

EFEITOS DO TREINAMENTO EM LIDERANÇA EM FUNCIONÁRIOS DE UMA REDE SUPERMERCADISTA: EVIDÊNCIAS DE UM EXPERIMENTO DE CAMPO

EFFECTS OF LEADERSHIP TRAINING ON EMPLOYEES OF A SUPERMARKET CHAIN: EVIDENCE FROM A FIELD EXPERIMENT

Recebido em 08.02.2023. Aprovado em 20.03.2023.

Avaliado pelo sistema *double blind review*

DOI: <https://doi.org/10.12712/rpca.v17i1.57115>

Neuza Lobato Rodrigues Vieira

neuzalrv@gmail.com

Mestrado Profissional em Administração/Fundação Dom Cabral – Nova Lima/MG, Brasil

<https://orcid.org/0009-0006-1112-0907>

Luciana Carvalho de Mesquita Ferreira

luciana.ferreira@fdc.org.br

Mestrado Profissional em Administração/Fundação Dom Cabral – Nova Lima/MG, Brasil

<https://orcid.org/0000-0002-2670-700X>

Samir Lotfi Vaz

samir@fdc.org.br

Mestrado Profissional em Administração/Fundação Dom Cabral – Nova Lima/MG, Brasil

<https://orcid.org/0000-0003-0330-9233>

Athos Carlos Silva

athos@acsempresarial.com

Mestrado Profissional em Administração/Fundação Dom Cabral – Nova Lima/MG, Brasil

<https://orcid.org/0000-0003-3253-4309>

Resumo

Inspirada em Bloom et al. (2013), a presente pesquisa objetivou a mensuração do efeito do treinamento baseado em um PDL específico, o coaching, no desempenho de 100 gestores e 300 operadores em 10 das 23 lojas de um grupo lojista de faturamento na casa dos R\$3 bilhões. Além disso, foram investigadas as percepções de 750 consumidores em dois momentos. A hipótese norteadora do trabalho foi que as lojas que receberam treinamento apresentariam desempenho superior quando comparadas às lojas que não receberam. Os resultados da pesquisa não confirmaram a hipótese apresentada, uma vez que, apesar de observação de melhora significativa em parâmetros avaliados, esse efeito foi registrado tanto nas lojas que participaram do treinamento quanto nas demais. Os parâmetros que se destacaram como beneficiados da intervenção foram os de “Planejamento e Organização” e “Gestão do Tempo”.

Palavras-chave: Programa de Treinamento em Liderança. Coaching. Pesquisa de campo

Abstract

Inspired by Bloom et al. (2013), this research aimed to measure the effect of training based on a specific PDL, coaching, on the performance of 100 managers and 300 operators in 10 of the 23 stores of a retailer group with revenues of around BRL3 billion. In addition, the perceptions of 750 consumers were investigated in two moments. The guiding hypothesis of the work was that the stores that received training would present superior performance when compared to the stores that did not receive it. The research results did not confirm the presented hypothesis, since, despite the observation of a significant improvement in the evaluated parameters, this effect was registered both in the stores that participated in the training and in the others. The parameters that stood out as benefiting from the intervention were those of “Planning and Organization” and “Time Management”.

Keywords: Leadership Training Program. Coaching. Field Research.

Introdução

O conceito de liderança começou a ser mais profundamente estudado no início do século passado, como um tema chave para o entendimento dos comportamentos sociais. No que diz respeito à administração, o líder recebe destaque. Diversas pesquisas são direcionadas para o estudo do comportamento dos líderes e dos mecanismos que levam à eficácia, estando atualmente alicerçadas no aprendizado da aplicação de modelos que melhorem o desempenho (DAY et al., 2014). Dada a ambiguidade e complexidade dos ambientes organizacionais atuais, as atividades cognitivas de liderança – como resolver problemas complexos envolvendo o desenvolvimento de planos para organizar pessoas e tarefas, antecipando e avaliando as prováveis consequências e gerando soluções inovadoras – provam ser essenciais para a eficácia da função de gerentes (LACERDA, 2015).

Estima-se que empresas dos Estados Unidos da América (EUA) gastam, em média, mais de mil dólares por funcionário em programas de treinamento. A maior parte desse orçamento é destinado ao desenvolvimento de liderança, principal foco de treinamentos por parte das empresas da atualidade. Sendo assim, o desenvolvimento da liderança é uma estratégia essencial e parece ser prioridade para as organizações (LACARENZA et al., 2017). Contudo, os resultados dessas capacitações dependem, em última instância, da natureza multifacetada destas, o que explicaria a existência de resultados divergentes na literatura (Cheong et al., 2019), o que demanda análises mais profundas sobre as particularidades de cada contexto analisado (AN & Meier, 2021).

Visando endereçar este gap, esta pesquisa inspirou-se no experimento de Bloom et al. (2013). Os autores ofereceram consultoria gratuita sobre práticas de gerenciamento para fábricas escolhidas de maneira randômica na Índia e compararam o desempenho destas a um conjunto de fábricas de controle. Na oportunidade, os autores reforçam que este tipo de pesquisa apresenta acentuada relevância em países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, tendo em vista que é comum observar grande disparidade entre as práticas administrativas das empresas.

Para o propósito deste estudo, a amostra consistiu em 100 gerentes em 10 lojas de supermercado, na qual, a metade (50) foi submetida a um treinamento específico de coaching por um período de 2 meses. Ao mesmo tempo, todos os participantes do experimento passaram por um teste sobre práticas gerenciais em dois momentos (antes e após o treinamento) para determinar a evolução dos participantes ao programa. Adicionalmente, de forma a garantir a adesão dos participantes, os supervisores também foram submetidos ao treinamento, uma vez que entendendo seus papéis, poderiam contribuir para o engajamento ao projeto, melhorando assim o resultado organizacional.

Programas de desenvolvimento de liderança

Os investimentos em Programas de Desenvolvimento de Liderança (PDL) têm crescido e se tornado cada vez mais importantes. Em 2006, organizações nos Estados Unidos gastaram um total de \$55,8 bilhões de dólares em treinamento (INDUSTRY REPORT, 2006). Adicionalmente, um relatório de Berlin and Associates indica que as organizações dos EUA aumentaram os investimentos em desenvolvimento de liderança em 14% em relação a 2011, números estimados em \$13,6 bilhões em 2012 (O'LEONARD; LOEW, 2012). Atualmente, a indústria permanece em franco desenvolvimento, sendo avaliada em mais de 300 bilhões de dólares (FORBES, 2020; Rust, 2021).

Os recursos investidos no PDL são desembolsados com a expectativa de retorno no desempenho e no resultado das empresas. Embora os programas de desenvolvimento de lideranças sejam considerados apenas um dos caminhos para a melhora do desempenho organizacional, aprofundar em pesquisas sobre o tema faz-se necessário para confirmar que esses investimentos em treinamento, de fato, trazem o retorno esperado (SALAS & CANNON-BOWERS, 2001; DOLEZALEK, 2005;).

O propósito dos PDL é aumentar a eficácia do líder, de modo que este torne-se mais competente e

consiga aumentar sua contribuição do ponto de vista organizacional. Entretanto, o grande desafio é conseguir incluir um maior número de conhecimentos e habilidades em um menor espaço de tempo. Além disso, é necessário que os indivíduos que estão sendo treinados saibam qual o sentido e objetivo do treinamento e de como isso afetará sua formação como líder. Os esforços de formação devem ser realistas, práticos, e proporcionar oportunidades de crescimento (SOLANSKY, 2010), bem como, incluir feedback e exercícios que levarão a uma maior eficácia (AVOLIO, AVEY & QUISENBERRY, 2010).

Observa-se que qualquer tipo de treinamento expõe o indivíduo a teorias contrárias às suas crenças habituais que podem causar mudanças nas abordagens, levando o indivíduo a adquirir novas habilidades que trazem novos conhecimentos e vão influenciar a maneira como eles são percebidos por outros. As intervenções típicas de sucesso incluíram formação em sala de aula, centros de avaliação, trabalhos de curso experimental, retiros, e livros de autoajuda (ELY et al., 2010). Nesse sentido, PDL são oportunidades de aprendizagem que podem ocorrer em qualquer ambiente. Entretanto, quando planejados, devem ocorrer em ambientes que tragam conforto para um melhor aproveitamento. Isso porque, segundo Krampitz et al. (2021), variáveis externas podem interferir na aprendizagem e no desenvolvimento de capacidades de liderança.

Efeitos do treinamento em liderança

A literatura sobre gestão estratégica de Recursos Humanos (SHRM) fornece uma série de modelos que explica como o treinamento pode levar a resultados organizacionais. Wright e McMahan (1992), por exemplo, apresentam uma estrutura com seis modelos teóricos para o estudo da SHRM. Dos seis modelos apresentados, três são relevantes para entender a relação de treinamento a nível organizacional. O primeiro modelo teórico, é a resourced-based view of the firm (visão baseada em recursos da empresa - RBV) na qual os recursos de uma organização podem ser a fonte de vantagem competitiva desde que únicos, inimitáveis, e não puderem ser substituídos por nenhum outro recurso dos concorrentes. No contexto das RBV, é possível observar que o treinamento pode ser um investimento em capital humano que, por sua vez, desenvolve o conhecimento, talento e habilidades únicas dos colaboradores, adicionando assim valor para as empresas (OSTROFF & BOWEN, 2000).

Kozlowski et al. (2000), observam que a maioria dos modelos de treinamento termina com a transferência de resultados do nível individual para o contexto de treinamento, concluindo que existe, uma lacuna na literatura a nível de treinamento. Isso pois, embora o objetivo do treinamento seja aumentar eficácia organizacional, os modelos, métodos e ferramentas enfocam o nível individual. Será então que os treinamentos causam efeitos positivos nos indicadores organizacionais? Perguntas como essas permanecem em voga, sobretudo em um mercado que permanece em crescente demanda pelo pelos executivos (SANT'ANNA, DINIZ & OLIVEIRA, 2017).

Coaching

O Coaching é um Programa de Desenvolvimento de Liderança com muitas definições na Literatura. Na visão de Kampa-Kokesch e Anderson (2001) é uma forma de intervenção sistemática organizada em modelos de construção de conhecimento e feedbacks que visa melhorar habilidades profissionais e de relacionamento e eficácia pessoal; enquanto Peterson (1993) considera o coaching um processo que equipa as pessoas com as ferramentas, o conhecimento e as oportunidades de que precisam para o desenvolvimento profissional e para aumentar sua eficácia (GIL; CARRILLO, 2013).

Por outro lado, Colomo e Casado (2006) definem o conceito como um orientado e estruturado processo de melhoria continuamente monitorado, que aproxima o participante do nível pré-estabelecido de desempenho ideal para uma determinada função organizacional. Esses autores essencialmente veem o coaching como uma conversa entre duas partes – o treinador e aquele que é treinado – em um contexto produtivo e orientado para resultados. Embora diferentes definições de

coaching tenham sido aventadas, há algum acordo sobre o núcleo das práticas de coaching e a maioria das definições concordam que coaching é um processo que envolve uma série de interações visando o crescimento pessoal e profissional.

De acordo com Lages & O'Connor (2010), o processo surgiu na década de 60, com a figura de um tutor em grandes times esportivos dos Estados Unidos. Do mesmo modo, evoluiu para o campo corporativo na década de 80, buscando melhorias na gestão de pessoas e desenvolvimento pessoal de executivos de grandes empresas. Desde então, vem evoluindo para abordagens específicas em diversas áreas, com o objetivo de desenvolver competências técnicas ou comportamentais que favoreçam o alcance de metas estabelecidas.

Sobre esse aspecto, Hannafey e Vitulano (2013) explicam que coaching é uma parceria geralmente observada entre um cliente de atuação gerencial e um coach contratado por uma organização para auxiliar o funcionário no processo de tornar-se um gerente mais eficaz e bem-sucedido. Também foi destacada sua utilidade na socialização dos funcionários por Gruman e Saks (2011). Ademais, Lages & O'Connor (2010) pontuam que o coaching é orientado diretamente para ação e resultados, buscando desenvolver competências e potencializar talentos. Ao mesmo tempo, envolve pessoas, logo, coach e coachee devem ser incluídos em qualquer definição de coaching. Sobre esse aspecto, o coach é o profissional especializado que gerencia um diálogo para auxiliar o cliente (coachee) a refletir e tomar decisões, e o coachee (cliente) é a pessoa ou time que se submete à prática e, através de um acompanhamento sistemático, é estimulado a entrar em ação, de forma autorresponsável para atingir os resultados esperados. Todavia, apesar dessas diferentes conceituações, o coaching e seus impactos no trabalho ainda demandam estudos mais aprofundados (GOULART, WEYMER & MOREIRA, 2022), fato que esta pesquisa visou elucidar.

O experimento de Bloom et al. (2013)

A partir de dados de um estudo survey, os Bloom e equipe definiram o escore BVR para empresas de produtos manufaturados, que concede notas que vão de 1 (pior prática de gerenciamento) a 5 (melhor prática de gerenciamento). Ao comparar as pontuações para uma amostra aleatória de 695 empresas de fabricação dos EUA escolhidas com 100 a 5.000 funcionários e 620 empresas indianas de tamanho semelhante, os resultados revelaram um alto número de empresas mal administradas na Índia, levando a uma pontuação média gerencial mais baixa – 2,69 – enquanto a média entre as empresas dos EUA foi de 3,33.

Bloom et al. (2013) escolheram empresas de produção têxtil, a maior indústria de manufaturas da Índia, respondendo por 22% do emprego industrial. O experimento foi realizado em 28 plantas operadas por 17 empresas da indústria de tecidos de algodão. Estas plantas tecem fios de algodão em tecidos de algodão para ternos, camisas e mobília doméstica. As 17 empresas tiveram uma pontuação média de prática de gerenciamento de 2,60 segundo o escore BVR, o que configura resultado bastante semelhante à realidade indiana geral. Ademais, as empresas possuíam entre 100 e 1000 funcionários, dessa forma o foco estaria em grandes empresas, mas evitando multinacionais.

A intervenção teve como objetivo introduzir um conjunto de práticas de gerenciamento a partir do oferecimento de consultoria sem custos para as empresas selecionadas. Com base em sua experiência anterior no setor, consultores identificaram 38 práticas-chave nas quais as empresas deveriam concentrar-se. Essas práticas abrangem uma gama de princípios básicos de fabricação padrão nas empresas americanas, europeias e japonesas.

Os resultados do estudo demonstraram que o experimento levou a melhorias nas práticas básicas de gerenciamento, com as plantas adotando técnicas de manufatura que são padrão há décadas no mundo desenvolvido. Essas melhorias nas práticas de gerenciamento levaram a avanços na produtividade de 17% no primeiro ano, devido à melhoria da qualidade e eficiência, estoque reduzido. Além disso, elas

parecem ter sido seguidas por um aumento de longo prazo no tamanho da empresa. Os resultados também sugerem que as empresas não estavam implementando as melhores práticas por conta própria devido à falta de informação e conhecimento. Isso sugere que programas de treinamento para gerenciamento de operações básicas, como inventário e controle de qualidade, podem ser úteis.

Hipótese

Apesar do experimento de Bloom e outras pesquisas do mesmo contexto, ainda não há consenso sobre os reais efeitos dos PDL. Pode-se entender que esta questão é decorrente da necessidade de avaliarem-se os resultados associados à realidade em que a pesquisa foi conduzida, o que possibilita conclusões mais assertivas.

Assim, a presente pesquisa foi elaborada com o objetivo de testar a seguinte hipótese:

Hipótese 1: As lojas, cujos colaboradores são treinados em liderança, apresentam desempenho superior quando comparadas às lojas, cujos colaboradores não recebem treinamento.

Procedimentos metodológicos

Visando a investigação da hipótese mencionada, foi realizado um estudo de natureza intervencionista e abordagem quantitativa, com o objetivo de mensurar o efeito do Treinamento em Liderança nos resultados de funcionários de uma rede supermercadista local. Sua condução se deu através da definição, de maneira randômica, de dois grupos a partir de uma mesma amostra. Um grupo será definido como Grupo Intervenção e o outro como Grupo Controle. Neste sentido, a intervenção proposta é o oferecimento de Treinamento em Liderança para parte dos sujeitos da pesquisa, o que foi realizado por uma empresa especializada.

A avaliação dos efeitos será documentada a partir da aplicação de um mesmo instrumento para todos os sujeitos de ambos os grupos (Grupo Intervenção e Grupo Controle) em um primeiro momento, antes do treinamento ser oferecido ao Grupo Intervenção e, finalmente, após à finalização do treinamento. O objetivo desta prática é avaliar se houve diferença nos resultados dos dois grupos após apenas um ter recebido a intervenção proposta.

O estudo foi realizado no Grupo Líder, organização familiar, fundada em 1964, composta por 12 empresas coligadas, cujo principal negócio é uma rede de supermercados, constituída de 23 lojas distribuídas entre os importantes bairros de Belém e dentro dos principais municípios do Pará, nominadas de acordo com o bairro ou município localizado.

Com referência ao ambiente de trabalho, compreendido como os recursos físicos e materiais que a empresa oferece aos funcionários para exercerem suas funções no padrão desejável, as lojas do grupo Líder envolvidas no estudo apresentam as seguintes características: São lojas de autosserviço localizadas em bairros de classe média a alta nas cidades de Belém, Castanhal e Barcarena, com quantitativo entre 500 e 1000 funcionários por loja e faturamento na faixa de R\$ 8.000.000,00 (oito milhões de reais) a R\$ 18.000.000,00 (dezoito milhões de reais) mensais por loja.

A Intervenção

A intervenção foi executada com o objetivo de potencializar a equipe treinada e suas lideranças através do desenvolvimento de habilidades gerenciais, comportamentais e relacionamento interpessoal; visando aprimorar a operação nas diversas áreas da empresa, preparando assim os líderes no enfrentamento de problemas e aproveitando oportunidades no ambiente organizacional.

Para abertura do projeto, foram realizadas reuniões preliminares junto ao setor de Recursos Humanos com o objetivo de preparar a empresa para a intervenção. Diante disso, após análise das necessidades

do grupo, foi definido o projeto de Desenvolvimento de Lideranças, a ser desenvolvido através de quatro habilidades: Relacionamento Interpessoal, Processos Organizacionais, Atendimento ao Cliente e Comunicação.

O Programa de desenvolvimento de liderança abordou duas estratégias de trabalho: o coaching não diretivo, no formato de sessões individuais; e o coaching diretivo, no formato de dois workshops. Dessa forma, para desenvolver as atividades de treinamento os profissionais, dividiram-se em lojas: dois coaches ficaram responsáveis pelo treinamento de duas lojas cada, e um ficou responsável por uma loja, todos apoiados por um quarto profissional responsável por dar suporte ao trabalho. Outrossim, para garantir a qualidade e os benefícios do treinamento, todo o processo de coaching foi monitorado pela equipe de RH, através da entrega mensal de relatórios contendo descrição de resultados, levantamentos das principais queixas e evolução dos trabalhos nas lojas.

Foram entrevistados todos os 100 funcionários, das 10 lojas, que exercem cargo de comando e 300 funcionários que exercem cargos operacionais (atendentes, caixas, embaladores, seguranças, repositores). Nestas entrevistas, cinco Blocos foram avaliados: ambiente de trabalho, comprometimento, motivação, treinamento e imagem corporativa. Para obter o Indicador Final de Gerência, empregou-se a metodologia de agregação de variáveis a partir da média ponderada dos escores obtidos para cada questão relacionadas à cinco blocos distintos: (i) Avaliação do Ambiente de Trabalho; (ii) Avaliação do Comprometimento; (iii) Avaliação da Motivação; (iv) Avaliação do Treinamento; e (v) Avaliação da Imagem Corporativa.

Além disso, foram entrevistados 750 consumidores que efetuavam compras nas lojas para avaliar a percepção do cliente no antes e depois da intervenção. Neste sentido, objetivou-se avaliar questões relacionadas a quatro blocos: (i) Avaliação do Ambiente da Loja; (ii) Avaliação dos Setores de Venda da Loja; (iii) Percepção de Melhoria em Relação à Experiências Passadas; e (iv) Imagem da Loja.

Coaching não Diretivo

As sessões individuais, com duração entre 40 e 60 minutos, foram realizadas semanalmente, totalizando oito sessões por participante, ao longo de oito (08) semanas de 25 de janeiro a 25 de março de 2021; de tal forma que diariamente cada coachee realizava entre 4 a 5 sessões diárias.

O primeiro atendimento individual foi realizado com a intenção de conhecer o perfil dos participantes, identificar e mapear as dificuldades técnicas, bem como avaliar o processo de comunicação, feedback e gestão de equipes de cada loja. A partir daí, nos encontros seguintes foram trabalhadas competências de lideranças nas perspectivas Gerencial, Comportamental e Interpessoal através das seguintes ferramentas:

- **Gerencial:** Mapeamento do perfil gerencial (DISC), Coaching Educacional, Reflexão das expectativas, Matriz de prioridade no trabalho e Mapeamento de processos.
- **Comportamental:** Mapeamento do perfil gerencial (DISC), Coaching Educacional, Autorreflexão das atitudes e Avaliação de valores.
- **Interpessoal:** Mapeamento do perfil gerencial (DISC), Coaching Educacional e Inventário pessoal de conquistas.

É importante ressaltar que, o processo de coaching dentro do contexto corporativo visa dar apoio a questões específicas e estratégicas para facilitar o processo decisório do cliente. Sendo assim, buscar o apoio dos supervisores constituiu uma ação estratégica para manter o foco no trabalho customizado de coaching, apoiando a empresa em seu esforço de desenvolver lideranças já institucionalizadas e garantir um ambiente seguro, livre de perdas e de sentimentos de ameaças.

Para tanto, os Supervisores da Empresa passaram pelo mesmo treinamento definido para os gerentes,

antes de iniciar o trabalho com os funcionários, sujeitos da pesquisa, que em essência seriam avaliados. Ainda assim, é importante destacar que o treinamento dos supervisores teve efeito nos resultados do experimento, como é descrito nos resultados.

Coaching Diretivo

Os workshops foram realizados com o objetivo de qualificar as ações e estratégias gerenciais desenvolvidas perante o grupo, de forma a garantir melhor leitura de cenários, reforçar a aplicação das ferramentas de gestão e promover práticas de melhorias contínuas, assim como refinar os processos para otimização dos resultados. Nesse sentido, durante os dois workshops realizados, além do reforço e alinhamento dos valores, missão, visão e política de qualidade do grupo, foram trabalhadas as seguintes ferramentas:

- Análise de cenário;
- Estudo do diagrama de expectativas;
- Estudo dos KPIs (Indicadores de Produtividade);
- Mapeamentos dos processos principais por seção;
- Apresentação de ferramentas gerenciais (PDCA e 5W2Hs);
- Técnicas de abordagem em ações gerenciais (Reuniões e definições de pautas);
- Estudo do diagrama de expectativas;
- Autocontrole e Produtividade;
- Autoconhecimento.

Adicionalmente, é importante destacar que o programa de treinamento coincidiu com a ocorrência da segunda onda da pandemia pelo Covid-19 no Brasil e consequente divulgação do decreto que instituiu o lockdown no Estado. Em vista disso, um fator relevante diz respeito a mudanças que ocorreram na rotina das lojas durante esse período. Como consequência do lockdown, houve redução dos horários das lojas, as fiscalizações, pelos órgãos competentes, tornaram-se frequentes, e foram instituídas novas rotinas de higienização, além de controles de entrada e permanência de clientes dentro dos estabelecimentos, ocasionando tensão e medo em toda equipe de colaboradores. Da mesma forma, o adoecimento e/ou perda de familiares e amigos próximos, contribuíram para o desencadeamento de doenças mentais e adoecimento dos funcionários.

Conforme visto em Kauffman; Joseph; Scoular et al. (2015), o coaching é um trabalho que ocorre de forma demorada e costuma ser caro para as empresas contratantes. Logo, as organizações que contratam coaches devem insistir em obter avaliações regulares e formais do progresso, mesmo que sejam apenas qualitativas, pois, embora seja difícil estabelecer ligações explícitas entre a intervenção de coaching e o desempenho de um gestor, certamente não é difícil obter informações básicas sobre as melhorias nos comportamentos gerenciais.

O programa de treinamento em coaching propôs estimular mudanças em termos pessoais, organizacionais e interrelacionais, para trazer autoconsciência aos participantes. Assim, a equipe responsável pelo treinamento fez uso de ferramentas que permitem desenvolver um aprimoramento do desempenho grupal e profissional para otimizar o desenvolvimento individual. Destarte, é importante considerar que o programa de Coaching é um processo inicial, que precisa ser permanentemente continuado, pelo risco de retorno aos vícios das rotinas.

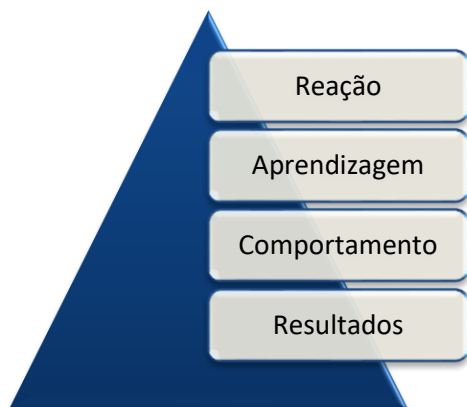
Avaliação dos efeitos

A avaliação pré e pós-treinamento foi realizada através de aplicação do mesmo questionário. Antes do treinamento de gestão na área de treinamento de pessoal, se objetivou conhecer os níveis de melhoria do aprendizado (conhecimento), do comportamento (motivação), e dos resultados (atendimento, satisfação e imagem da empresa) nas 10 lojas. Depois de finalizado o treinamento para o pessoal de

gerência, foi realizada a segunda pesquisa com o mesmo propósito de conhecer os índices de aprendizado (conhecimento), do comportamento (motivação), e dos resultados (atendimento, satisfação e imagem da empresa) nas 10 lojas do grupo. E, a partir da comparação dos índices apurados nos dois momentos de pesquisas, foi possível avaliar se hipótese estabelecida a priori é verdadeira ou não.

Para quantificar os indicadores de interesse do trabalho (determinantes da veracidade da hipótese), foram atribuídos as alternativas de respostas as perguntas constantes dos questionários, com escores variando de 1 (um) a 5 (cinco). Neste sentido, o valor 1, o escore mais baixo, é atribuído às opções de respostas que tendem a ser mais desfavoráveis em relação aos padrões desejáveis de habilidades gerenciais, comportamentais e interpessoais, bem como os atributos de motivação, atendimento, satisfação e imagem da empresa, em decorrência do treinamento realizado junto aos gerentes e encarregados do Grupo. E o escore 5, o mais alto, é atribuído às alternativas de respostas favoráveis que denotem os padrões desejáveis desses atributos de validação da hipótese. As medidas avaliadas foram transformadas em escores a partir da utilização de média ponderada, de acordo com o que é esperado para cada perfil de participante que responde.

Figura 1: Modelo de Avaliação de Kirkpatrick



Fonte: Adaptado de Kirkpatrick, 1998

Adaptando as informações coletadas ao método de Kirkpatrick (1998), poderemos dispor da avaliação da reação dos gerentes que receberam o treinamento e sua avaliação através do nível 1, no topo da pirâmide. Além disso, os questionários aplicados antes e depois foram capazes de avaliar domínios próprios das dimensões da aprendizagem (nível 2) e comportamento (nível 3). A avaliação dos Resultados, disposta na base da pirâmide (nível 4), teve como base a comparação da evolução percebida e os indicadores adicionais.

- **Nível 1 (Reação):** É o tipo mais frequente de avaliação, e representa a reação dos participantes a um evento de treinamento. Em outras palavras, é a forma direta como os indivíduos reagem ao modelo de treinamento, isto é, a medida da satisfação interna do cliente em relação à estrutura, ambiente e conteúdo do treinamento e do treinador. Diante disso, as respostas, nessa fase, são essenciais para definir o nível de comprometimento de aprendizado para o próximo nível, visto que estão relacionadas ao grau em que os participantes consideram o treinamento favorável e relevantes para seus empregos. Sobre esse aspecto, embora uma resposta positiva não seja garantia de sucesso, uma resposta negativa, do contrário, pode sinalizar o fracasso do treinamento.
- **Nível 2 (Aprendizagem):** Refere-se a medida de compreensão do treinamento, e visa avaliar em que grau os participantes adquirem os conhecimentos, habilidades e atitudes pretendidas com base em sua participação no evento de aprendizagem. Ademais, a pesquisa nesse nível é muito mais desafiadora e prolongada, se comparada com o nível um, uma vez que possibilita a utilização de

diferentes técnicas de avaliação. Sob tal ótica, o conhecimento pode ser medido através de testes escritos, demonstrações, dramatizações e outras atividades durante o treinamento em classe; Habilidades são melhor medidas com simulações e demonstrações práticas e outras aproximações da atividade real; e Atitudes podem ser medidas através de questões verbais e escritas, além de entrevistas durante o treinamento. Kirkpatrick (1998) define este nível como a avaliação de mudanças de condutas e procedimentos no trabalho, ocasionadas pela participação do funcionário em treinamentos. Consoante a isso, o autor recomenda que os testes de avaliação, formais ou informais, sejam realizados antes e depois do treinamento, com o objetivo de medir o grau de compreensão do indivíduo.

- **Nível 3 (Comportamento):** Essa fase se refere a análise do comportamento do participante após a conclusão do programa, e tem como objetivo avaliar se os conhecimentos, habilidades e atitudes aprendidos no programa estão sendo utilizados no local de trabalho, a fim de atingir os resultados no nível da organização (nível 4). De acordo com o autor, este nível oferece a avaliação mais realista da utilidade do programa, e pode ser medido através de observação, pesquisas, revisões de trabalho, grupos focais e entrevistas. No entanto, a pesquisa neste nível é considerada a mais desafiadora pois encontra-se fora do controle direto do profissional de formação, logo, necessita da validação dos gestores e supervisores no local de trabalho, para confirmar se houve adoção do comportamento desejado, ensinado em sala de aula. Outra variável importante nos resultados é que os profissionais conheçam o tipo de clima que os participantes enfrentarão quando retornarem ao trabalho, garantindo que os gestores mostrem apoio, incentivem e recompensem os comportamentos desejados, do contrário, segundo o autor, há pouca chance de realizar os objetivos de comportamento e resultados.
- **Nível 4 (Resultados):** Este nível é considerado o principal objetivo do programa, e diz respeito ao grau em que os resultados desejados ocorrem, como resultado do evento de aprendizagem e do reforço subsequente. Kirkpatrick define esse nível como: Os resultados alcançados porque os funcionários participaram do treinamento, e incluem: aumento da produção, aumento das vendas, melhor qualidade, redução de custo, redução de acidentes, redução da rotatividade de pessoal, aumento do lucro e do retorno sobre o investimento. É importante reconhecer que resultados como estes, são a razão de ser do programa de treinamento.

Portanto, conforme o autor relata, os objetivos finais do programa de treinamento precisam ser indicados em termos de garantir resultados a nível organizacional. É importante citar, entretanto, que alguns resultados considerados intangíveis, como aumento da satisfação do cliente, capital intelectual e moral dos funcionários, são difíceis de medir e requerem uma conexão com uma medição tangível correspondente para viabilidade e credibilidade no processo de avaliação. Da mesma forma, o autor menciona que o nível 4 é considerado o mais fácil de medir, por utilizar medidas já usadas por outras áreas, como marketing, financeiro e recursos humanos.

Análises adicionais

Propõe-se também a coleta de dados a partir de questionários adicionais com outros públicos para complementar as informações obtidas no desenho principal realizado com os gerentes. Variáveis exógenas que influenciam nas opiniões dos respondentes em relação aos temas focados, foram consideradas na metodologia de mensuração do processo de avaliação dos atributos de conhecimento, motivação, satisfação, atendimento e imagem do grupo. Para tanto foram considerados três indicadores: Gerência, Colaborador Operacional e Consumidor Externo. O processo de análise partiu do cálculo da média ponderada dos escores em cada um dos indicadores para o total das 10 lojas, depois foram calculadas as médias para o grupo experimental de lojas que receberam o treinamento, e para o grupo controle, que não teve treinamento. Os valores de desvio padrão e de variância foram usados para estabelecer as comparações de homogeneidade entre o grupo, já que o tamanho de amostra

impede teste de hipóteses para comparação de médias.

Gerência

Foram entrevistados todos os 100 funcionários, das 10 lojas, que exercem cargo de comando. Cinco Blocos foram avaliados: ambiente de trabalho, comprometimento, motivação, treinamento e imagem corporativa. Para obter o Indicador Final de Gerência, empregou-se a metodologia de agregação de variáveis a partir da média ponderada dos escores obtidos para cada questão:

- **Bloco 1 - Avaliação Ambiente de Trabalho.** Variáveis exógenas que influenciam nas opiniões dos respondentes em relação aos temas focados, foram consideradas na metodologia de mensuração do processo de avaliação dos atributos de conhecimento, motivação, satisfação, atendimento e imagem do grupo. O ambiente de trabalho compreendido como os recursos físicos e materiais que a empresa oferece aos seus funcionários, para exercerem no padrão desejável as suas funções, é preciso corresponder às expectativas dos colaboradores, para que não contaminem o desempenho laboral. Dessa feita o bloco inicial do questionário destinado à avaliação dos Gerentes buscou avaliar o nível de expectativa dos gerentes, em uma escala de quatro (04) níveis, em relação a 10 (dez) itens que conformam o ambiente da empresa onde realizam suas funções de comando: organização administrativa; instalações físicas; higiene; climatização; disponibilidade de equipamentos e materiais; relacionamento com colegas de trabalhos, liderados e superiores; programas de treinamento e de promoção e progressão funcional, e os benefícios que a empresa oferece: vale alimentação, plano de saúde, lazer e outros. A média ponderada das frequências de respostas pelos respectivos escores representa a avaliação do ambiente de trabalho.
- **Bloco 2 - Avaliação Comprometimento.** O Comprometimento do gerente com a empresa é determinante para o bom desempenho da função que exerce. Nesse bloco de avaliação os atributos utilizados para retratar o comprometimento consideraram a definição do que vem a ser o trabalho, o nível de satisfação, a plenitude de realização e a plenitude do comprometimento com o trabalho que exerce. Nesse bloco também se considerou o estado de espírito do gerente no momento em uma escala de cinco (05) níveis, de muito feliz a muito infeliz. Na sequência se avaliou o significado de trabalho para o gerente entre as seguintes opções: Realização profissional e pessoal, Sustento financeiro, Aptidão/Vocação, Aposentadoria garantida e Conhecimento e experiência.
- **Bloco 3 - Avaliação Motivação.** A motivação é outro indicador determinante para o bom desempenho da função que o gerente exerce. Nesse bloco de avaliação os atributos utilizados para retratar a motivação consideraram a predisposição do gerente em fazer as suas tarefas diárias sem deixar acumular para o dia seguinte. Ter a produtividade percebida pelos seus superiores, e ele próprio qualificar a plenitude de sua motivação.
- **Bloco 4 - Avaliação Treinamento.** O treinamento, promovido pela empresa e pelo próprio colaborador, é muito importante para melhorar a qualidade dos colaboradores, ampliar e reciclar o conhecimento, melhorar os procedimentos, para se atingir o padrão desejável do exercício laboral. Assim, foi avaliada a expectativa do gerente sobre o treinamento em que participou com quatro questões. A média ponderada das frequências de respostas pelos respectivos escores representa a avaliação do Treinamento. Por sua vez, além das quatro questões contempladas na pesquisa, incorporou-se a esse indicador o resultado da segunda pesquisa do Programa de Desenvolvimento de Liderança (PDL) aplicado a todos os gerentes das 10 lojas do grupo. Essa pesquisa avaliou em 45 perguntas estruturadas todos os atributos que caracterizam as habilidades gerenciais, comportamentais e interpessoais. As alternativas de respostas também foram valoradas em escores.
- **Bloco 5 - Avaliação Imagem Corporativa.** O quinto e último indicador focado foi a percepção da imagem da empresa, considerando principalmente os efeitos do treinamento na melhoria da imagem corporativa. A imagem é um indicador consequente do demais, é o resultado do efeito de todo o processo, objetivando a melhoria contínua do conhecimento, da motivação, do atendimento e da

satisfação. Foram aplicadas aos gerentes 4 perguntas, a primeira delas visando captar a imagem que o próprio colaborador detém da empresa: Como se sente quando indagado por terceiros, qual a empresa onde trabalha? A pergunta subsequente aferiu a percepção dos gerentes quanto à imagem que a população tem em relação à empresa onde eles trabalham. A terceira pergunta relacionou o trabalho exercido pelos gerentes com a imagem corporativa percebida pelos subordinados e clientes: o seu trabalho possibilita que seus subordinados e clientes passem a ter uma imagem mais positiva da empresa? E a última questão visou conhecer os efeitos do treinamento na melhoria da imagem corporativa, percebida pelos clientes do grupo Líder.

Colaborador operacional

Colaboradores operacionais que não exercem cargos de gerência, subordinados aos gerentes e encarregados das lojas envolvidas na Intervenção. Nas 10 lojas investigadas foram entrevistados 300 funcionários que exercem cargos operacionais (atendentes, caixas, embaladores, seguranças, repositores, etc.). Os Blocos avaliados foram: Bloco 1 - Avaliação das Condições de Trabalho, Bloco 2 - Avaliação Identidade e Comprometimento, Bloco 3 - Avaliação Motivação e Bloco 4 - Avaliação Imagem da Empresa.

Consumidor externo

Foram abordados 750 consumidores que efetuavam compras nas lojas de cobertura da pesquisa antes e depois do treinamento, de acordo com os seguintes Blocos de avaliação:

- **Bloco 1 - Avaliação do Ambiente da Loja.** A pergunta inicial no bloco de questões determinantes do escore do atributo ambiente de compras, visou conhecer o estado de espírito do respondente, para se ter a dimensão da influência da condição do entrevistado no momento da entrevista, e contaminar as respostas das questões subsequentes. Avaliada em uma escala de estado de espírito de cinco (05) níveis de muito infeliz até muito feliz. Os atributos inerentes ao ambiente de compra também foram incorporados à pesquisa voltada para o público-alvo consumidor, uma vez que os recursos e produtos que a empresa disponibiliza aos seus clientes têm influência direta na avaliação e percepção das questões determinantes do padrão desejável da satisfação e da percepção da imagem da corporação. Assim, é preciso corresponder às expectativas dos consumidores, para que não contaminem essa relação de consumo. Dessa forma, o questionário buscou avaliar o nível de expectativa dos consumidores em relação a seis (06) itens que conformam o ambiente onde os consumidores realizam suas compras: instalações físicas; higiene; climatização; organização dos setores de vendas; disponibilidade de produtos e marcas; e qualidade dos produtos comprados, usando quatro (04) escalas de expectativa de satisfação.
- **Bloco 2 - Avaliação dos Setores de Venda da Loja.** O Comprometimento do colaborador operacional com a empresa é determinante para o bom desempenho da função que exerce. Nesse bloco de avaliação os atributos utilizados para retratar o comprometimento consideraram a definição do quem vem a ser o trabalho, o nível de satisfação, a plenitude de realização e a plenitude do comprometimento com o trabalho que exerce. Buscou-se avaliar e pontuar o nível de satisfação do consumidor com o atendimento prestado em cada um dos setores de vendas que comprou produtos, indagou também os consumidores quanto à satisfação em relação aos atributos que conformam o atendimento pessoal, dos colaboradores atendentes: cordialidade, apresentação, conhecimento/domínio e presteza/agilidade. Questionou-se, também, o consumidor, somente para fins de análise, quais os setores de vendas das lojas, que precisam melhorar o padrão de atendimento em uma escala de ruim a ótimo em quatro (04) níveis.
- **Bloco 3 - Percepção de Melhoria em relação a experiências passadas.** Nesse bloco, o propósito foi dimensionar os efeitos do treinamento na melhoria do atendimento, em nível de setores de vendas e dos atributos que caracterizam o atendimento do pessoal que atua nesses

setores. Essa percepção de melhoria considerou a penúltima compra do consumidor comparada com a última, em que a pesquisa foi aplicada. Avaliou-se se os atributos de atendimento pessoal percebidos pelos consumidores, como: cordialidade, apresentação, conhecimento/domínio e presteza/agilidade melhoraram em relação à penúltima compra; e pontuou-se a percepção de melhoria de satisfação do consumidor com o atendimento prestado em cada um dos setores de vendas onde comprou produtos.

- **Bloco 4 - Imagem da Loja.** O último indicador focado para os consumidores foi a percepção da imagem da empresa, considerando principalmente o efeito do treinamento na melhoria da imagem corporativa. A imagem é um indicador consequente do demais, é o resultado do efeito de todo o processo, objetivando a melhoria contínua do atendimento e da satisfação. Para tanto foi solicitado a cada consumidor dizer uma palavra ou frase que retrata a imagem do Grupo Líder. Posteriormente, foram feitas 3 breves perguntas que sinalizam a imagem do consumidor em relação ao grupo Líder: O grupo Líder é importante para a geração de empregos no Estado? O grupo Líder ajuda a promover o desenvolvimento econômico do Estado? A terceira indagação foi sobre: Sente orgulho em saber que o grupo Líder é paraense?

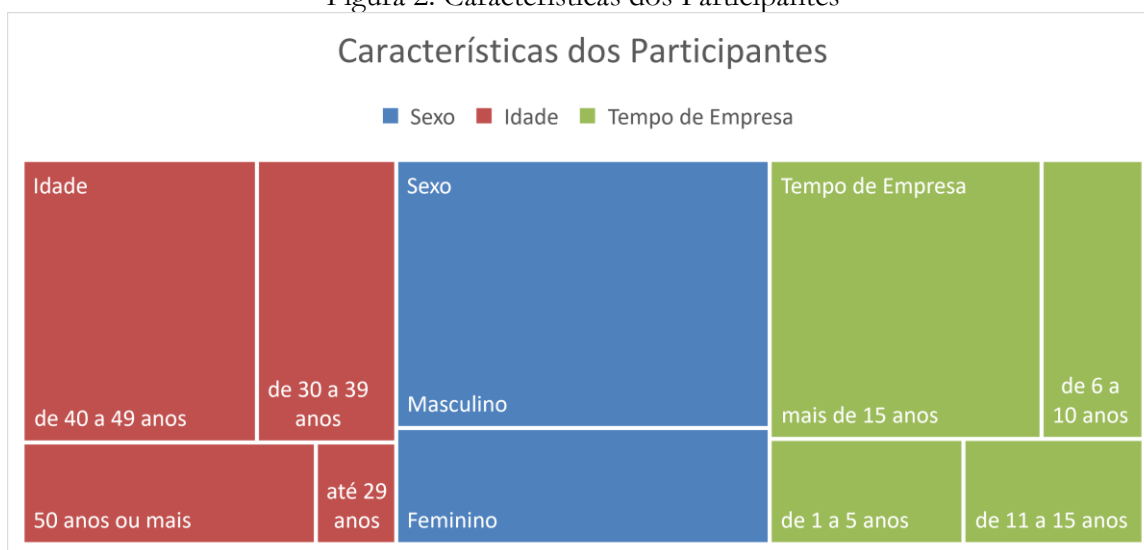
Ferramenta de análise dos dados

Para a realização das análises dos dados coletados, foi utilizada a versão 22 do software SPSS. O SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) é uma ferramenta amplamente utilizada em pesquisa para análise estatística de dados, sendo um dos programas mais populares na área. A versão 22 do software apresenta diversas funcionalidades que permitem aos pesquisadores realizar análises precisas e confiáveis dos dados coletados, possibilitando a obtenção de resultados significativos para o estudo em questão. Com a utilização do SPSS, foi possível obter uma análise estatística detalhada dos dados coletados, contribuindo para a qualidade e a robustez dos resultados obtidos neste estudo.

Apresentação e análise dos resultados

Considerando o perfil dos entrevistados, é possível destacar que 69,8% são do sexo masculino e 30,2% do sexo feminino. Em relação à faixa etária, 5,7% eram da faixa de 18 a 29 anos, 27,4% de 30 a 39 anos, 46,2% de 40 a 49 anos, e 20,8 % na faixa de 50 a 65 anos.

Figura 2: Características dos Participantes



Fonte: autoria própria, 2023

Já em referência ao tempo de casa, quanto aos colaboradores internos, 14,2% tinham até 5 anos de casa, 19,8% entre 6 e 10 anos, 13,2% entre 11 e 15 anos, e com mais de 15 anos trabalhando foram 52,8%.

Reação

Nesse nível, objetivou-se a obtenção de informações sobre a percepção dos funcionários que participaram do treinamento. A avaliação das pessoas que receberam o treinamento sobre a experiência é de fundamental importância para o estabelecimento de conclusões, uma vez que fornece um subsídio valioso para afirmar que possíveis mudanças podem ser atribuídas ao treinamento empregado.

Para a mensuração da Reação dos funcionários, após a realização do treinamento em questão, foi aplicado questionário contendo nove assertivas, às quais deveriam ser atribuídas notas de 0 a 10, de acordo com o grau de concordância do respondente com a afirmação. Desta forma, uma nota de 10 significaria que o indivíduo “concorda totalmente” com a afirmação; da mesma forma que uma nota de 0 diria que o indivíduo “discorda totalmente” da informação. Cada assertiva representou um aspecto inerente ao treinamento, de modo que as nove afirmações foram:

- **Comunicação:** O Coach demonstrou habilidades em saber ouvir, perguntar, estabelecer empatia e gerar novas opções em atendimento.
- **Motivação:** O Coach soube motivar, apoiar, entusiasmar, suportar e aumentar o nível de autoconfirmação e autoestima.
- **Planejamento:** O Coach soube gerar foco, planejar segmentar sonhos e objetivos, esclarecer propósito e missão, identificar crenças e valores.
- **Transformação:** O Coach soube promover melhoria contínua, mudanças e transformações pessoais.
- **Visão Sistêmica:** O Coach soube entender os processos e conseguiu contribuir para a estruturação dos planos, passos e etapas para gerar resultados continuamente.
- **Ética e Caráter:** O Coach demonstrou ética e caráter durante as sessões.
- **Não Julgamento:** O Coach soube se manter neutro livre de julgamentos e pré-conceitos durante todo o processo do Coaching.
- **Foco no Futuro:** O Coach gerou sempre foco no futuro e nos resultados desejados e definidos pelo cliente.
- **Ação:** O Coach promoveu fortemente a ação do cliente.

No que diz respeito à avaliação global das lojas sobre o treinamento realizado, a média geral de 9,79 já demonstra alta satisfação dos indivíduos com o treinamento realizado. Ademais, foi possível perceber uma variação pequena entre as lojas, com os valores variando de 9,60 (mínimo) a 9,93 (máximo), o que representou um desvio padrão de apenas 0,141 e um erro padrão de 0,0576.

De forma semelhante, os temas avaliados - ainda que distintos - receberam avaliações perenes. A média foi igualmente de 9,79; o valor mínimo registrado foi para o indicador de “Visão Sistemática”, que recebeu nota média de 9,65; enquanto o indicador de “Ética e Caráter” liderou as boas avaliações, com média de 9,94. O desvio padrão e o erro padrão dos indicadores avaliados foram de 0,092 e 0,030, respectivamente, novamente demonstrando baixa discrepância entre as lojas avaliadas.

Tabela 1: Média da Reação

TEMAS AVALIADOS	DOCA	PÇA BRASIL	BR 316	CANUDOS	BARCARENA	MÉDIA
COMUNICAÇÃO	9,67	9,89	9,78	9,7	9,8	9,77
Motivação	9,67	10	9,56	10	9,8	9,8
Planejamento	9,78	9,89	9,44	10	9,8	9,78
Transformação	9,67	9,89	9,67	10	9,8	9,8
Visão Sistêmica	9,22	9,89	9,44	9,9	9,8	9,65
Ética e Caráter	9,89	10	10	10	9,8	9,94
Não Julgamento	9,89	10	9,67	9,9	9,9	9,87
Foco no Futuro	9,33	9,89	9,33	9,9	9,9	9,67
Ação	9,78	10	9,56	10	9,9	9,85
MÉDIAS LOJAS	9,65	9,94	9,6	9,93	9,83	9,79

Fonte: autoria própria, 2023

Aprendizagem

Neste nível, foram avaliadas as habilidades gerenciais. Analisando as lojas de maneira conjunta, percebe-se melhora significativa nas habilidades de “Planejamento e Organização” e “Gestão do Tempo” ao comparar os momentos da primeira avaliação (1º Av.) e segunda avaliação (2º Av.).

Tabela 2: Escores de Habilidades Gerenciais

CARACTERÍSTICA	1º AV.	2º AV.	P-VALOR
PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO	4,42 ± 0,19	4,70 ± 0,13	<0,001
GESTÃO DO TEMPO	4,04 ± 0,17	4,34 ± 0,13	<0,001
RESPONSABILIDADE	4,36 ± 0,15	4,37 ± 0,11	0,871
PROATIVIDADE	4,27 ± 0,23	4,33 ± 0,20	0,354
ENGAJAMENTO DA EQUIPE	3,62 ± 0,29	3,77 ± 0,26	0,06
INOVAÇÃO	3,54 ± 0,14	3,52 ± 0,19	0,722
MOTIVAÇÃO	3,81 ± 0,20	3,80 ± 0,22	0,915
DISCIPLINA	3,32 ± 0,19	3,38 ± 0,16	0,325

Fonte: autoria própria, 2023

Ao separar as lojas entre as que receberam treinamento e as que não receberam, verifica-se que as mesmas variáveis melhoraram significativamente em ambos os grupos. É importante destacar, apesar disso, que antes do treinamento, as lojas que foram escolhidas para receber a intervenção já apresentavam escore significativamente maior no quesito planejamento e organização ($4,56 \pm 0,12$ vs $4,29 \pm 0,15$; $p = 0,01$).

Tabela 3: Avaliações por Lojas com e sem Treinamento

CARACTERÍSTICA	LOJAS COM TREINAMENTO			LOJAS SEM TREINAMENTO		
	1º Av.	2º Av.	p-valor	1º Av.	2º A.	p-valor
PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO	4,56 ± 0,12	4,72 ± 0,12	0,036	4,29 ± 0,15	4,67 ± 0,15	0,005
GESTÃO DO TEMPO	4,12 ± 0,16	4,33 ± 0,12	0,02	3,95 ± 0,14	4,35 ± 0,15	0,005
RESPONSABILIDADE	4,46 ± 0,05	4,41 ± 0,16	0,5	4,26 ± 0,16	4,33 ± 0,05	0,363
PROATIVIDADE	4,23 ± 0,16	4,29 ± 0,17	0,958	4,24 ± 0,29	4,36 ± 0,24	0,271

ENGAJAMENTO DA EQUIPE	3,78 ± 0,33	3,84 ± 0,30	0,537	3,45 ± 0,10	3,69 ± 0,23	0,077
INOVAÇÃO	3,59 ± 0,19	3,57 ± 0,24	0,791	3,48 ± 0,06	3,46 ± 0,13	0,848
MOTIVAÇÃO	3,95 ± 0,18	3,76 ± 0,28	0,172	3,66 ± 0,06	3,83 ± 0,17	0,108
DISCIPLINA	3,44 ± 0,17	3,44 ± 0,17	0,984	3,19 ± 0,12	3,31 ± 0,15	0,276

Fonte: autoria própria, 2023

Apesar de terem partido de um patamar mais alto, as lojas que receberam treinamento ainda assim conseguiram melhorar o escore após a intervenção.

Comportamento

Em relação às habilidades comportamentais e interpessoais, avaliando os grupos de maneira agregada, foi possível notar alterações nos parâmetros de Comunicação e Espírito de Equipe. Embora elas não tenham sido relevantes quando consideramos o nível de significância estabelecido ($\alpha = 0,05$), apresentaram valores de p de 0,074 e 0,065, respectivamente, o que chama atenção para a tendência de confirmação da hipótese alternativa (diferença entre os resultados das avaliações).

Tabela 4: Habilidades Comportamentais e Interpessoais

CARACTERÍSTICA	1º AV.	2º AV.	P-VALOR
HABILIDADES COMPORTAMENTAIS			
COESÃO E CONFIANÇA	2,65 ± 0,43	2,48 ± 0,62	0,576
FLEXIBILIDADE	3,70 ± 0,19	3,66 ± 0,16	0,497
Habilidades Interpessoais			
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	3,53 ± 0,10	3,61 ± 0,28	0,404
COMUNICAÇÃO	4,21 ± 0,11	4,29 ± 0,10	0,074
ESPÍRITO DE EQUIPE	3,79 ± 0,29	3,94 ± 0,26	0,065

Fonte: autoria própria, 2023

Ademais, vale destacar que essa mesma tendência não foi visualizada quando os grupos foram avaliados separadamente, como é descrito abaixo:

- Escore Comunicação no grupo com treinamento = $4,26 \pm 0,12$ vs $4,31 \pm 0,09$; $p = 0,303$;
- Escore Comunicação no grupo sem treinamento = $4,16 \pm 0,10$ vs $4,26 \pm 0,11$; $p = 0,200$;
- Escore Espírito de Equipe no grupo com treinamento = $3,83 \pm 0,26$ vs $3,96 \pm 0,34$; $p = 0,335$;
- Escore Espírito de Equipe no grupo sem treinamento = $3,74 \pm 0,33$ vs $3,92 \pm 0,18$; $p = 0,141$.

Ambiente de Trabalho

No processo de atribuição dos escores dos resultados, a partir da obtenção da média ponderada das frequências de respostas pelos respectivos escores, o bloco de avaliação do ambiente de trabalho apresentou o seguinte cenário: O indicador final que retrata o ambiente de trabalho foi de 3,33, nessa medição. Para as cinco lojas que participaram do treinamento, o escore foi de 3,51, e para as outras cinco que não participaram do treinamento, foi de 3,15. Esse resultado revela que para os subgrupos de lojas onde o treinamento de formação de lideranças foi ministrado para o pessoal em nível de gerência o ambiente de trabalho é qualificado como superior em relação ao subgrupo onde não aconteceu o treinamento.

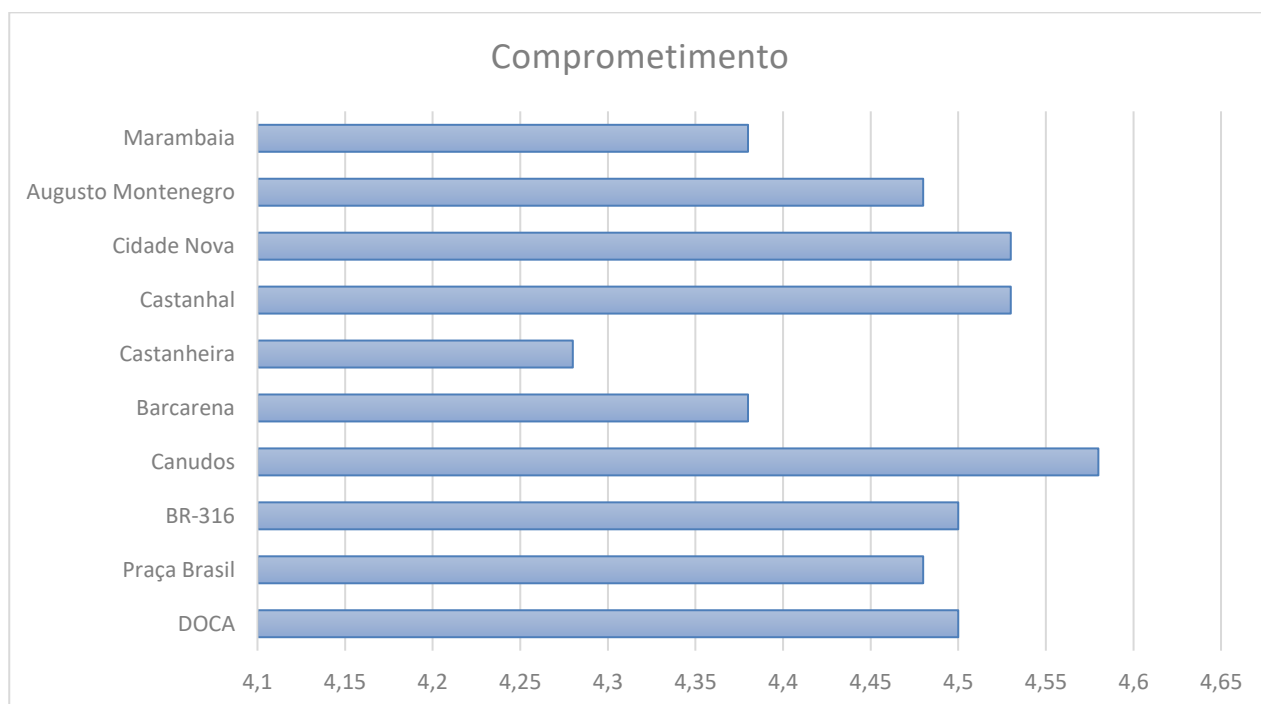
Comprometimento

O Comprometimento do gerente com a empresa é determinante para o bom desempenho da função que exerce. Nesse bloco de avaliação, os atributos utilizados para retratar o comprometimento consideraram a definição do que vem a ser o trabalho, o nível de satisfação, a plenitude de realização e a plenitude do comprometimento com o trabalho que exerce. Nesse bloco também se considerou o estado de espírito do gerente no momento da pesquisa.

A pergunta inicial no bloco de questões determinantes do escore do atributo comprometimento, visou conhecer o estado de espírito do respondente, para se ter a dimensão da influência da condição do respondente e contaminar as respostas das questões subsequentes. Os resultados do estado de espírito dos gerentes (muito feliz + feliz), segundo lojas cobertas na pesquisa, foram 100% em todas as lojas, sinalizando quase nenhuma contaminação dessa variável exógena nas opiniões e manifestações subsequentes.

O indicador final que retrata o comprometimento foi de 4,46, nessa medição. Para as cinco lojas que participaram do treinamento o escore foi de 4,49, e para as outras cinco que não participaram do treinamento foi de 4,43, o mesmo resultado do indicador final. Esse resultado revela que para o subgrupo de lojas onde o treinamento de formação de lideranças foi ministrado para o pessoal em nível de gerência, o indicador comprometimento é mais pleno quando comparado com o subgrupo no qual não aconteceu o treinamento.

Figura 3: Indicador Médio de Comprometimento



Fonte: autoria própria, 2023

Esse resultado corresponde ao escore favorável do grupo desse atributo, que é um dos componentes do Indicador Final. Nesse indicador, 7 lojas, sendo 4 do subgrupo de treinamentos (Canudos, BR 316, Doca e Praça Brasil), obtiveram escores acima do indicador que retrata o comprometimento (4,46).

Motivação

A Motivação é outro indicador determinante para o bom desempenho da função que o gerente exerce.

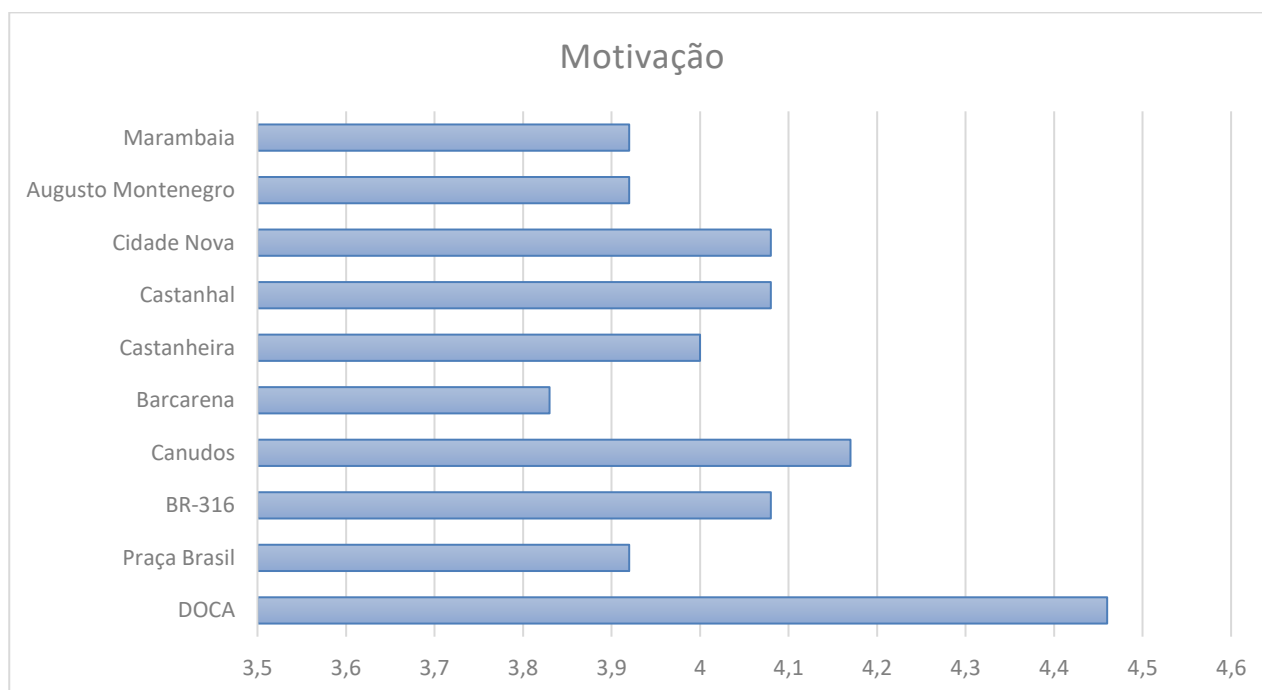
Nesse bloco de avaliação, os atributos utilizados para retratar a motivação consideraram a predisposição do gerente em fazer as suas tarefas diárias sem deixar acumular para o dia seguinte. Ter a produtividade percebida pelos seus superiores, e ele próprio qualificar a plenitude de sua motivação.

Indagados se realizam suas atribuições diárias no mesmo dia, 53,8% disseram que sempre realizam, 45,0% quase sempre e 1,2% dificilmente conseguem. Na pergunta seguinte, de como os superiores qualificam a produtividade dos gerentes, 21,3% declararam que os superiores qualificam a produtividade com acima da expectativa; 77,5% percebem como dentro da expectativa, e 1,2% abaixo da expectativa.

Na manifestação do próprio gerente quanto à plenitude de sua motivação para exercer suas funções, os resultados obtidos foram: 86,3% se julgam plenamente motivados, 12,9% se sentem parcialmente motivados, e nem um pouco motivado, 1,2%.

Nesse bloco, se incluiu questionamento com o intuito esclarecer quais os fatores que inibem os gerentes a se sentirem plenamente motivados para o exercício de suas atribuições. A pergunta estimulada ofertou 12 opções de causas impeditivas a plena motivação, as mais citadas foram: não oferta de treinamentos (18,1%) falta de reconhecimento/premiações (10,3%), falta de concessões de benefícios sociais (9,7%), sobrecarga de trabalho versus remuneração (9,7%), falta de autonomia (7,1%) e insegurança com a instabilidade do emprego (6,5%). O indicador de motivação apresentou como resultado o escore de 4,05, nessa medição. Para as lojas onde o programa de treinamento foi executado o escore foi de 4,09, e para as lojas onde não aconteceu o treinamento o escore foi de 4,00.

Figura 4: Indicador Médio de Motivação



Fonte: autoria própria, 2023

Para o subgrupo de lojas onde o treinamento de formação de lideranças foi ministrado, a motivação é mais elevada quando comparada com o subgrupo no qual não aconteceu o treinamento. Esse resultado corresponde ao escore favorável do grupo desse atributo, que é um dos componentes do Indicador Final. Nesse indicador, metade das lojas apresentaram escores de motivação acima do indicador final (4,05), sendo 3 do subgrupo do treinamento (Doca, Canudos e BR 316), e 2 do subgrupo onde o

treinamento não aconteceu (Castanhal e Cidade Nova).

Imagem corporativa

A imagem é o resultado efeito de todo o processo, que objetiva a melhoria contínua do conhecimento, da motivação, do atendimento e da satisfação. No bloco de mensuração do Indicador de Imagem Corporativa foram aplicadas aos gerentes 4 perguntas: a primeira delas visando captar a imagem que o próprio colaborador detém da empresa: Como se sente quando indagado por terceiros, qual a empresa onde trabalha? A quase totalidade dos respondentes (98,8%) responderam que sentem muito orgulho em dizer o nome da empresa, enquanto 1,2% se disseram indiferentes. A pergunta subsequente aferiu a percepção dos gerentes quanto à imagem que a população tem em relação à empresa onde eles trabalham. Todas as manifestações foram favoráveis, sendo 47,5% como muito positiva e 52,5% como positiva. A terceira pergunta relacionou o trabalho exercido pelos gerentes com a imagem corporativa percebida pelos subordinados e clientes: o seu trabalho possibilita que seus subordinados e clientes passem a ter uma imagem mais positiva da empresa? A quase totalidade das opiniões (98,8%) afirmaram que sim, e somente 1,2% disseram ser indiferente, que a relação trabalho exercido não melhora a imagem corporativa. A última questão do bloco visou conhecer os efeitos do treinamento na melhoria da imagem corporativa, percebida pelos clientes do grupo Líder. Para 83,8% a imagem Deve Melhorar; 7,5% disseram que não deve alterar, deve permanecer como está, enquanto 8,7% não opinaram, não souberam. O indicador de imagem corporativa apresentou, nessa primeira medição, como resultado final, o escore de 4,70. Para as lojas onde o programa de treinamento foi ministrado o escore foi de 4,71, e para as lojas onde o treinamento não aconteceu o escore foi de 4,69.

Resultados consolidados

Para a avaliação dos resultados, foi criado um indicador geral, resultante da agregação dos indicadores finais apurados para os três públicos-alvo pesquisados, Gerência, Operacional e Consumidor. O indicador geral teve como resultado o escore de 3,81. Para as lojas onde o programa de treinamento foi ministrado o indicador geral foi de 3,84, e para as lojas onde o treinamento não aconteceu o indicador foi de 3,79.

Tabela 5: Média das Análises por Categorias

	DOCA	PRAÇA BRASIL	BR-316	CANUDOS	BARCARENA	CASTANHEIRA	CASTANHAL	CIDADE NOVA	AUGUSTO MONTENEGRO	MARAMBAIA
GERÊNCIA	4,15	3,94	4,02	4,07	3,95	3,79	3,9	3,94	3,78	3,79
Operacional	3,56	3,38	4,01	3,99	3,41	3,88	3,94	3,63	3,47	3,8
Consumidor	3,88	4,03	3,73	3,68	3,86	3,69	4,06	3,76	3,68	3,67
GERAL	3,86	3,78	3,92	3,91	3,74	3,79	3,97	3,78	3,64	3,75

Fonte: autoria própria, 2023

Como são amostras muito pequenas, com matrizes de 5 elementos em cada subgrupo (com ou sem treinamento), os testes estatísticos para duas amostras e pareadas apresentam resultados que não permitem afirmar com elevada margem de certeza a veracidade ou não da tese testada. Contudo, alguns parâmetros de dispersão estatística vêm reforçar a conclusão da hipótese testada ser verdadeira.

Tabela 6: Indicador Geral

SUBGRUPO	ERRO PADRÃO	VARIÂNCIA	DESVIO PADRÃO
COM TREINAMENTO	0,033369	0,006	0,07461
Sem Treinamento	0,342276	0,586	0,76535

Fonte: autoria própria, 2023

A primeira medida de dispersão Erro Padrão das Médias apresenta para a amostra do subgrupo com treinamento valor bem mais inferior que apurado para a amostra do subgrupo sem treinamento. Um valor menor do erro padrão da média indica uma estimativa mais precisa da média da população avaliada.

Discussão

Os achados chamam a atenção para a possível influência do conhecimento da realização do treinamento entre os funcionários das lojas que não foram escolhidas para participar. Malgrado, diferentemente do trabalho de Bloom et al. (2013), a intervenção desta pesquisa foi realizada dentro de uma mesma organização, o que pode explicar os resultados semelhantes mesmo quando comparamos lojas com e sem treinamento. Além disso, as variáveis avaliadas eram indispensáveis para o trabalho cotidiano de todos os funcionários. Sendo assim, ainda que não soubessem o que era ministrado no treinamento propriamente dito, funcionários de lojas sem treinamento podem ter melhorado parâmetros por automotivação. Apesar desses resultados semelhantes, a análise do indicador final gerado, obtido com a agregação de diversas variáveis, demonstra que as lojas com treinamento apresentaram menor variância e menor erro padrão quando comparadas às lojas sem treinamento, indicando uma maior uniformidade da amostra, característica presumidamente atribuída ao treinamento realizado.

Enquanto Bloom et al. (2013) conduziram um trabalho que focava principalmente em características de gestão, a presente pesquisa focou na Liderança. Apesar da diferença conceitual, ainda assim foi possível utilizar este trabalho como norteador porque foram utilizados conceitos comuns, como a divisão de grupo intervenção e grupo controle e o estabelecimento das características a serem mensuradas realizada em período anterior à intervenção.

Também é importante ressaltar que pesquisas com treinamento em liderança estão sujeitas a estudarem mecanismos contraditórios que explicam as relações entre o empoderamento da liderança e seus resultados relacionados ao trabalho. Esses mecanismos contraditórios podem levar a relacionamentos espúrios entre liderança capacitadora e resultados positivos e negativos relacionados ao trabalho, incorrendo em resultados mistos para a eficácia da liderança capacitadora (LACERENZA et al., 2017). Ou seja, é necessário cautela ao analisar os resultados fornecidos por pesquisas dessa natureza. Chegon et al. (2016) propuseram que durante um programa de capacitação em liderança pode ser observado um processo de retroalimentação, no qual comportamentos específicos de fortalecimento do líder influenciam o trabalho dos seguidores. Dessa maneira, um processo de treinamento ocorrendo dentro de uma organização pode influenciar, de maneira positiva ou negativa, até mesmo funcionários que não participaram diretamente da capacitação.

Considerações finais

Para a representação dos dados coletados durante o experimento, escolheu-se o modelo de Kirkpatrick (1998) e é válido ressaltar que a mensuração concreta de resultados configura o nível mais distal de Kirkpatrick não à toa. Alliger et al. (1997) salientam que a maioria dos esforços de treinamento são incapazes de afetar diretamente os processos avaliativos a ponto de gerar resultados explícitos. Esse fato é corroborado por alguns estudos que não conseguem demonstrar melhoria em parâmetros avaliados antes e após o treinamento. Por exemplo, Lee et al. (2010) discorrem que a exaustão emocional autorreferida de subordinados não mudou após o treinamento de liderança. Além disso, segundo Kozlowski (2000), o treinamento pode ser entendido a partir de dois pontos de vista: horizontal e vertical. No treinamento horizontal, um experimento de treinamento clássico é montado com a expectativa de que os funcionários que estão sendo treinados melhorem nos aspectos ensinados. Já no treinamento vertical, o foco é na melhoria dos processos organizacionais para que os funcionários melhorem em decorrência das atividades realizadas. A intervenção da presente pesquisa pode ser caracterizada como um treinamento horizontal e, ainda segundo Kozlowski (2000), este tipo de treinamento está sujeito a maior influência de fatores contextuais, como por exemplo: concentração, motivação e capacidade de retenção de informação.

É possível discutir a relação de causalidade entre o treinamento ofertado e os padrões de maior homogeneidade dos resultados observados no grupo que recebeu o treinamento. De acordo com Kalinoski et al. (2013), o histórico do instrutor pode influenciar a motivação do funcionário de tal forma que um programa com um instrutor da própria organização resultará em níveis aumentados de motivação do empregado em comparação a um programa com um instrutor fora da organização (formador externo). Na presente pesquisa, o coach não fazia parte do grupo de funcionários da organização e, portanto, representou um formador externo. Apesar das observações de Kalinoski et al. (2013), a avaliação do desempenho do coach pelos funcionários das lojas que receberam o treinamento foi altamente positiva, com média geral de 9,79, o que configura alta satisfação com o treinamento recebido e, além disso, foi possível perceber uma variação pequena entre as lojas, com os valores variando de 9,60 (mínimo) a 9,93 (máximo), o que representou um desvio padrão de apenas 0,141 com um erro padrão de 0,0576. Ainda sobre o tema, funcionários que participam de um programa de treinamento de liderança facilitado por um instrutor externo também podem perceber que a organização valoriza o treinamento porque pagaram para trazer um formador (CULPIN et al., 2014), e programas de treinamento de liderança autoadministrados podem significar para os funcionários que a organização não oferece o suporte máximo para o seu treinamento, uma vez que eles podem perceber que menos recursos são necessários em comparação aos programas de treinamento com um instrutor externo (BLUME et al., 2010).

É importante lembrar que as pesquisas consideraram variáveis exógenas que notadamente influenciam no desempenho laboral do pessoal em nível de gerência e operacional, assim como no comportamento do consumidor final, tais como estado do espírito do respondente e dos ambientes de trabalho e loja. De todo modo, o agravamento da pandemia certamente tem relativa influência no comportamento das populações.

Destaca-se, por fim, a relevância da pesquisa, uma vez que produziu resultados inéditos sobre o tema em uma população ainda pouco estudada e estabelece a possibilidade de reaplicação da metodologia em momentos futuros, possibilitando ganhos do ponto de vista organizacional.

Referências

An, S.-H., & Meier, K. J. (2021). Gender and the Effectiveness of Leadership Training: Results From a Field Experiment. *Review of Public Personnel Administration*, 0734371X2093298. doi:10.1177/0734371x20932989

- AVOLIO, B. J.; AVEY, J. B.; QUISENBERRY, D. Estimating return on leadership development investment. **The Leadership Quarterly**, v. 21, n. 4, p. 633–644, 2010.
- BLOOM, N. et al. Does management matter? Evidence from India. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 128, n. 1, p. 1-51, 2013.
- BLOOM, N.; VAN REENEN, J. Why Do Management Practices Differ Across Firms and Countries? **Journal of Economic Perspectives**, v. 24, n.1, p. 203–224, 2010.
- BLUME, B. et al. Transfer of Training: A Meta-Analytic Review. **Journal of Management**, v. 36, n. 4, p. 1065–1105, 2010.
- CHEONG, M. et al. A review of the effectiveness of empowering leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 30, n. 1, p. 34–58, 2019.
- COLOMO, R. P.; CASADO, C. L.. Mentoring & *Coaching*. Perspectivas en las TICs. **Journal of Technology Management & Amp. Innovation**, v. 1, n. 3, p. 131-139, 2006.
- CULPIN, V. et al. Learning, intention to transfer and transfer in executive education: Transfer in executive education. **International Journal of Training and Development**, v. 18, n. 2, p. 132–147, 2014.
- DAY, D. V. et al. Advances in leader and leadership development: A review of 25years of research and theory. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 63–82, 2014.
- DE SOUZA SANT'ANNA, A.; MARTINS DINIZ, D.; BAYMA DE OLIVEIRA, F. EDUCAÇÃO EXECUTIVA: Considerações Contemporâneas à Dimensão Business. **Perspectivas Contemporâneas**, [s. l.], v. 12, n. 3, p. 117–134, 2017. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=128423923&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 18 jan. 2023.
- DOLEZALEK, H. Industry report. **Training**, v. 42, n. 12, p.14–28, 2005.
- ELY, K. et al. Evaluating leadership *coaching*: A review and integrated framework. **The Leadership Quarterly**, v. 21, n. 4, p. 585-599, 2010.
- FORBES. Here are glassdoors top ten best places to work, 2023. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/lucianapaulise/2023/01/14/here-are-glassdoors-top-ten-best-places-to-work-2023/?sh=d1ec795306e9>>. Acesso em: 18 de janeiro de 2023.
- GIL, A.; CARRILLO, F. La creación de conocimiento en las organizaciones a partir del Aprendizaje. **Intangible Capital**, v. 9, n. 3, p. 730-753, 2013.
- GOULART, E. L.; QUADROS WEYMER, A. S.; MOREIRA, V. R. The Influence of Self-Efficacy on Training Effectiveness in Cooperative Organizations. **Brazilian Journal of Management / Revista de Administração da UFSM**, [s. l.], v. 15, n. 2, p. 331–353, 2022. DOI 10.5902/1983465967213. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=159622688&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 18 jan. 2023.
- GRUMAN, J. A.; SAKS, A. M. Performance management and employee engagement. **Human Resource Management Review**, v. 21, n. 2, p. 123–136, 2011.
- HANNAFEY, F. T.; VITULANO, L. A. Ethics and executive *coaching*: An agency theory approach. **Journal of Business Ethics**, v. 115, n. 3, p. 599–603, 2013.
- INDUSTRY REPORT. \$56 billion budgeted for formal training. **Training**, v. 43, n. 12, p. 20–32, 2006.
- KALINOSKI, Z. T. et al. A meta-analytic evaluation of diversity training outcomes: DIVERSITY TRAINING. **Journal of Organizational Behavior**, v. 34, n. 8, p. 1076–1104, 2013.
- KAMPA-KOKESCH, S.; ANDERSON, Z. Executive *coaching*: A comprehensive review of the literature. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 53, p. 205-228. 2001.
- KIRKPATRICK, D. L. **Evaluating Training Programs - The Four Levels**. San Francisco: Berrett - Koehler Publishers, Inc., 1998.

- KOZLOWSKI, S. W. J. et al. **A multilevel approach to training effectiveness: Enhancing horizontal and vertical transfer**. In: KLEIN, K. J.; KOZLOWSKI, S. W. J. (eds.). **Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions**. Jossey-Bass. 2000. 1. ed., p. 157–210.
- LACERDA, T. M. R. **Understanding leadership effectiveness in organizational settings : an integrative approach**. 2015. Tese (Doutorado em Economia e Gestão) – Universidade de Lisboa, Portugal, 2015.
- LACERENZA, C. N. et al. Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 102, n. 12, p. 1686–1718, 2017.
- LAGES, A.; O’CONNOR, J.. **Como o coaching funciona: O guia essencial para a história e prática do coaching eficaz**. Qualitymark. 2010.
- OSTROFF, C.; BOWEN, D. Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In: KLEIN, K. J.; KOZLOWSKI, S. W. J. (eds.). **Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions**. Jossey-Bass. 2000. 1 ed., p. 211–266.
- PETERSON, D. B. Skill learning and behavior change in an individually tailored management *coaching* and training program. **Dissertation Abstracts International**, v. 54, n.3-B, p. 1707–1708, 1993
- RUST, D. 300 bilion wasted annually leadership development. Why?, 2021. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/300-billion-wasted-annually-leadership-development-why-dan-rust/?trk=read_related_article-card_title>. Acesso em: 18 de janeiro de 2023.
- SALAS, E.; CANNON-BOWERS, J. A. The science of training: A decade of progress. **Annual Review of Psychology**, v. 52, p. 471–499, 2001.
- SOLANSKY, S. T. The evaluation of two key leadership development program components: Leadership skills assessment and leadership mentoring. **The Leadership Quarterly**, v. 21, n. 4, p. 675-681, 2010.
- WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. **Journal of Management**, v. 18, n. 2, p. 295–320, 1992.