostos pela empresa?
21. Em sua opinião estes treinamentos te preparam para o quê? (mercado como um todo ou somente para uso interno)
22. Quais são as capacidades que você desenvolve a partir dos treinamentos? Exemplifique.
23. Fale sobre a tolerância de empresa com erros. Exemplifique uma situação.
24. De que forma a organização lida com novas ideias? Exemplifique. (oportuniza)