

Aprendizagem na Fiat: O Impacto do Treinamento Veiculado pela TV Fiat no Trabalho dos Profissionais da Rede de Concessionárias

ADRIANA DE SOUZA PEREIRA

Fundação Pedro Leopoldo (FPL)
adriana.souza@fcagroup.com

MARIA CELESTE REIS LOBO VASCONCELOS

Fundação Pedro Leopoldo (FPL)
celestevasconcelos@gmail.com

**VI SINGEP**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

VELBEEncontro Luso-Brasileiro de Estratégia
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

APRENDIZAGEM NA FIAT: O IMPACTO DO TREINAMENTO VEICULADO PELA TV FIAT NO TRABALHO DOS PROFISSIONAIS DA REDE DE CONCESSIONÁRIAS

Resumo

O mercado automobilístico brasileiro é marcado pela extrema competitividade entre as montadoras. Para diferenciar e conquistar *Market Share* expressivo, a estratégia das empresas passa pela capacitação dos profissionais da Rede de Concessionárias. Para qualificar a sua equipe de vendas e pós-vendas, composta de 580 concessionárias e 24.000 profissionais, a Fiat Automóveis investe, desde 2001, em treinamentos através da TVFIAT, um canal de informação e formação à distância. Para analisar o impacto do treinamento veiculado pela TVFIAT no trabalho dos seus profissionais, foi realizada uma pesquisa nas concessionárias em todo o Brasil. A pesquisa foi classificada como um estudo de caso descritivo, com abordagem quantitativa e qualitativa. Para a coleta de dados foi aplicado um questionário a 869 profissionais, além de entrevistas com gestores de treinamento. Os dados foram analisados à luz do modelo teórico IMPACT de Abbad (1999) a partir de dois aspectos: suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho. Os resultados indicam que o impacto do treinamento foi positivo, à medida que aumentou a qualidade do trabalho e os erros foram reduzidos com os conhecimentos adquiridos. A aprendizagem organizacional se mostrou resultado das aprendizagens individuais e das dinâmicas estabelecidas entre os indivíduos nas organizações.

Palavras-chave: Aprendizagem, IMPACT, Impacto do treinamento, FIAT Automóveis, TVFIAT.

Abstract

The Brazilian auto market is known by the extreme competitiveness among automakers. In order to differentiate and conquer an expressive market share, the strategy of the companies passes through the qualification of the professionals of the Car Dealership Network. In order to qualify its sales and after-sales team, composed of 580 dealers and 24,000 professionals, Fiat Automobiles has since 2001 been investing in training through TVFIAT, which is a channel for information and distance education. A survey was carried out in its car dealership network all over Brazil in order to analyze the impact of the training provided by TVFIAT in the work of its professionals. The research was classified as a descriptive case study, with a quantitative and qualitative approach. For the data collection, a questionnaire was applied to 869 professionals besides interviews with training managers. The data were analyzed in the light of the theoretical model IMPACT of Abbad (1999) considering two aspects: support to the process and impact of the training in the work. The results indicate that the impact of the training was positive, since the quality of the work increased and the errors were reduced with the acquired knowledge. Organizational learning proved to be a result of all individual learning and the dynamics established among individuals in organizations.

Keywords: Learning, IMPACT, Training Impact, FIAT, TVFIAT.



1 Introdução

A indústria automobilística instalou-se no Brasil no começo do século passado e desde então se tornou parte integrante do cotidiano e da cultura do brasileiro. O país ocupou em 2016 o nono lugar no ranking mundial na produção de veículos, no critério comercialização de veículos e comerciais leves. A indústria automobilística representa 11,40% do Produto Interno Bruto (PIB) industrial e 4,1% do PIB total (ANFAVEA, 2017).

O crescimento do setor pode ser percebido também ao analisar os números de produção e de fábricas instaladas no Brasil. Em 2016, foram contabilizadas 61 unidades industriais distribuídas em 46 municípios de 10 estados no país e a produção de veículos comerciais foi de 1.986.362 de unidades (ANFAVEA, 2017).

Nesse cenário de extrema competitividade, diferenciar para conquistar mais participação de mercado exige uma estratégia que passa pela capacitação das pessoas em toda a cadeia automobilística. Ruas (2005) ressalta que, para enfrentar os desafios do atual contexto, as organizações investem em programas de treinamento e desenvolvimento, como uma ferramenta para geração de vantagem competitiva. Como consequência, o desenvolvimento de competências pessoais diversificadas transformou-se em estratégia organizacional. O treinamento, por sua vez, passou a ser visto pelos indivíduos como oportunidade de melhorar o desempenho, não só no cargo atual como também em cargos futuros e em outras organizações (Borges-Andrade, 2002).

Para qualificar os profissionais da Rede de Concessionárias no exercício das atividades de vendas e pós-vendas, a FIAT oferece diversos cursos na modalidade presencial, web e TVFIAT. A modalidade TV constitui-se de um canal de informação e treinamento. Durante 11 anos este canal estava disponível por meio de canal exclusivo na operadora de TV SKY, mas desde 2012 todo o conteúdo foi transferido para a plataforma web no site <http://dpr.fiat.com.br>, um portal de desenvolvimento profissional da Fiat com a Rede de Concessionárias. A grade de programação da TVFIAT é semanal e conta com programas e cursos com certificação para todos os públicos presentes na Rede de Concessionárias.

Apesar da TVFIAT existir há 15 anos, o impacto dos cursos oferecidos no trabalho dos profissionais não era mensurado e, portanto, não era conhecido. Assim, diante da problemática apresentada, surge o objetivo principal a ser atingido nesta pesquisa: identificar e analisar o impacto do treinamento veiculado pela TVFIAT no trabalho dos profissionais da Rede de Concessionárias Fiat. Outros objetivos definidos foram: a) investigar se há, nas concessionárias pesquisadas, infraestrutura e suporte à transferência de treinamento (psicossocial e material) necessários ao treinamento, b) identificar se ocorre a transferência de habilidades adquiridas através da TVFIAT.

Para atingir os objetivos propostos, este artigo está estruturado em cinco tópicos, incluindo esta introdução, que é o tópico Hum. O tópico dois apresenta o referencial teórico que inclui a análise do conhecimento nas organizações, os principais conceitos sobre aprendizagem e treinamento e alguns modelos de avaliação de treinamento. A metodologia utilizada na pesquisa está descrita no tópico três e é seguida pela apresentação e análise dos resultados (tópico quatro). As considerações finais são apresentadas no tópico cinco.

2. Referencial Teórico

Neste tópico são apresentados alguns conceitos sobre conhecimento, aprendizagem, treinamento e modelos de avaliação do impacto do treinamento no trabalho, tema principal da pesquisa.

Segundo Drucker (2000), na nova economia, o conhecimento não é apenas mais um recurso ao lado de fatores de produção - trabalho, capital e terra -, mas o recurso mais significativo. No atual cenário de extrema competitividade, as empresas têm sido



diferenciadas com base naquilo que sabem. À medida que as organizações buscam novas formas de alavancar seus recursos para ganhar vantagem competitiva, tem aumentado a consciência de que o conhecimento existente dentro de uma empresa é um de seus recursos mais importantes (Nonaka & Takeuchi, 2007).

Sabe-se que o conhecimento existente dentro das pessoas faz parte da imprevisibilidade humana e se desenvolve ao longo do tempo a partir da experiência, proporcionando velocidade ao permitir a quem o detém saber lidar rapidamente com as diversas situações. Nesse contexto, a empresa precisa do capital humano para alcançar vantagem competitiva sustentável. Para isso, a organização deve se comprometer com a educação, com o aperfeiçoamento dos funcionários e com a capacidade do indivíduo em desenvolver novas habilidades. “Aprender a aprender” passa a ser um diferencial. Segundo Davenport & Prusak (1998), somente os recursos do conhecimento – as ideias – têm potencial ilimitado de crescimento. Em um mundo com limites físicos, são as descobertas de grandes ideias [...] juntamente com a descoberta de milhões de pequenas ideias [...] que possibilitam o crescimento econômico persistente (Davenport & Prusak, 1998, p.112).

Para compreender como as organizações aprendem, é necessário discorrer sobre os conceitos da aprendizagem que se apresentam no tópico seguinte.

2.1 Aprendizagem organizacional e individual

A aprendizagem tem ocupado lugar de destaque nas teorias psicológicas e baseia-se em um processo amplo e complexo. À semelhança das pessoas, as organizações aprendem e desenvolvem estilos de aprendizagem. Assim, a aprendizagem organizacional (*organizational learning*) é algo mais complexo e dinâmico do que estender a aprendizagem individual para a organização (Kim, 1998).

O conceito de aprendizagem organizacional emergiu com grande ênfase a partir dos anos 1980 e os princípios e práticas estão diretamente relacionados a diversas perspectivas da administração, tendo relevância quando associada à mudança, seja intencional ou não. Kolb (1997) sustenta que a capacidade de aprender, nos níveis individual e organizacional, é a base de uma estratégia eficaz, pois a organização terá capacidade para se adaptar às mudanças.

Apesar de não haver consenso entre os pesquisadores sobre a aprendizagem organizacional, de maneira geral as teorias sustentam que as organizações dependem da aprendizagem dos colaboradores para consolidarem seus conhecimentos. De acordo com Fleury e Fleury (2001), a aprendizagem organizacional, pode ocorrer em três níveis sequenciais:

- a) **Nível individual:** a aprendizagem ocorre primeiramente no indivíduo, que é carregado de emoções positivas ou negativas, por meio de caminhos diversos;
- b) **Nível grupal:** a aprendizagem pode ocorrer em um processo social e coletivo. Compreende-se esse processo a partir da observação de como o grupo aprende, como compartilha os conhecimentos e as crenças individuais, interpretando-as e integrando-as em esquemas coletivos partilhados. Esse processo pode-se constituir em orientações para ações. O sentimento de pertença ao grupo é considerado um fator motivacional que irá contribuir no processo de aprendizagem;
- c) **Nível da organização:** o compartilhamento da aprendizagem individual, da compreensão e interpretação tornam-se institucionalizados e expressos na organização como um todo. Em sua estrutura, as organizações desenvolvem memórias que retêm e recuperam informações.

Fleury e Fleury (2001) discorrem sobre a aprendizagem individual e enfatizam que o desenvolvimento das competências de uma organização tem início com a aprendizagem individual. Os autores conceituam a aprendizagem individual como um processo neural



complexo e que leva à construção de memórias, o que se aprende e depois é esquecido, é como se nunca tivesse acontecido. O indivíduo é exatamente e só aquilo que lembra, e a aprendizagem pode ocorrer por meio da leitura, da audição, pelo erro, prática, vivenciando situações e observando os outros. Enfim, inúmeras podem ser as formas de aprender.

Kim (1998) define aprendizagem individual a partir de dois significados: a aquisição de habilidades ou *know-how*, como sendo a capacidade física de produzir alguma ação; e a aquisição de *know-why*, como a capacidade de articular uma compreensão conceitual de uma experiência. O autor destaca que a maior parte do conhecimento de uma organização está nos modelos mentais. Assim, a aprendizagem organizacional está diretamente relacionada ao aperfeiçoamento dos modelos mentais de seus indivíduos. Os modelos mentais apresentam uma visão do mundo de uma pessoa e permitem dar um sentido aos acontecimentos. Os modelos mentais se diferem de memória. O autor salienta que a aprendizagem está mais relacionada à aquisição, enquanto a memória está vinculada à retenção do que foi adquirido, ou seja, a modelos mentais.

No modelo de Kolb (1998), a aprendizagem individual é compreendida com base no modelo vivencial. Esse modelo tem como ponto central a experiência para o processo de aprendizagem. No modelo citado, a aprendizagem ocorre como um ciclo quadrifásico baseado em quatro diferentes habilidades do indivíduo:

- a) **Experiência concreta:** a capacidade de se envolver completa e imparcialmente em novas experiências;
- b) **Observação reflexiva:** a capacidade de refletir sobre as experiências e observá-las a partir de várias perspectivas;
- c) **Conceitualização abstrata:** a capacidade de criar conceitos que integrem as observações em teorias sólidas em termos lógicos;
- d) **Experimentação:** a capacidade de usar as teorias para tomar decisões e solucionar problemas.

A aprendizagem é, portanto, um processo, tanto ao nível individual quanto organizacional. Para que as pessoas tenham capacidade de adaptação e desenvolvimento contínuo, é preciso que elas sejam treinadas, sendo então, capazes de dar respostas ágeis às mudanças.

O próximo tópico trata da importância de treinamento para o processo de aprendizagem.

2.2 Treinamento: conceitos e objetivos

Na literatura há uma profusão de conceitos de treinamento. Hamblin (1978, p. 20) define treinamento como sendo “qualquer atividade que procura, deliberadamente, melhorar a habilidade de uma pessoa no desempenho de um cargo”.

A importância do treinamento para as organizações está na medida em que cria atitudes e comportamentos positivos para os objetivos organizacionais e dos indivíduos. Além da produtividade no trabalho, o treinamento representa fator de autossatisfação, tornando-se um significativo agente motivador (Bomfin, 2004).

Observa-se que treinamento, educação e desenvolvimento têm sido utilizados de forma indiscriminada como sinônimos. Nadler (1984) propõe a distinção entre cada um desses termos:

- a) **Treinamento:** visa ao desempenho do empregado no cargo;
- b) **Educação:** compreende as oportunidades oferecidas pela organização visando à melhoria do potencial, a partir de novas habilidades;
- c) **Desenvolvimento:** conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem proporcionadas pela organização, que possibilita o crescimento pessoal do empregado, não apresentando relação com um trabalho específico.



O conceito de desenvolvimento, “D”, é compreendido como sendo mais abrangente, incluindo ações organizacionais que estimulam o livre crescimento pessoal e não visam necessariamente à melhoria de desempenho atuais e futuros (Nadler, 1984).

Nessa linha de pensamento, Borges-Andrade e Abbad (1996) conceituam treinamento “T” como um esforço das organizações de proporcionar oportunidades de aprendizagem aos seus integrantes. Borges-Andrade (2002) discorre que devido as transformações no universo do trabalho, as organizações passaram a investir não só em Treinamento mas em Desenvolvimento (T&D).

2.3 Avaliação de treinamento

Como visto anteriormente, T&D têm crescido em importância. As organizações têm investido grandes quantias em ações formais de treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas com o objetivo de que haja a transferência de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) para o ambiente de trabalho.

As ações de treinamento e desenvolvimento passaram a ser consideradas ferramentas para desenvolver as habilidades motoras e/ou intelectuais do indivíduo, tornando-o mais competente para desempenhar funções no presente e no futuro (Borges-Andrade, 2002).

A avaliação de treinamento é definida por Hamblin (1978, p. 21) como “qualquer tentativa no sentido de obter informações (realimentação) sobre os efeitos de um programa de treinamento e para determinar o valor do treinamento à luz dessas informações”. Quando a organização investe em treinamento, o objetivo final está relacionado com os itens abaixo (Hamblin, 1978, pg.24).

- a) Que o índice de inovação aumentará se os gerentes se comunicarem mais abertamente;
- b) Que os gerentes se comunicarão mais abertamente e se tornarão mais sensíveis ao comportamento interpessoal;
- c) Que os gerentes se tornarão mais sensíveis se aprenderem alguma coisa a seu próprio respeito num curso de treinamento.

Para o autor, o controle do treinamento permite administrar o processo de coleta, análise e avaliação de informações, proporcionando à organização a tomada de decisão e a ação. A avaliação permite à organização, informação de controle e também de simplificação, ao proporcionar oportunidades ao treinador e treinandos, aumentando a liberdade de ação.

2.4 Modelos de avaliação de treinamento

Neste item são apresentados quatro modelos de avaliação de treinamento, sendo dois de autores estrangeiros - Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978) - e dois de autores brasileiros - Borges-Andrade (1982) com o Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS) e Abadd (1999) com o modelo IMPACT.

- **Modelo Kirkpatrick (1976)**

Kirkpatrick (1976) propôs um modelo em quatro níveis de avaliação: reação, aprendizagem, comportamento e resultados.

- a) **Reação:** é avaliada a reação dos participantes em relação ao grau de utilidade e dificuldade do curso, bem como a relação com a satisfação do treinando com o curso;
- b) **Aprendizagem:** nesse nível são avaliados a aprendizagem ou aquisição por parte dos treinandos de CHAs;
- c) **Comportamento:** avalia se o que foi aprendido pelo participante está sendo aplicado. É recomendado observar a *performance* anterior e posterior ao treinamento;
- d) **Resultados:** contempla os resultados na produção ou nos serviços prestados pela organização ou outros benefícios sociais e econômicos.



- **Modelo de Hamblin (1978)**

Hamblin (1978) relata que o objetivo primeiro do treinamento é aprender e aprender é uma atividade presente em todos os momentos, quer seja imposto pela organização, quer não. O autor propôs uma avaliação de treinamento em cinco níveis: reação, aprendizagem, comportamento no cargo, organização e valor final. Na Figura 1 são apresentadas as relações entre o modelo de Hamblin (1978) e o de Kirkpatrick (1976).

	Termos usados por Hamblin (1978)	Kirkpatrick (1976)
Nível 1	Reações	Reações
Nível 2	Aprendizado	Aprendizado
Nível 3	Comportamento no cargo	Comportamento no cargo
Nível 4	Organização	Resultado
Nível 5	Valor definitivo	

Figura 1 - Níveis de avaliação: uma comparação dos modelos Hamblin e Kirkpatrick

Fonte: Hamblin (1978, p. 30).

Hamblin (1978) supõe a existência de uma corrente de causa e efeito que conecta os quatro níveis de efeitos de treinamento, conforme a Figura 2. A corrente poderá partir em qualquer de seus elos, cabendo ao avaliador identificar os elos que permanecem intactos e também ter condições de dizer qual dos elos se partiu e qual a razão.

	Treinamento
Provoca	
	Reações
Que provocam	
	Aprendizado
Que provoca	
	Mudanças de comportamento no cargo
Que provocam	
	Mudanças na organização
Que provocam	
	Mudanças na consecução dos objetivos finais

Figura 2 – Corrente de causa e efeito.

Fonte: Hamblin (1978, p. 310).

- **Modelo de avaliação integrado e somativo (MAIS), de Borges-Andrade (1982)**

O MAIS, desenvolvido por Borges-Andrade (1982), é **integrado**, pois sugere que necessidades de desempenho e características individuais dos participantes, procedimentos e processos de T&D predizem os efeitos imediatos e os de longo prazo. É **somativo**, pois busca informações que possam permitir avaliar a capacidade do treinamento de gerar resultados.

O MAIS tem como base a suposição de que um modelo de avaliação de eventos e programas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) siga um método de formulação de questões e levantamento de dados concernentes às características: a) insumos; b) procedimentos; c) processos; d) resultados, desses eventos ou programa e no ambiente no qual ocorrem (Figura 3).

Os quatro primeiros componentes são o ponto central de TD&E. O último componente representa a inserção do modelo na organização. O ambiente está dividido em quatro subcomponentes, que são: necessidades, apoio, disseminação e resultados a longo prazo.

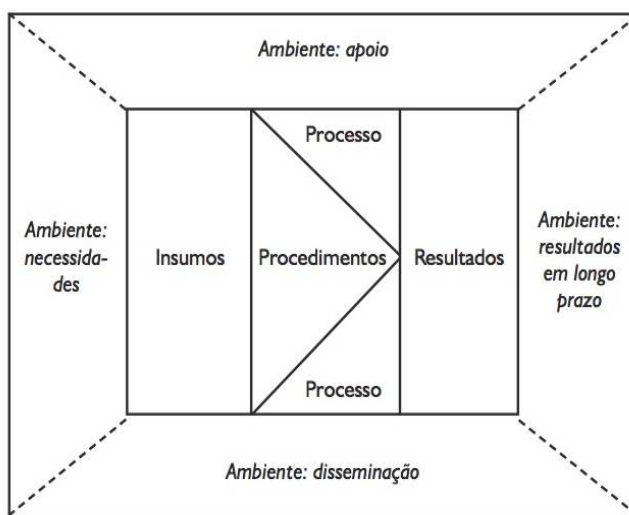


Figura 3 - Modelo de avaliação integrado e somativo (MAIS).

Fonte: Borges-Andrade (1982).

- a) Os **insumos** são definidos como os fatores físicos e sociais e estados comportamentais, geralmente associados ao treinando, anterior ao treinamento e que podem afetar sua realização;
- b) Os **procedimentos** são as operações para gerar resultados instrucionais ou a aprendizagem. As informações coletadas proporcionam identificar as características relevantes de ensino, como: clareza e precisão dos objetivos, utilização de exercícios, similaridade entre as situações de trabalho e as apresentadas no treinamento;
- c) Os **processos** referem-se ao que acontece com aspectos significantes do comportamento do aprendiz, à medida que os procedimentos são implementados. A variável de processos está relacionada ao comportamento do treinando, sendo a variável “procedimentos” relacionada à estratégia instrucional e ao desempenho do instrutor;
- d) Os **resultados** descrevem o que é produzido nos treinamentos. É um dos principais focos de interesse de avaliação. Comparando com os modelos de Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978), os resultados estão relacionados aos dois primeiros níveis de indicadores de efetividade. Pode ser variável de resultado a aquisição do CHA, indicado ou não pelos objetivos do treinamento;
- e) O **ambiente**, último componente do MAIS, está relacionado a todas as condições, atividades e eventos na sociedade, na comunidade, na organização e na escola. Esse componente apresenta quatro subcomponentes: necessidades, apoio, disseminação e resultados de longo prazo:
 - **Necessidades:** refere-se às lacunas e discrepâncias entre desempenhos esperados e realizados e a prioridade para diminuí-las;
 - **Apoio:** estão as variáveis no lar, na organização ou na comunidade, que podem influenciar diretamente os insumos, procedimentos e processos e de forma indireta a aprendizagem e resultados a longo prazo;
 - **Disseminação:** da mesma forma que o subcomponente apoio, tem capacidade para influenciar todos os outros componentes do MAIS;
 - **Efeitos de longo prazo:** está relacionado ao ambiente do treinamento. A avaliação precisa produzir medidas de desempenho ao tentar alcançar as metas, atendendo, assim, às necessidades previamente identificadas.



Segundo o autor, o modelo MAIS pode ser usado para a seleção de indicadores, medidas e fontes de TD&E.

- **Modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho - IMPACT, de Abbad (1999)**

O modelo IMPACT, desenvolvido por Abbad (1999), busca investigar o relacionamento existente entre variáveis relativas ao indivíduo, ao treinamento, ao contexto organizacional, aos resultados imediatos do treinamento (reação e aprendizagem) e à variável critério impacto do treinamento no trabalho. O IMPACT é composto de sete elementos: a) percepção de suporte organizacional; b) características do treinamento; c) características da clientela; d) reação; e) aprendizagem; f) suporte à transferência; g) impacto do treinamento no trabalho (Figura 4).

Os componentes 4, 5 e 6 têm semelhança com o modelo de *Kirkpatrick* (1976) e Hamblin (1978); e os itens 1, 2, 3, 5, 6 e 7 estão relacionados aos componentes e subcomponentes do MAIS, segundo Abbad (1999).

- a) **Suporte organizacional:** exprime a opinião da amostra acerca de práticas organizacionais de gestão de desempenho e valorização do servidor a partir de metas de trabalho, disponibilização de informações, sistemas de recompensas ao desempenho exemplar, investimento em capacitação, orientação técnica, profissional e pessoal dos recursos humanos, além de práticas de valorização de ideias, sugestões, esforço e interesses individuais dos empregados;

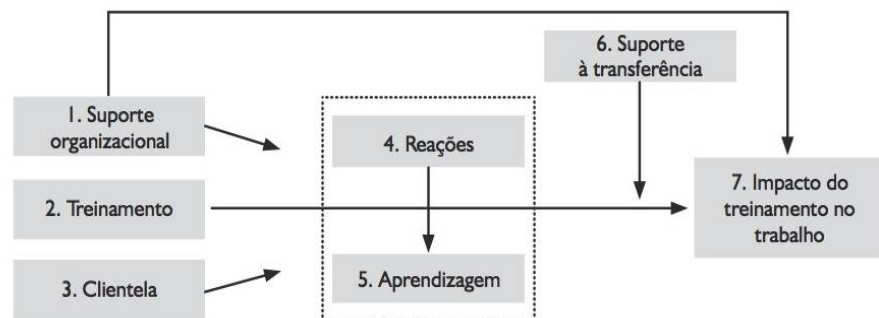


Figura 4 - Modelo IMPACT.

Fonte: Abbad (1999).

- b) **Características do treinamento:** contém variáveis relativas às características do programa instrucional como a duração do curso, objetivo principal, entre outros aspectos. Este elemento corresponde aos conceitos de “procedimento” no MAIS, descrito por Borges-Andrade em 1982;
- c) **Características da clientela:** é definido como o conjunto de informações demográficas (gênero, idade e escolaridade), funcionais e profissionais (cargo, lotação, tempo de serviço, número de unidades em que o participante esteve lotado, ocupação da chefia, nível de conhecimentos prévios acerca dos conteúdos do curso, medidos em termos de pontos dos participantes no pré-teste) e motivacionais dos participantes dos treinamentos;
- d) **Reação:** compreende uma variável concernente à satisfação do participante com o treinamento e outra relativa à satisfação com o desempenho do instrutor;



- e) **Aprendizagem:** refere-se ao grau de assimilação e retenção dos conceitos ensinados no curso, medido em termos dos escores obtidos pelo participante em testes ou provas de conhecimentos aplicados pelo instrutor ao final do curso;
- f) **Suporte à transferência:** exprime a opinião do participante do treinamento a respeito do suporte oferecido pela organização (social, gerencial e material) à aplicação eficaz, no trabalho, das habilidades adquiridas em treinamento. Enfoca algumas condições consideradas necessárias à transferência positiva de aprendizagem, investigando o quanto estão presentes no ambiente de trabalho.
- g) **Suporte à transferência:** consta de três subcomponentes - fatores situacionais de apoio, suporte material e consequências associadas ao uso de novas habilidades:
 - **fatores situacionais de apoio** permitem que o participante avalie o apoio gerencial, social e organizacional que recebe para aplicar no trabalho, as novas habilidades que foram apreendidas no treinamento.
 - **suporte material**, permite que o participante dê sua opinião quanto à qualidade, quantidade e disponibilidade de recursos materiais e financeiros disponíveis e ainda se o ambiente físico do local de trabalho está adequado para a transferência;
 - **consequências associadas ao uso de novas habilidades**, está relacionado à opinião do participante sobre a reação dos colegas, pares ou superiores hierárquicos quanto às suas tentativas em aplicar, no trabalho, as novas habilidades apreendidas no treinamento. Essas reações podem ser manifestadas de duas formas: favoráveis e desfavoráveis;
- h) **Impacto do treinamento no trabalho:** é definido como a avaliação feita pelo próprio participante sobre os efeitos do treinamento em seus níveis de desempenho, motivação, autoconfiança e abertura à mudança nos processos de trabalho.

Abbad (1999), no modelo IMPACT, propõe duas formas de avaliar o impacto do treinamento: em profundidade e/ou em amplitude (ou largura):

- a) Avaliação de **impacto em profundidade**: mede o efeito do treinamento em tarefas diretamente relacionadas aos conteúdos específicos do curso.
- b) Avaliação de **impacto em amplitude**: mede os efeitos gerais do evento instrucional sobre o desempenho de tarefas relacionadas diretamente ou não ao conteúdo do curso (Abbad *et al.*, 2003).

O item seguinte apresenta a metodologia utilizada na pesquisa.

3. Metodologia

Para esta pesquisa, a unidade de análise foi a TVFIAT. A pesquisa foi classificada como um estudo de caso descritivo, com abordagem quantitativa e qualitativa (Collis & Hussey, 2005). A população estudada foi constituída por funcionários da Rede de Concessionárias Fiat localizadas nas oito Regionais Fiat, que são: Belo Horizonte, São Paulo, Campinas, Rio de Janeiro, Porto Alegre, Recife, Brasília e Curitiba. O total de funcionários que compôs a população foi de 6.246 indivíduos, valor extraído do Sistema de Gerenciamento do Treinamento da Rede (SGTR), distribuídos em 620 concessionárias da Rede Fiat.

A pesquisa quantitativa foi respondida por 869 profissionais público alvo o que representa 16% da população, distribuídos nas oito Regionais Fiat. Todos responderam a um questionário, cujo link foi enviado por *e-mail*, utilizando a ferramenta *survey monkey*.

Os respondentes tinham um dos seguintes cargos: gerente de vendas de veículos novos, gerente de assistência técnica/ pós-vendas, consultor de vendas de veículos novos e consultor técnico, público-alvo considerado estratégico para a montadora.



O questionário aplicado tinha 19 questões e foi adaptado do questionário de Abbad (1999), usando a escala de mensuração somatória tipo Likert. Nelas, os respondentes puderam escolher a opção entre: discordo totalmente, discordo parcialmente, não concordo nem discordo, concordo parcialmente e concordo totalmente e ainda as opções nunca, raramente; às vezes, frequentemente e sempre.

A pesquisa qualitativa foi respondida por quatro gestores de treinamento de quatro concessionárias Fiat, selecionadas aleatoriamente. As entrevistas foram realizadas por telefone devido à localização geográfica dos profissionais que estão situados em Belo Horizonte, Rio de Janeiro, Recife, Belém.

A análise de conteúdo das respostas abertas foi feita a partir da transcrição das entrevistas. A análise da pesquisa quantitativa se baseou em estatística descritiva (Collis & Hussey, 2005).

4. Análise e Discussão dos Resultados

Este tópico apresenta os principais resultados da pesquisa. São eles: análise da infraestrutura e suporte material, a transferência dos conhecimentos adquiridos e finalmente a análise do impacto da TVFIAT na aprendizagem dos profissionais da sua Rede de Concessionárias. O questionário utilizado para a coleta de dados teve o objetivo de avaliar os componentes seis e sete do modelo IMPACT (Figura 4):

- o sexto componente avalia o suporte à transferência compreendendo os três subcomponentes: fatores situacionais de apoio, suporte material e consequências associadas ao uso de novas habilidades. Foi avaliado nos blocos II e III, que contém ao todo 13 itens.
- o sétimo componente avalia o impacto do treinamento no trabalho e foi avaliado no bloco I que contém uma seção, com seis itens.

4.1 Suporte à transferência

A avaliação do suporte à transferência, compreende três diferentes questionários que permitem analisar: a) Fatores situacionais de apoio com seis perguntas (Tabela 1); b) Suporte material com três perguntas (Tabela 2); c) Consequências associadas ao uso de habilidades, com quatro perguntas (Tabela 3).

a) Fatores situacionais de apoio

A Tabela 1 apresenta as médias das respostas da amostra aos itens de fatores situacionais de apoio, que são parte do suporte à transferência. Para possibilitar a identificação de eventuais tendências nas respostas aos itens estudados, as frequências de respostas “nunca” e “raramente” (1 e 2) e “sempre e “frequentemente” (4 e 5) foram somadas entre si”, seguindo o modelo IMPACT (Abbad, 1999).

Os fatores situacionais de apoio são analisados em seis itens da Tabela 1. Observa-se que a percepção dos profissionais público-alvo da TVFIAT em relação ao apoio gerencial, social (do grupo de trabalho) e organizacional recebido para aplicar as novas habilidades é que há a receptividade da chefia em permitir a aplicação de novas práticas, onde obteve-se 73,65% de concordância (Q5). Outro ponto relevante que se pode constatar na pesquisa é que 62,25% dos respondentes disseram que nunca e raramente falta tempo para aplicar no trabalho o que aprendeu na TVFIAT (Q2).

Com média de 4,06, a questão Q.5 obteve 73,65% de concordância. Esse resultado realça a receptividade da chefia em permitir a aplicação de novas práticas: “Tenho sido encorajado pela minha chefia a aplicar, no trabalho, o que aprendi no treinamento”.

De maneira geral, os resultados apresentados demonstraram índices do impacto do treinamento no trabalho. Borges-Andrade e Abbad (1996) afirmam que os profissionais que



recebem apoio dos chefes em relação aos treinamentos manifestam possuir atitudes favoráveis em relação ao curso.

Tabela 1

Bloco II - Fatores Situacionais de Apoio

Perguntas	Nº de Respostas	Não Responderam	Nota Média	% Desvio-Padrão	%N/R	%AV	%F/S
Q1 Tenho tido oportunidade de usar no meu trabalho as habilidades que aprendi no curso TVFIAT	859	10	4,03	3,89	1,73	24,51	73,76
Q2 Falta-me tempo para aplicar no trabalho o que aprendi na TVFIAT	861	8	2,21	3,66	62,25	31,65	6,10
Q3 Os objetivos de trabalho estabelecidos pelo meu chefe encorajam-me a aplicar o que aprendi	853	16	4,07	3,70	5,06	21,41	73,53
Q4 Tenho tido oportunidade de praticar habilidades importantes (recém-adquiridas na TVFIAT), mas comumente pouco usadas no trabalho	848	21	3,09	3,22	25,43	42,23	32,34
Q5 Tenho sido encorajado pela minha chefia imediata a aplicar, no trabalho, o que aprendi no treinamento	848	21	4,06	3,72	7,94	18,41	73,65
Q6 Eu recebo as informações necessárias à correta aplicação das novas habilidades no trabalho	853	16	4,15	4,09	3,68	15,31	81,01

N/R – Nunca e Raramente; AV – Algumas Vezes; F/S – Frequentemente e Sempre.

Fonte: dados obtidos na pesquisa de campo.

b) Suporte material

O **suporte material** é o segundo subitem do suporte à transferência. Esse subitem, de acordo com Abbad (1999), permite que o participante dê sua opinião quanto a qualidade, quantidade e disponibilidade de recursos materiais e financeiros e ainda se o ambiente físico do local de trabalho é adequado para proceder à transferência. Neste estudo não foi avaliado o recurso financeiro. O suporte material é avaliado com base em três itens da Tabela 2.

Observa-se que a avaliação dos profissionais público-alvo para a qualidade, quantidade e disponibilidade de recursos materiais presentes no local de trabalho para o suporte à transferência apresentou respostas frequentemente/sempre acima de 76%. Porém, verificou-se, pelas respostas, certa insatisfação com as ferramentas utilizadas para o treinamento. Mais de 200 respondentes (24%) não acham a ferramenta compatível para a realização do curso. Esse é um ponto relevante a ser pesquisado, pois sinaliza um ponto do Suporte Material a ser melhorado. Outro aspecto relevante é o desvio-padrão, que apresentou valores acima de 4,16 para todas as três questões. Isso mostra a dispersão entre as notas e a média, sinalizando ponto para análise.

c) Consequências associadas ao uso de novas habilidades

O terceiro subcomponente, denominado **consequências associadas ao uso de novas habilidades**, permite ao profissional opinar sobre a reação dos colegas, pares ou superiores hierárquicos, quando tentam aplicar, no trabalho, as novas habilidades aprendidas no



treinamento. São reações favoráveis: os elogios, as manifestações de apoio, etc. As reações são desfavoráveis quando há descaso, indiferença e outras, que possam inibir as tentativas do egresso de aplicação de novas habilidades. Este item é avaliado com base em quatro itens da Tabela 3.

Tabela 2
Bloco II - Suporte material

Perguntas	Nº de Respostas	Não Responderam	Nota Média	% Desvio- Padrão	%N/R	%A/ V	%F/S
Q1 Minha concessionária tem fornecido os recursos materiais (equipamentos, materiais, mobiliário e similares) necessários ao bom uso, no trabalho, das habilidades que aprendi na TVFIAT?	861	8	4,24	3,96	5,52	15,31	79,17
Q2 Os equipamentos por mim utilizados estão em boas condições de uso?	854	15	4,31	4,13	4,49	11,85	83,66
Q3 As ferramentas para o treinamento (micros e similares) são de qualidade compatível para realização do curso?	852	17	4,16	3,75	7,13	16,46	76,41

N/R – Nunca e Raramente; A/V – Algumas Vezes; F/S – Frequentemente e Sempre.

Fonte: dados obtidos na pesquisa de campo.

De acordo com os resultados, 71,93% dos respondentes (Q1) apontaram que suas sugestões são levadas em consideração e 72,38% (Q2) destacaram que os profissionais mais experientes apoiam as tentativas de aplicar as novas habilidades aprendidas.

Ao serem indagados na Q3, o índice de respondentes nunca/raramente foi de 66,86%, que representa um fator positivo. A pergunta cujo sentido é negativo ressalta a atenção dos profissionais ao responderem a questão e ao fato de não concordarem com a afirmativa - Q3: “Aqui passam despercebidas minhas tentativas de aplicar no trabalho as novas habilidades que aprendi na TVFIAT”.

De acordo com os resultados, os índices de mais concordância mencionados pelos profissionais demonstram satisfação quando:

- há apoio dado pelos colegas mais experientes;
- as sugestões propostas são levadas em consideração;
- recebe elogios ao aplicar corretamente as novas habilidades aprendidas.

Ao serem avaliados positivamente, esses três itens são indicadores de que está ocorrendo uma transferência positiva.

4.2 Impacto do treinamento no trabalho

Em relação ao **impacto do treinamento no trabalho**, foi constatado alto grau de concordância dos profissionais com o impacto do treinamento da TVFIAT, onde o conteúdo exibido gerou efeito significativo ao diminuir os índices de erros dos profissionais público-alvo da TVFIAT, tendo sido responsável pelo maior índice de concordância - 93,56% - e média de 4,29 (Tabela 4).



Tabela 3

Bloco II - Consequências associadas ao uso das novas habilidades

Perguntas	Nº de Respostas	Não Responderam	Nota Média	% Desvio-Padrão	%N/R	%A/V	%F/S
Q1 Em meu ambiente de trabalho, minhas sugestões, em relação ao que foi ensinado na TVFIAT, são levadas em consideração.	855	14	3,96	3,67	5,75	22,32	71,93
Q2 Meus colegas mais experientes apoiam as tentativas de aplicar no trabalho as novas habilidades que aprendi na TVFIAT.	854	15	3,95	3,54	7,94	19,68	72,38
Q3 Aqui passam despercebidas minhas tentativas de aplicar no trabalho as novas habilidades que aprendi na TVFIAT.	862	7	2,19	3,38	66,86	22,09	11,05
Q4 Tenho recebido elogios quando aplico corretamente no trabalho as novas habilidades que aprendi.	864	5	3,57	2,93	18,3	26,58	55,12

N/R – Nunca e Raramente; A/V – Algumas Vezes; F/S – Frequentemente e Sempre.

Fonte: dados obtidos na pesquisa de campo.

Ao analisar a qualidade do trabalho frente aos conteúdos apresentados na TVFIAT (Q5), o índice foi de 89,87% de respostas, o que expressa uma avaliação positiva para a grande maioria da amostra. Além disso, 93,09% dos respondentes utilizam com frequência o que foi ensinado na programação da TVFIAT (Q2), um resultado significativo para a organização, na perspectiva de que o profissional coloca em prática o que aprendeu.

Com base nos índices da pesquisa, é possível estabelecer uma associação de efeitos sequenciais entre os itens que apresentaram médias superiores a quatro. Em resumo, esses índices revelam que para os respondentes:

- Os erros diminuíram com as habilidades aprendidas;
- Utilizam com frequência o que foi aprendido no treinamento;
- A qualidade do trabalho aumentou;
- Os profissionais recordam dos conteúdos apresentados;
- Executam o trabalho com mais rapidez.

Os resultados estão em concordância com a descrição de Abbad (1999) de que, de forma geral, um treinamento deve melhorar o nível de desempenho da pessoa treinada em atividades similares e em outras que requerem novas habilidades, capacidades e ou atitudes.

4.3 Discussão dos resultados: o impacto da TVFIAT no trabalho dos profissionais da Rede de Concessionárias

Ao responderem sobre o impacto do treinamento veiculado pela TVFIAT no trabalho dos profissionais da Rede Fiat, as respostas estão em sintonia com a literatura, com o modelo IMPACT de Abbad (1999) e o MAIS de Borges-Andrade (1982). Os autores definiram impacto a partir de utilização frequente, no trabalho, dos conhecimentos adquiridos, melhoria da qualidade do desempenho e diminuição do número de erros cometidos no trabalho.



Tabela 4

Bloco I - Impacto do treinamento no trabalho

Perguntas	Nº de Respostas	Não Responderam	Nota Média	% Desvio- Padrão	% D	% N/N	% C
Q1 Utilizo, com frequência, em meu trabalho o que foi ensinado na programação da TVFIAT	866	3	4,32	4,60	4,03	2,88	93,09
Q2 As habilidades que aprendi na TVFIAT fizeram com que eu cometesse menos erros, em meu trabalho, em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento	868	1	4,29	4,63	4,37	2,07	93,56
Q3 Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento	860	9	4,02	4,23	6,79	7,94	85,27
Q4 Quando aplico o que aprendi na TVFIAT, executo meu trabalho com mais rapidez	858	11	4,15	4,23	4,72	9,78	85,50
Q5 A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo dos treinamentos TVFIAT	860	9	4,23	4,48	3,22	6,91	89,87
Q6 Após minha participação no treinamento, tenho sugerido, com mais frequência, mudanças nas rotinas de trabalho	855	14	3,91	3,74	7,83	17,83	74,34

D – Discordo totalmente e discordo um pouco da afirmativa; N/N – Não concordo nem discordo; C – Concordo um pouco e concordo totalmente com a afirmativa.

Fonte: dados obtidos na pesquisa de campo.

As entrevistas também identificaram como positivos o apoio da chefia e o suporte necessários para a transferência do aprendizado. Seguem alguns depoimentos:

Nós não só valorizamos, como estamos criando uma universidade corporativa aqui no grupo. Investimos em uma sala com 10 computadores e os treinamentos e os resultados obtidos nos cursos estão atrelados a metas dos profissionais (E1).

O impacto é significativo na medida em que a concessionária criou a cultura de assistir aos programas (E3).

É o conhecimento sendo difundido para todos de forma democrática. Com a TVFIAT temos a equipe treinada e capacitada toda semana (E4).

Para Abbad (1999), os efeitos do treinamento incluem consequências no comprometimento do indivíduo, na abertura a mudanças e em outras atividades não relacionadas especificamente ao conteúdo do treinamento. Esses aspectos de transferência do conhecimento puderam ser observados na pesquisa. Seguem alguns depoimentos:

Percebemos que os mais novos têm o hábito de colocar mais em prática os conhecimentos, as boas práticas apresentadas na TVFIAT. Isso faz com que os profissionais mais velhos de casa se mexam e queiram se informar e aprender (E2).



Percebo que alguns profissionais mudaram de atitude, estão colocando em prática os conhecimentos que foram passados na TVFIAT. E até a chefia muitas vezes é surpreendida com questionamentos com conteúdo que alguns profissionais assistiram na programação e outros não estavam sabendo (E3).

As habilidades aprendidas possibilitaram aos profissionais, público-alvo da TVFIAT, utilizar os conhecimentos adquiridos no treinamento e a consequente diminuição de erros.

5. Considerações Finais

Esta pesquisa teve como objetivo identificar e analisar o impacto do treinamento veiculado pela TVFIAT no trabalho dos profissionais da Rede de Concessionárias Fiat.

Ao analisar os resultados, é possível registrar índices de concordância altos no que se refere ao impacto do treinamento no trabalho. Os resultados mais significativos relacionados à transferência do conhecimento foram: os funcionários utilizam com frequência o que foi aprendido no treinamento; os erros diminuíram com as habilidades aprendidas; os profissionais recordam-se dos conteúdos apresentados e executam o trabalho com mais rapidez; a qualidade do trabalho aumentou. Observa-se que, na percepção dos respondentes, os resultados foram significativos à medida que, com os conhecimentos aprendidos, aumentou a qualidade do trabalho e os erros foram reduzidos.

Em relação à infraestrutura e suporte material necessários ao treinamento, apurou-se que os resultados referentes ao suporte material presente nas concessionárias destacaram-se por obter índices satisfatórios de concordância. A quantidade, a qualidade e a disponibilidade de recursos materiais para que os profissionais realizem os cursos TVFIAT foram avaliadas de maneira positiva.

Esses resultados indicam que a aprendizagem organizacional é resultado não só das aprendizagens individuais, mas também das dinâmicas estabelecidas entre os indivíduos nas organizações. O conhecimento movimenta-se nas organizações, sendo trocado, comparado, criado e aplicado no trabalho. Ao contrário do conhecimento individual, o conhecimento organizacional é dinâmico.

Baseando-se nas análises, concluiu-se que o impacto do treinamento veiculado pela TVFIAT no trabalho dos profissionais da Rede de suas Concessionárias, de acordo com a visão dos profissionais público-alvo e gestores de treinamento, foi positivo. Percebe-se que houve a conversão dos conhecimentos adquiridos pelos colaboradores em vantagem competitiva ao permitir que os profissionais exerçam suas atividades, reduzindo-se o número de erros.

Como uma ferramenta estratégica para o negócio, os desafios da TVFIAT são vários, entre eles a necessidade de se produzir e exibir conteúdos cada vez mais atualizados e alinhados às necessidades da Fiat e que tenham representativa adesão dos profissionais.

Outras constatações importantes sobre o retorno das ações de treinamento são também confirmadas nesta pesquisa, entre elas a de que profissionais precisam de apoio para aplicar as novas habilidades e que as contribuições das chefias, para esse fim, têm sido favoráveis ao processo de aprendizagem. Os efeitos positivos do treinamento no desempenho global nas organizações dependem de ações internas que estimulem o profissional a multiplicar os conhecimentos e habilidades aprendidas nos cursos. Essas ações podem resultar em mais retenção e disseminação dos conhecimentos no ambiente de trabalho.

A realização deste trabalho de pesquisa possibilitou algumas contribuições. Para a academia, possibilitou a oportunidade de se fazer uma reflexão sobre o impacto do treinamento no trabalho no setor automobilístico e os diversos aspectos que podem afetar a transferência, além dos efeitos gerais nos resultados organizacionais. Para a Fiat Automóveis, os resultados obtidos já possibilitaram a criação de um indicador de audiência, iTVFIAT. O



indicador é mensal e avalia a audiência do público-alvo quanto aos conteúdos da grade da TVFIAT. Os conteúdos avaliados no iTVFIAT são treinamentos considerados estratégicos e alinhados à diretriz da diretoria comercial da Fiat. Os dados do iTVFIAT estão sendo mensalmente divulgados e comparados aos indicadores de performance em vendas, *share*, venda de peças e satisfação dos clientes, fazendo parte do painel de indicadores do setor comercial da Fiat. O indicador de audiência iTVFIAT também está sendo utilizado para avaliação das concessionárias no que se refere ao cumprimento dos padrões de atendimento preconizados pela montadora.

Referências

- Abbad, G. (1999). *Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho: IMPACT..* 262 f. (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.
- Abbad, G. et al. (2012). *Medidas de avaliação de treinamento, desenvolvimento e educação: ferramenta para gestão de pessoas.* Dados eletrônicos. Porto Alegre; Artmed, 2012.
- Abbad, G., Pilati, R., & Pantoja, M. J. (2003). Avaliação de treinamento: análise da literatura e agenda de pesquisa. São Paulo, *RAUSP Revista de Administração*, 38(3), 205-218.
- ANFAVEA, Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (2017) www.anfavea.com.br
- Bomfin, D. F. (2004). *Pedagogia no treinamento: correntes pedagógicas no ambiente de aprendizagem nas organizações.* Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Borges-Andrade, J. E., & Abbad, G. (1996). Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas. *Revista de Administração*, 31(2), 112-125.
- Borges-Andrade, J. E. (1982). Avaliação somativa de sistemas instrucionais: integração de três propostas. *Tecnologia Educacional*, ano XI(46), 29-39.
- Borges-Andrade, J. E. (2002). Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. *Estudos de Psicologia*, 7 (número especial), 31-43.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.* 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual.* Tradução de Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus.
- Drucker, P. F. (2000). *Aprendizado organizacional: gestão de pessoas para a inovação contínua.* Rio de Janeiro: Campus.
- Fleury, Afonso, Fleury, Maria T. Leme (2001). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.* 2º edição. São Paulo: Atlas.
- Hamblin, A. (1978). *Avaliação e controle do treinamento.* São Paulo: McGraw Hill do Brasil.
- Kim, D. (1998). *O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional.* Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Kirkpatrick, D. L. (1976). Evaluation of training. In: R. L., Craig. *Training and Development Handbook.* New York: Mc Graw-Hill, p. 18.1-18.27.
- Kolb, D. A (1997). A gestão e o processo de aprendizagem. In K. Starkey. *Como as organizações aprendem: relatos dos sucessos das grandes empresas.* São Paulo: Futura.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2007). *Criação de conhecimento na empresa.* São Paulo Campus.
- Ruas, R. (2005). Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: R., Ruas, C. S., Antonello, L. H., Boff. (orgs). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências.* Porto Alegre: Bookman.