



**FUNDAÇÃO DOM CABRAL
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

NEUZA LOBATO RODRIGUES VIEIRA

**Efeitos do treinamento em liderança em funcionários de uma rede
supermercadista – evidências de um experimento de campo**

**NOVA LIMA – MG
2021**

NEUZA LOBATO RODRIGUES VIEIRA

Efeitos do treinamento em liderança em funcionários de uma rede supermercadista – evidências de um Experimento de Campo

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Dom Cabral para a obtenção do título de Mestre em Administração na área de concentração Gestão Contemporânea das Organizações e a Linha de Pesquisa de Liderança.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Renato de Souza
Coorientadora: Profa. PhD. Luciana Carvalho de Mesquita Ferreira

**NOVA LIMA – MG
2021**

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca Walther Moreira Salles
Fundação Dom Cabral

Vieira, Neuza Lobato Rodrigues

V658e Efeitos do treinamento em liderança em funcionários de uma rede supermercadista: evidências de um experimento de campo. / Neuza Lobato Rodrigues Vieira. - Nova Lima, 2021.

[Documento Eletrônico]

Orientador: Prof. Dr. Paulo Renato de Sousa
Coorientadora: Profa. Dra. Luciana Carvalho de Mesquita Ferreira
Dissertação (Mestrado) – Fundação Dom Cabral. Programa de Mestrado Profissional em Administração.

1. Liderança. 2. Treinamento. 3. Desempenho. I. Sousa, Paulo Renato de. II. Fundação Dom Cabral. Programa de Mestrado Profissional em Administração. III. Título.

CDU: 316.46



ATA DE DEFESA PÚBLICA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

No dia 03 de setembro de 2021 às 10h30min, realizou-se a sessão pública virtual de defesa de dissertação, intitulada “Efeitos do treinamento em liderança em funcionários de uma rede supermercadista – evidências de um experimento de campo”, de autoria da mestranda **NEUZA LOBATO RODRIGUES VIEIRA**, discente do **Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu - Curso Mestrado Profissional em Administração – Gestão Contemporânea da Organizações**.

Concluído os trabalhos de apresentação e arguição, a dissertação foi:

(X) APROVADO¹

() APROVADO COM RESTRIÇÕES²

() REPROVADO

Paulo Renato De Souza
Orientador: Prof^o. Dr. Paulo Renato de Souza – FDC

Luciana Carvalho de Mesquita Ferreira
Coorientador(a): Prof^a. Dr^a. Luciana Carvalho de Mesquita Ferreira – FDC

André Luís de Castro Moura Duarte
Prof^o. Dr. André Luís de Castro Moura Duarte – INSPER

Samir Lotfi Vaz
Prof^o. Dr. Samir Lotfi Vaz - FDC

¹ Aprovado sem restrições. O candidato deverá realizar a submissão da versão final da dissertação de Mestrado no prazo máximo de 30 (trinta) dias, na versão em PDF, juntamente com o formulário de autorização para sua disponibilização no *site* do Programa e na Biblioteca virtual da FDC

² Aprovado com restrições. O candidato deverá realizar a submissão da versão final da dissertação de Mestrado no prazo máximo de 45 (quarenta e cinco) dias, na versão em PDF, juntamente com o formulário de autorização para sua disponibilização no *site* do Programa e na Biblioteca virtual da FDC.

A Deus, pois sem Ele nada seria possível.

A meus filhos, Marina, Bernardo e Natalia, razões da minha existência

A meus pais, minhas grandes inspirações.

A Maria Teresa e Filipe, meu coração fora do peito.

“Eu sou aquela mulher a quem o tempo muito ensinou. Ensinou a amar a vida e não desistir da luta, recomeçar na derrota, renunciar a palavras e pensamentos negativos. Acreditar nos valores humanos e ser otimista” (Cora Coralina)

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo seu incondicional amor, luz e confiança em todos os momentos da minha vida.

Ao meu pai Oscar Rodrigues, que me ensinou força e coragem para não desistir nunca.

A minha mãe Jacira Rodrigues, minha eterna incentivadora.

A toda minha família, pela compreensão e paciência com meus períodos de ausência.

A minha orientadora, Professora Luciana Carvalho de Mesquita Ferreira, por todo seu direcionamento e orientação.

A Fundação Dom Cabral, e todos os seus professores e mestres, por contribuir para o meu desenvolvimento acadêmico como executiva.

A todos os alunos e professores da turma MPA04, pelos ensinamentos diários e troca de conhecimento, em especial ao meu amigo Antonio Pagliari, pelo afetuoso suporte e incentivo.

Ao Grupo Líder, por permitir este trabalho dentro das suas instalações, e a todos os seus funcionários, em especial equipe de RH, gerentes e supervisores, participantes do projeto, que possibilitaram o sucesso deste experimento.

A querida Cintia Mara Silva Amado, coordenadora executiva do Mestrado da FDC, por suas doces palavras de incentivo durante todo o período do mestrado.

A todos, que de alguma forma, contribuíram para confecção deste trabalho, em especial, Wanderson Maia e Sandra Beltrand, sem os quais não teria conseguido finalizar essa etapa.

RESUMO

Nas últimas décadas, Programas de Desenvolvimento de Liderança (PDL) têm despertado cada vez mais interesse científico, principalmente porque ainda há diversas vertentes do tema que precisam de informações mais concretas. A presente pesquisa objetivou a mensuração do efeito do treinamento baseado em um PDL específico, o *coaching*, no desempenho de gerentes. O desenho metodológico, inspirado em Bloom et al. (2013), buscou a comparação de lojas que receberam a intervenção, com lojas que não receberam. 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”. Destaca-se, também, a relevância do experimento, 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 vista organizacional.

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

ABSTRACT

In recent decades, Leadership Development Programs (LDP) have aroused more and more scientific interest, mainly because there are still several aspects of the topic that need more concrete information. This research aimed to measure the effect of training based on a specific LDP, coaching, on the performance of managers. The methodological design, inspired by Bloom et al. (2013), sought to compare stores that received the intervention with stores that did not. 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 considered hypothesis, since, despite the observation of a significant improvement in the parameters obtained, 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 “Planning and Organization” and “Time Management”. Also noteworthy is an experiment in the experiment, which produced unprecedented results on the subject in a population that is still poorly studied, and the possibility of replicating the methodology in future moments, enabling gains from an organizational point of view.

Key words: Leadership Training Program, *Coaching*, Field Research.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Média das respostas para cada tema avaliado nas lojas participantes do treinamento.....	49
Tabela 2	Comparação de Escores de habilidades gerenciais avaliados antes e depois do treinamento ministrado.....	50
Tabela 3	Habilidades gerenciais nas duas avaliações, divididas de acordo com as lojas que receberem ou não o treinamento.....	50
Tabela 4	Habilidades comportamentais e interpessoais nos dois momentos, avaliando-se todas as lojas.....	51
Tabela 5	Percentual de resposta para o estado de espírito dos respondentes no momento de serem abordados em cada uma das lojas.....	53
Tabela 6	Média das análises para Gerência, Colaboradores Operacionais, Consumidor e do Indicador Geral nas lojas pesquisadas.....	58
Tabela 7	Parâmetros estatísticos da análise comparando os dois grupos: com treinamento e sem treinamento.....	59

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Modelo de avaliação de KirkPatrick.....	39
Figura 2	Perfil dos gerentes participantes da pesquisa no T1, por sexo (a), por faixa etária (b) e por tempo na empresa (c).....	47
Figura 3	Perfil dos gerentes participantes da pesquisa no T2, por sexo (a), por faixa etária (b) e por tempo na empresa (c).....	48
Figura 4	Média para o indicador Ambiente de Trabalho.....	52
Figura 5	Média para o Indicador Comprometimento.....	53
Figura 6	Média para o indicador Comprometimento para cada uma das Lojas da pesquisa.....	54
Figura 7	Percentuais de resposta sobre Motivação dos gerentes em relação ao cumprimento das tarefas diárias e a percepção de produtividade.....	55
Figura 8	Média para o indicador Motivação.....	56
Figura 9	Média para o indicador Motivação para cada uma das Lojas da pesquisa.....	57
Figura 10	Média para o indicador Imagem Corporativa.....	58

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Liderança.....	17
2.2 Programas de Desenvolvimento de Liderança.....	19
2.3.1 A Revisão de Tharenou, Saks e Moore (2007).....	25
2.3.2 O Experimento de Owens (2006).....	26
2.3.3 O Experimento de Tsyganenko (2014).....	28
2.3.4 O Experimento de Bloom et al. (2013).....	30
2.3.5 Coaching.....	32
3 HIPÓTESE	34
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	35
4.1 Características Básicas da Pesquisa.....	35
4.2 Tipo de Pesquisa.....	36
4.3 Público-Alvo	36
4.4 Intervenção: Programa de Desenvolvimento de Liderança Baseado no Coaching.....	37
4.4.1 Coaching não Diretivo	38
4.4.2 Coaching Diretivo.....	39
4.5 Avaliação dos Efeitos – Resposta à Pergunta da Pesquisa	40
4.6 Análises Adicionais.....	44
4.6.1 Gerência.....	44
4.6.2 Colaborador Operacional.....	46
4.6.3 Consumidor Externo	46
5 RESULTADOS.....	49
5.1 Considerações Gerais.....	49
5.2 Nível 1 de Kirkpatrick: Reação.....	50
5.3 Nível 2 de Kirkpatrick: Aprendizagem	52
5.4 Nível 3 de Kirkpatrick: Comportamento	53
5.4.1 Ambiente de Trabalho	54
5.4.2 Comprometimento	54
5.4.3 Motivação	56
5.4.4 Imagem Corporativa.....	59
5.5 Nível 4 de Kirkpatrick: Resultados.....	60
6 DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	62
REFERÊNCIAS.....	65
APÊNDICES	73

1 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. Observou-se que as reações de um trabalhador são influenciadas não só pela sua individualidade, como também, por sua identificação como membro de um grupo, e que a capacidade de trabalho não decorre apenas de suas habilidades físicas, mas também de suas habilidades sociais. No que diz respeito à administração, recebe especial atenção a pessoa do líder, e 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).

Recentemente, Cheong et al. (2019) conduziram uma revisão sobre a eficácia do fortalecimento da liderança no contexto administrativo. Os autores enfatizam a necessidade de uma abordagem sistemática do tema e concluem que os resultados do oferecimento de capacitações sobre liderança dependem em última instância da natureza multifacetada destas, o que explicaria a existência de resultados divergentes na literatura.

Estima-se que empresas dos Estados Unidos da América (EUA) gastam, em média, mais de mil dólares por funcionário em programas de treinamento (LACARENZA et al., 2017). 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. Apesar dos esforços dedicados a esse tipo de treinamento e das evidências sugerindo que tais gastos têm aumentado consideravelmente, persistem relatos insatisfatórios a respeito da habilidade de liderança dos funcionários: apenas 13% das organizações acreditam que fizeram um trabalho de qualidade treinando seus líderes (LACARENZA et al., 2017).

Estudos mostram que o conceito de liderança tem sido definido de diferentes formas por diferentes autores ao longo dos anos. Rost (1993), em suas pesquisas, encontrou 221 definições de liderança em 587 publicações especializadas. Na visão de Daft (1998), a dificuldade em definir liderança decorre de sua natureza multideterminada, influenciada por diferentes variáveis, e por ser um fenômeno multinível com várias abordagens e teorias, baseado em diferentes perspectivas que se somam para construir uma definição.

Como afirma Hasel (2013), liderança vem em muitas formas, assim como as teorias que tentam capturar a liderança efetiva. No entanto, liderança transformacional e servidora têm sido as teorias mais dominantes e amplamente pesquisadas, compartilhando a noção de que um líder

precise se concentrar no bem-estar dos seguidores e recompensar o investimento do seguidor que contribui para o avanço organizacional. Porém, com a variedade de comportamentos de liderança tão grande, é crucial focar em detalhes para o avanço e melhor compreensão dos processos subjacentes que orientam a eficácia da liderança.

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). Portanto, se o desempenho efetivo desses papéis depende da cognição, estudar os fatores que potencialmente interferem nessas atividades cognitivas é crucial. De fato, como os gerentes ajudam a gerar e fornecer soluções quando as equipes encontram problemas, a cognição desses profissionais é central para o funcionamento eficiente da equipe em ambientes organizacionais (SANTOS; CAETANO; TAVARES, 2015).

A abordagem do desenvolvimento de liderança é orientada para a capacitação em antecipação de desafios imprevistos (DAY, 2000). Nesse sentido, a ausência de liderança efetiva tem um impacto significativo na capacidade de organizações de implementar e sustentar iniciativas de mudança estratégica. Os papéis essenciais de gerentes eficazes incluem o estabelecimento e o reforço de valores e propósitos, desenvolvendo a visão e as estratégias necessárias para alcançar objetivos previamente definidos, construindo uma base de relações necessária para implementar as estratégias e iniciando e orquestrando as mudanças necessárias para garantir o crescimento e a sobrevivência destas (AMAGOH, 2009).

Nas últimas duas décadas, houve um investimento substancial no desenvolvimento de pesquisas sobre liderança, criação extensiva de programas de treinamento e crescente compromisso com eles. No entanto, devido à complexidade da avaliação e operacionalização do desenvolvimento da liderança, é reconhecidamente difícil caracterizar os tipos de programas e intervenções que podem produzir melhorias tangíveis no desempenho dos gerentes e, conseqüentemente, das empresas. A literatura disponível, que aborda esses eventos, ainda é pouco extensa (SANTOS; CAETANO; TAVARES, 2015). Com efeito, o desenvolvimento de liderança é o tópico menos explorado no campo da pesquisa e teoria sobre a atuação de gerentes. Investigações sistemáticas de intervenções de desenvolvimento de liderança são raras na literatura, assim como postulados sobre o tema (AVOLIO; AVEY; QUISENBERRY, 2010).

Teoria e estudos sobre a atividade de gerentes, principalmente no contexto organizacional, sugerem que a liderança e qualificação destes gestores desempenha papel importante nos indicadores das empresas e podem afetar os processos e resultados da equipe de

trabalho. Por outro lado, de que maneira esses benefícios podem ser alcançados permanece um tema não completamente elucidado e, portanto, a realização de pesquisa abordando esse aspecto é significativo instrumento para melhor compreensão destes fenômenos (BRYMAN, 1992; OLIE, 1993). Alliger et al. (1997) complementam que após uma intervenção com foco em liderança, o impacto nos participantes não é uniforme, na medida em que alguns representam melhora da proficiência logo após o treinamento, enquanto outros necessitam de mais tempo para assimilar os conhecimentos repassados.

Constata-se o surgimento de um conjunto de novos e complexos desafios para os gerentes e questiona-se de que forma esses profissionais podem melhorar o desempenho e a efetividade das equipes sob seus comandos. Nesse contexto, surge a necessidade de estudos que avaliem os efeitos do treinamento em liderança.

O Desenvolvimento de Liderança é um fenômeno que ocorre em várias circunstâncias, de forma contínua e, portanto, não parece ser um fenômeno estático (DAY, 2000). Nessa perspectiva, tem-se estruturado de diversas formas ao longo dos últimos anos e os diferentes estilos de Programas para Desenvolvimento de Liderança são discutidos em detalhes no Referencial Teórico. O objetivo da presente pesquisa foi avaliar os efeitos de uma vertente de treinamento em liderança, o *Coaching*, em funcionários de uma rede supermercadista, por meio de um experimento de campo.

O estudo que inspirou a sua realização foi realizado por Bloom et al. (2013), que realizaram um experimento com grandes indústrias têxteis da Índia. Os autores ofereceram a oportunidade de receber consultoria gratuita sobre práticas de gerenciamento para fábricas escolhidas de maneira randômica e compararam o desempenho destas a um conjunto de fábricas de controle. Além de comparar indicadores econômicos e de produtividade, também avaliaram as possíveis justificativas para as práticas adotadas após consultoria não terem sido implementadas a priori e 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 nelas mesmo. Para o propósito deste estudo, a amostra consistiu de 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 o resultado organizacional.

Como objetivos específicos foram definidos:

- Identificar características do treinamento em liderança que afetam a organização
- Identificar lacunas de desenvolvimentos nos gerentes
- Desenvolver um programa de capacitação para os gerentes, incentivando a troca de conhecimentos e experiências entre eles
- Estabelecer métricas de desempenho organizacional que interpretem os resultados do treinamento em atividades de liderança

Os objetivos específicos podem ser entendidos como as consequências esperadas a partir da realização da intervenção e da pesquisa proposta. A metodologia proposta para oferecer um tipo de treinamento específico para um grupo dentro da organização possibilita a definição de características importantes para a mensuração dos resultados e, deste modo, é capaz de demonstrar os principais pontos a serem trabalhados não só no momento da pesquisa, mas em ocasiões futuras. Deste modo, é possível esperar que a realização da pesquisa seja uma verdadeira força motriz para o desenvolvimento de métricas organizacionais e sirva de parâmetro para experimentos que venham a ser realizados a posteriori.

Pesquisas em Liderança são essenciais para a compreensão deste tema tão fascinante e que desperta o interesse científico há tantas décadas. Dessa forma, a realização de um experimento de campo com enfoque na realização de um Programa de Desenvolvimento de Liderança (PDL) atrelado a uma pesquisa com definição de grupos distintos para a comparação dos efeitos deste treinamento é de grande relevância científica, uma vez que produz resultados inéditos sobre o tema em uma população ainda não explorada para esses fins. Ademais, a condução da presente pesquisa pode ser entendida como um experimento piloto que possibilita a idealização de metodologia de desenvolvimento que pode ser replicada no ambiente organizacional em momentos futuros, possibilitando a avaliação de habilidades gerenciais em diferentes cenários. Do ponto de vista da gestão organizacional, entende-se que a experiência obtida com a realização de um experimento deste porte é altamente positiva e certamente pode contribuir para o delineamento e realização de pesquisas futuras e, conseqüentemente, aumentar a quantidade de conhecimento disponível sobre os assuntos estudados.

Ao longo do trabalho, demonstrar-se-á que os possíveis efeitos do *coaching* podem ser mensurados tanto no grupo que recebeu o treinamento quanto no grupo que foi utilizado como controle. Essa aparente contradição pode ser explicada, na realidade, pelo fato de ambos os

grupos serem formados por funcionários de uma mesma organização e que, naturalmente, têm conhecimento sobre processos de treinamento realizados na empresa, ainda que não sejam participantes diretamente. Esses comemorativos podem explicar os resultados de melhoria em parâmetros gerenciais avaliados tanto no grupo com treinamento quanto no grupo sem treinamento e, mais que isso, podem ser a razão pela qual foi observado que, ainda que ambos os grupos tenham evoluído no período de estudo, o grupo que recebeu treinamento apresentou resultados mais homogêneos ao final do estudo, efeito possivelmente atribuível ao Programa de Desenvolvimento de Liderança (PDL) realizado.

Neste sentido, a presente pesquisa está estruturada de modo a aumentar a compreensão sobre a relevância do tema e, a partir de revisão de literatura, discorre sobre os principais fundamentos teóricos que embasam a discussão. A seguir, há a descrição da metodologia proposta e os resultados são detalhados para que discussão, confrontando estes dados com o que está descrito na Literatura, possa ser finalmente apresentada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Liderança

Discussões sobre liderança apresentam uma longa e variada história nos campos da psicologia industrial e organizacional. Ainda que o interesse pelo tema não seja recente, o âmbito da liderança tem sido caracterizado como “curiosamente informe” (HACKMAN; WAGEMAN, 2007). Esta caracterização decorre de fatores como a falta de um padrão de definição operacional do objeto em questão, isto é, uma definição do foco estreito de estudo. Ademais, existe a tendência de teorizar sobre liderança de maneiras que a tornam um objeto ainda mais difícil de compreender (LOCKE, 2003). Sob o mesmo ponto de vista, Bass (1990) observou que “há quase tantas definições de liderança, quanto há pessoas que tentaram definir este conceito” (tradução minha). Esse cenário fez com que, inclusive, o tema fosse questionado do ponto de vista científico, dado que diante de tantas definições diferentes, era praticamente impossível comparar trabalhos que se destinavam a explorá-lo (DAY, 2012). Entretanto, a partir da década de 1940, a importância da liderança começou a ser mais amplamente discutida em livros didáticos de psicologia industrial (DAY; ZACCARO, 2007).

Dentro das pesquisas sobre liderança, destaca-se o interesse por descrever de maneira acurada o que é preciso para ser percebido como um líder (ou seja, o surgimento de um líder). Essa exploração é considerada importante tanto em âmbito teórico quanto prático, porque ser visto como líder fornece a alguém poder extra e influência, especialmente em situações em que um líder surge informalmente em um grupo ao invés de ser formalmente nomeado. Uma pessoa é mais propensa a ser influenciada por outra se esta for reconhecida como possuidora de características associadas a um líder, o que pode ser definido como o protótipo. (LORD; FOTI; PHILLIPS, 1982). A pesquisa na área do tópico de percepções de liderança mostrou que há algum grau de semelhança entre os vários domínios de contexto em termos do protótipo que as pessoas guardam na memória sobre um líder (definido em termos de características de líder), contudo, também existem diferenças importantes (LORD; FOTI; DE VADER, 1984). Isso tem implicações práticas para um líder que deseja mudar de carreira, como por exemplo do domínio de Negócios para a Política ou das Forças Armadas para a Educação. O que é preciso para ser visto como um líder em termos de características pessoais será diferente em certa medida, em diferentes domínios de contexto, e isso inclui contextos culturais. Em virtude de que a liderança é relevante em tantos contextos diferentes, é importante manter essa condição de limite potencial em mente.

O estudo e aplicação de liderança muitas vezes requer uma abordagem em múltiplos níveis (ZYPHUR; BARSKY; ZHANG, 2012). Como abordado anteriormente, boa parte da pesquisa em liderança é focada em nível do líder individual (por exemplo, tentando identificar as características ou comportamentos de líderes eficazes). Todavia, existem outras abordagens para a liderança que a entendem como uma troca didática entre líder e seus liderados (*Leader-Member Exchange*) (DANSEREAU; GRAEN; HAGA, 1975; GRAEN; UHL-BIEN, 1995), como grupo ou processos de equipe (CARSON; TESLUK; MARRONE, 2007) ou mesmo no nível da organização de análise (O'CONNOR; QUINN, 2004).

Assim, liderança pode ser considerada inerentemente multinível na medida em que envolve líderes, seguidores e situações (contextos) e pode variar de nível individual a organizacional de análise (DECHURCH; MARKS, 2006). Além disso, o objetivo dos processos de liderança pode ser direcionado ao nível da organização, do grupo ou equipe, ou dos seguidores. Isso abre a possibilidade de efeitos difíceis de serem mensurados, uma vez que existem questões interpessoais e mudanças experienciadas por participantes de um grupo que devem ser tratadas usando procedimentos de modelagem de crescimento multinível (DAY; LANCE, 2004).

Muitos autores consideram que a última fonte de liderança é a influência social (HOLLANDER; JULIAN, 1969; KATZ; KAHN, 1978). As primeiras pesquisas sobre traços de personalidade de líderes eficazes abordaram a liderança em termos de qual características eram provavelmente associadas a indivíduos influentes. Como resultado, o foco da investigação sobre a personalidade adequada para a liderança estava sobre o líder individual. A partir dessa perspectiva, a essência da liderança reside em um indivíduo líder, e a direção em que a liderança flui é apenas de líder para seguidor. Isto é interessante por que uma das mais proeminentes dessas características pessoais – o carisma – foi originalmente proposto por Max Weber como um fator sociológico relacionado a como diferentes sociedades preferiam ser governadas ou lideradas. Uma implicação importante dessa perspectiva é que ao entender que a liderança reside nas características, comportamentos ou cognições de líderes, então a melhor maneira de desenvolver uma liderança mais eficaz é focar no desenvolvimento de líderes individuais (DAY, 2000).

Um incremento em relação ao foco totalmente centrado no líder é incluir a possibilidade de influência recíproca entre um líder e um seguidor, o que foi originalmente estruturado em termos de como as duas partes podem definir em conjunto o papel do subordinado (DANSEREAU; GRAEN; HAGA, 1975; GRAEN; CASHMAN, 1975). Essa perspectiva foi desenvolvida posteriormente para considerar a relação entre um líder e um seguidor como uma

importante fonte de liderança em organizações (GRAEN; UHL-BIEN, 1995; UHL-BIEN, 2006). Especificamente, acredita-se que os relacionamentos geram recursos que ajudam a forjar o respeito mútuo, compromisso, confiança e lealdade (DIENESCH; LIDEN, 1986). Dessa forma, os recursos que estão incorporados no relacionamento compartilhado são importantes para a liderança, ao invés das ações de qualquer indivíduo em particular.

Uma abordagem ainda mais inclusiva de liderança a vê não apenas como um fim para que tarefas sejam ordenadas e cumpridas, mas como resultado de processos sociais eficazes e estruturados (GIBB, 1954; SALANCIK et al., 1975). Em um determinado grupo, tais processos servem para construir o trabalho em equipe entre membros, o que melhora o aprendizado geral da equipe e, finalmente, desenvolve a capacidade de liderança de equipe como um todo e não apenas de uma figura específica (DAY et al., 2004). Nessa perspectiva, liderança não é propriedade de nenhum indivíduo, mas é uma propriedade emergente dentro do sistema do grupo (HOLLANDER; JULIAN, 1969).

Quando a liderança é conceituada desta maneira, sua eficácia se torna mais um produto das conexões ou relacionamentos entre os membros do sistema do que o resultado de qualquer parte desse sistema (O'CONNOR & QUINN, 2004). Isso ilustra outro interessante e provavelmente aspecto único da liderança, que é a capacidade de emanar de um indivíduo, de uma díade ou um amplo conjunto de relacionamentos e pode até ser substituído por outros fatores no ambiente social (KERR; JERMIER, 1978).

2.2 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). Consoante a isso, Dolezalek (2005) e Salas e Cannon-Bowers (2001) afirmam que os recursos investidos anualmente em programas de desenvolvimento e treinamento pelas empresas são feitos com a expectativa de retorno no desempenho e no resultado organizacional. 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. Em

tempos de economia globalizada e aceleração digital, nos quais as organizações têm se transformado em ambientes cada vez mais competitivos, capacitar lideranças através de programas de desenvolvimento, pode ser um valioso recurso na busca pelo melhor desempenho das empresas. Devido à necessidade de preparar maior número de líderes e aprimorar a capacidade de liderança, os PDL têm se tornado cada vez mais comuns.

Ante o exposto, ressalta-se que apesar da importante proeminência no estudo do conceito de Desenvolvimento de Liderança, ainda não existe uma definição universal para o termo e, embora inúmeros estudos tenham surgido nos últimos anos acompanhando a necessidade que as organizações têm de desenvolver líderes fortes e capazes de promover maior sustentabilidade e maior lucratividade às empresas, ainda não existe uma definição exata que consiga definir o que de fato é um PDL. A *Leadership Network*, uma agência de consultoria especializada em PDL, define Desenvolvimento de Liderança como um esforço intencional para fornecer aos líderes oportunidades de aprender, crescer e mudar. Já o *Center for Creative Leadership* entende liderança como um processo social que permite aos indivíduos trabalharem juntos para alcançar resultados que não poderiam alcançar trabalhando como indivíduos separados. Apesar da falta de definição, organizações no mundo inteiro enfrentam o desafio de desenvolver lideranças participativas focadas nas necessidades da organização, negligenciando as oportunidades existentes nesses programas.

Fatores sociais, tecnológicos, econômicos em um mundo em constante mudanças requerem a necessidade de líderes com habilidade de influenciar pessoas; porém, o fato de as empresas terem pouco conhecimento em PDL faz com que o investimento, embora significativo, não tenha o retorno esperado e seus resultados sejam questionados, já que muitas organizações promovem com base na antiguidade e experiência na organização (PHELAN; LINK, 2001) Assim, ao descartar indivíduos com traços típicos relacionados a líderes eficazes, as organizações podem incorrer em um erro e gerar insatisfação no funcionário, diminuindo a produtividade da equipe, ao negligenciar o quanto esses PDL podem ajudar na formação de um líder, o que demonstra a necessidade das organizações terem uma maior compreensão do que realmente são os PDL e da importância de investir neles.

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 levar a 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.

A liderança não é uma via de mão única, mas um processo interativo que envolve o aprendiz no contexto (NORTHOUSE, 2010). Diante disso, escolher um melhor candidato para uma posição de liderança pode ser considerada pouco relevante face às possibilidades de crescimento e mudanças que os indivíduos adquirem ao longo do caminho, ainda que, segundo Avolio, Avey e Quisenberry (2010) pode ser considerada crítica e fortemente associada com os resultados e com o desempenho da organização. Com referência à existência de um perfil ideal para participar dos treinamentos, falta na literatura estudos mais aprofundados que comprovem esse fato, assim como a possibilidade da existência de candidatos ideais poderia tornar esses programas ineficazes para qualquer candidato. Atwater et al. (1999) não encontrou diferenças entre os indivíduos considerados com qualidades de influenciar uma liderança eficaz. Sobre esse aspecto, ainda que o objetivo dos programas de treinamento seja formar líderes, identificar pessoas adequadas para o treinamento não é garantia para formar líderes fortes que tragam o resultado esperado para a organização, sugerindo que o tipo de líder não impacta no sucesso do treinamento.

A princípio, não existe um consenso sobre o efeito dos programas de desenvolvimento nas empresas. Para Kraiger (2003), na maioria das vezes, o treinamento é considerado um custo que precisa ser controlado ou diminuído em épocas difíceis. Caudron (2002) e Casper (2004) argumentam que o treinamento é frequentemente criticado como sendo modismo, muito caro, não é transferido para o trabalho e não traz resultados financeiros. Diante disso, observa-se que muitas empresas investem em programas de desenvolvimento não pela confiança em bons resultados, mas por outros fatores diversos, como: conformidade legal, recompensa ou mesmo retenção de funcionários.

Dentre os vários tipos de treinamentos para Desenvolvimento de Liderança descritos na literatura, o *coaching* surge como estratégia que atua na relação entre coach e cliente, baseado

no princípio de que a responsabilidade pela mudança é do próprio indivíduo que está sendo treinado, a quem cabe a tomada de decisões e o controle da situação. Tal método encontra-se na literatura sob várias denominações tais como *coaching de desenvolvimento*, *mentoring*, *coaching executivo* e *práticas avançadas de coaching*, as quais se sobrepõem, tornando difícil sua diferenciação. De acordo com Kaye (1993), o *coaching* de desenvolvimento de liderança reconhece o impacto que os gerentes têm ao interagir com os funcionários e cita que a dificuldade com o *coaching* é que os gerentes precisam reconhecer oportunidades e verbalizá-las (Kaye, 1993). A literatura destaca a importância de uma parceria positiva entre o coach e o cliente para atender as necessidades da organização e do indivíduo.

Sob a perspectiva de Boyce, Zaccaro e Wisecarver (2010), fatores internos e externos, como a mudança na dinâmica do trabalho, a falta de tempo e a limitação de orçamento, fizeram as organizações se adaptarem à novas metodologias de treinamento baseadas em autodesenvolvimento. Para Boyce, Zaccaro & Wisecarver (2010), o treinamento de liderança se concentra em experiências de aprendizagem nas quais o líder é responsável pelo próprio crescimento e capacidade de liderança. Dessa forma, ressalta-se a importância do autodesenvolvimento como um fator contribuinte para o melhor desempenho do indivíduo.

Uma alternativa aos modelos formais de treinamento são as que utilizam de experiências anteriores como método de correção para aplicar em contextos futuros e, assim, desenvolver líderes mais fortes. Atwater et al. (1999) observam como os alunos usam experiências de vida para demonstrar influência um no outro. Com isso, percebe-se que o aprendizado a partir da autoavaliação contribui significativamente para a evolução do desempenho do líder.

Sobre esse aspecto, discussões acerca da eficácia dos treinamentos foram levantadas. Segundo Ely et al., (2010) avaliar os programas de desenvolvimento de liderança é essencial para medir os impactos das intervenções e para melhorar o treinamento. Embora a avaliação dos programas de desenvolvimento sejam uma ferramenta útil para tomada de decisões, as discussões dentro da literatura mostram que existem dificuldades para encontrar formas confiáveis para responder às muitas dúvidas existentes sobre eles. Diante disso, faz-se necessário maiores pesquisas acerca do retorno financeiro que tais treinamentos trazem para as organizações, assim como analisar se existe perfil de candidato ideal para incluir nesses programas, para assim, identificar a melhor forma de conduzir e justificar a necessidade de dar continuidade aos programas de desenvolvimento.

Um fator relevante nos programas de desenvolvimento de liderança diz respeito à capacitação do treinador de desenvolvimento. Segundo Ely et. al (2010) é necessário haver acreditação, qualificação ou certificação para ser um treinador de desenvolvimento.

Negligenciar esse fato e não seguir um padrão de qualidade é um aspecto que pode contribuir para que as organizações não obtenham resultados desejados e as perspectivas sobre os programas sejam diminuídas. Outro fator diz respeito ao tempo necessário para um programa fixar os conceitos aprendidos e transferir conhecimentos e habilidades que permaneçam a longo prazo no comportamento dos líderes. Na opinião de Amagoh (2009), os comportamentos e atitudes dos seguidores são uma forma de demonstrar eficácia. No entanto, mais estudos são necessários para medir a quantidade de tempo necessária para a permanência da transferência de conhecimento a longo prazo.

Para além da necessidade do estudo do desenvolvimento de liderança comprovada pelas inúmeras pesquisas existentes na literatura, a necessidade de compreender sua importância no âmbito das organizações ainda permanece limitada. É necessário, de acordo com Avolio, Avey e Quisenberry (2010), maior investigação para abordar cada uma dessas questões de desenvolvimento de líderes. Embora existam muitos estudos que sugerem a eficácia dos programas de desenvolvimento de liderança, ainda existe um longo caminho a percorrer que consiga comprovar sua contribuição no aumento da receita e na geração de valor para a organização.

2.3 Efeitos do Treinamento em Liderança

Embora a liderança seja um emergente campo interdisciplinar, tem havido pouca investigação sobre os programas de treinamento de liderança em geral (AVOLIO; AVEY; QUISENBERRY, 2010). Assim, com as mudanças ocorridas no mundo globalizado, no qual a revolução digital mudou os sistemas de produção e transformou o mercado de trabalho, o grande desafio das organizações tem sido não só identificar e reter talentos, como desenvolver liderança com potencial para transformar e inspirar o outro a assumir os objetivos da organização como seus objetivos, gerar valor e melhorar o desempenho das empresas

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) 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, se forem únicos, inimitáveis, e não puderem ser substituídos por nenhum outro recurso dos concorrentes. Aplicar a RBV ao treinamento, sugere que

treinamento pode ser um investimento em capital humano que fornece funcionários com conhecimento, talento e habilidades únicas, o que adiciona valor para as empresas, ao desempenhar as atividades necessárias para atingir os objetivos destas empresas, gerando resultados positivos a nível organizacional (OSTROFF; BOWEN, 2000).

O segundo modelo teórico é a perspectiva comportamental, cujo foco é no papel do comportamento do funcionário como mediador entre a estratégia e o desempenho da empresa. Nesse sentido, é necessário identificar as práticas de RH mais eficazes para extrair esses comportamentos de função desejados. Logo, aplicar a perspectiva comportamental ao treinamento sugere que este promoverá resultados organizacionais positivos, à medida que determinados comportamentos de funcionários são exigidos pela estratégia da empresa.

O terceiro modelo teórico descrito por Wright e McMahan (1992) é representado por um conjunto de modelos *input-throughput-output*, que são um modelo de sistema aberto de RH, no qual os inputs consistem em conhecimentos, talento e habilidade dos funcionários (KSAS); o Throughput é o comportamento do funcionário; e o output inclui produtividade, satisfação e rotatividade. Incluído na abordagem cibernética está um modelo de sistema aberto do sistema de RH, no qual as competências dos funcionários (inputs) levam a comportamentos (throughputs) que levam a resultados afetivos e de desempenho (outputs). Dessa forma, quando aplicado ao treinamento, o modelo cibernético sugere que treinamento leva a resultados organizacionais à medida que resulta em competências necessárias para desempenhar comportamentos que irão impactar os resultados organizacionais.

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 e que há pouco desenvolvimento teórico ou pesquisa sobre como o treinamento a nível individual traz resultados para o nível organizacional; e conclui que existe, portanto, uma lacuna na literatura a nível de treinamento, pois, embora o objetivo do treinamento seja aumentar eficácia organizacional, os modelos, métodos e ferramentas enfocam o nível individual. Baseado nisso, Kozlowski et al. (2000) forneceu um modelo teórico para desenvolver um modelo multinível de eficácia de treinamento para preencher a lacuna micro-macro na literatura de desenvolvimento e sugere que a eficácia do treinamento envolve a ligação entre os resultados do micro treinamento e os objetivos macro a nível organizacional. Em relação à transferência de treinamento, apresentam um modelo teórico para guiar a pesquisa de transferência vertical, ou seja, a transferência ascendente que ocorre em diferentes níveis do sistema organizacional.

2.3.1 A Revisão de Tharenou, Saks e Moore (2007)

Como visto, a maioria das teorias tenta explicar a relação entre treinamento e os resultados organizacionais como algo linear. No entanto, as teorias de gestão estratégica de Recursos Humanos (RH), teorias baseadas em recursos e teoria comportamental, trazem outros tipos de relacionamento que também devem ser considerados nesse modelo. De acordo com Delery e Doty (1996) e Ostroff e Bowen (2000), a literatura em gestão estratégica de RH traz perspectivas alternativas para esse modelo de relação, geralmente chamadas de perspectivas universalistas, contingenciais e configuracionais, que também podem explicar diferentes tipos de relação entre treinamento e resultados a nível organizacional.

Na visão de Delery e Doty (1996), as perspectivas podem ser explicadas com relação ao treinamento, da seguinte forma: A universalista, é a mais básica e relaciona o melhor desempenho das organizações a um programa intensivo de treinamento. A perspectiva contingencial, relaciona fatores contextuais, como a estratégia da organização, entre as práticas de RH e o desempenho organizacional; dessa forma, quando aplicado ao treinamento, este terá maior eficácia se combinado às estratégias da empresa. Na perspectiva configuracional existem tipos ou configurações ideais de práticas de RH, que estão relacionadas a desempenhos superiores nas empresas. Quando aplicado ao treinamento, terá melhor desempenho quando aplicado em conjunto com outras práticas de RH, e não usado de forma isolada.

Tharenou, Saks e Moore (2007) conduziram uma revisão de literatura baseada em 67 estudos publicados anteriormente que avaliaram a relação entre treinamento e três categorias de resultados a nível da organização: Resultado de RH, resultados de desempenho e resultado financeiro. A princípio, o autor relata que há uma falta de consistência na forma como os estudos foram conduzidos, como as variáveis foram medidas e como os dados foram analisados.

Com relação ao capital humano, os resultados sugerem que as organizações que treinam mais obtêm um pequeno efeito positivo em termos de resultados de RH. As correlações mais altas são com as atitudes dos funcionários, capital humano e medidas gerais e perceptivas dos resultados de RH. As correlações mais baixas estão com rotatividade/absenteísmo de mão de obra. Isso sugere que as organizações que usam o treinamento podem estar mais relacionadas a atitudes do que a comportamentos de retenção em suas forças de trabalho.

Com base nas medidas de desempenho utilizadas nos estudos anteriores, os resultados para as medidas objetivas sugerem que as organizações que treinam mais têm um pequeno efeito positivo relacionado ao desempenho. No entanto, apesar de pequeno, os cálculos do retorno na economia e retorno do treinamento em dólares, de acordo com os dados de Bartel

(1994); Holzer et al. (1993); Lyau e Pucel (1995); Zwick (2006), sugerem que o retorno ao treinamento é substancial.

As conclusões de Tharenou, Saks e Moore (2007), versam que: a respeito do retorno financeiro, no geral, não há evidências de que o treinamento esteja relacionado ao desempenho financeiro da empresa. Em relação à perspectiva mediadora, poucos estudos examinaram se a relação entre treinamento e desempenho organizacional é mediada por outras variáveis. Porém, os resultados de Gelade e Ivery (2003) e de Ahmad e Schroeder (2003) sugerem que o treinamento pode ajudar a criar um clima organizacional que estimula o comprometimento dos funcionários com a organização e se traduz no desempenho da empresa. No que diz respeito às perspectivas de contingência e de configuração, embora poucos estudos tenham testado, há evidências de que o treinamento está mais fortemente relacionado à produtividade quando ele se ajusta à intensidade de investimento de capital de uma organização e estratégia de negócios do que quando isso não acontece. A maioria dos estudos encontrou que treinamento está relacionado aos resultados organizacionais de forma independente e não relacionado a outras práticas de RH.

Tharenou, Saks e Moore (2007) apresentam a primeira revisão de pesquisas sobre treinamento e resultados a nível organizacional. Os resultados sugerem que o treinamento está positivamente relacionado aos resultados dos Recursos Humanos e ao desempenho organizacional, e pouco relacionado ao desempenho financeiro. O autor menciona que o treinamento realmente ajuda a aumentar a eficácia

2.3.2 O Experimento de Owens (2006)

A princípio, em estudos anteriores sobre treinamento e sua relação com fatores como: satisfação, confiança e comprometimento, conduzidos por Korsgaard; Robertson; Rymph (1998), o foco estava na mensuração dos resultados organizacionais como medida da eficácia do treinamento e isso nem sempre é suficiente. Owens (2006), no entanto, objetiva a partir de um outro enfoque, estudar o impacto do treinamento sobre as variáveis organizacionais que têm efeito positivo nos funcionários, como: satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, justiça organizacional e rotatividade cognitiva, propondo uma nova ferramenta para avaliar a eficácia do treinamento, através da demonstração de que existe uma ligação entre treinamento e resultados organizacionais.

A pesquisa foi realizada com uma amostra de 218 funcionários de uma subdivisão local de um estado no sudoeste dos EUA, com 63% dos participantes do sexo masculino e 37% do

sexo feminino, idade média de 45 anos, e 51% dos participantes do estudo tinham além do ensino médio. Na pesquisa foram avaliados os efeitos de uma variável independente, o treinamento, nos resultados organizacionais a partir de variáveis dependentes, como: satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, rotatividade cognitiva e justiça organizacional. Diante disso, foram formuladas quatro hipóteses para demonstrar se o programa de desenvolvimento aplicado nos funcionários seria capaz de melhorar as variáveis organizacionais e contribuir para um melhor resultado nas organizações.

De acordo com Brief (1998), satisfação no trabalho é a medida que um funcionário favorece ou desfavorece um trabalho através de uma expressão emocional e/ou cognitiva. Portanto, a primeira hipótese busca uma relação entre treinamento e satisfação no trabalho

A segunda hipótese diz respeito ao comprometimento no trabalho, que apesar de estar relacionado à satisfação no trabalho, foi observado nos estudos conduzidos por Brooke e Russell (1988), que são construtos distintos, podendo, portanto, serem utilizados como elo entre desempenho e treinamento, a partir das evidências de Bozeman e Perrwé (2011), em um trabalho que relacionou comprometimento organizacional com melhora no desempenho dentro de um contexto organizacional.

A terceira hipótese buscou relação entre treinamento e rotatividade cognitiva (ou seja, pensamentos de desistência, pesquisa de intenções e intenções de rotatividade) que de acordo com estudos conduzidos por Bozeman e Perrwé (2011) estava relacionada à satisfação no trabalho e percepção de justiça organizacional

Justiça organizacional, segundo Hendrix et al. (1998) é uma variável que demonstra prever tanto satisfação no trabalho quanto comprometimento organizacional, e foi dividido por Cropanzano et al. (2002), em três fatores: Justiça distributiva (percepção de resultados) Justiça processual (percepção de procedimentos usados para determinar vários resultados) e Justiça interacional (percepção de tratamentos interpessoais recebidas em processos decisórios, pelos supervisores). Ante o exposto, a quarta hipótese utiliza a variável justiça organizacional como mediadora da relação entre o treinamento e os resultados organizacionais e busca estabelecer relação entre treinamento e desempenho no trabalho.

Os resultados desse estudo indicaram relações positivas entre treinamento e resultados organizacionais. Como demonstra Owens (2006), os funcionários que receberam treinamento relataram médias mais altas de satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e rotatividade cognitiva, todas relacionadas ao sucesso organizacional, além disso, as variáveis de justiça organizacional usadas para mediar essas relações também foram influenciadas

positivamente pelo treinamento, o que pode trazer uma nova perspectiva para os gerentes na gestão do ambiente de trabalho.

2.3.3 O Experimento de Tsyganenko (2014)

De um modo geral, os resultados dos programas de desenvolvimento trabalham no sentido de melhorar as características e capacidades individuais sem relacionar com os resultados organizacionais. A maioria das organizações ignora o efeito dos programas de treinamento sobre melhoria do desempenho no trabalho (COLLINS, 2002). Do mesmo modo, ambientes altamente competitivos determinam mudanças nas formas como esses programas vêm sendo conduzidos e necessitam de maiores investimentos nas avaliações. De acordo com Day (2000) e Sogunro (1997), independentemente dos gastos crescentes em programas de desenvolvimento de liderança, os especialistas apontam que ainda faltam avaliações que comprovem sua eficácia. Consoante a isso, para que as organizações validem e dediquem maiores investimentos aos programas de desenvolvimento será necessário maior eficácia do treinamento e maior transparência dos resultados.

Dessa forma, Tsyganenko (2014) conduziu um experimento com o objetivo de identificar os efeitos dos programas de desenvolvimento de liderança a nível individual e organizacional. O programa foi realizado com uma amostra de 44 gerentes de nível médio em uma empresa local do Cazaquistão, no qual foram testados comportamentos e resultados financeiros antes e depois do programa de treinamento, e comparados os resultados entre os treinados e os não treinados,

O estudo foi realizado a partir de uma amostra com gerentes locais em uma empresa de serviços financeiros que opera a nível local em várias regiões no Cazaquistão, na qual os gerentes foram selecionados com base em dois critérios: (1) não ter tido diminuição nos resultados das vendas no ano anterior e (2) ter desejo de estudar. Foram selecionados e treinados 22 gerentes e os outros 22 gerentes que não foram selecionados foram avaliados como voluntários.

Foram articuladas duas questões de pesquisa:

Q1: O programa de desenvolvimento de liderança teve algum efeito nos resultados de comportamento dos que foram treinados em comparação com os que não foram treinados.

Q2: O programa de desenvolvimento de liderança teve uma influência positiva nos resultados financeiros dos que foram treinados em comparação com os não treinados.

E a partir daí foram formuladas duas hipóteses:

H1: Os treinados tiveram uma diferença significativa nas autoavaliações relatadas sobre as competências de liderança como um efeito de do programa de desenvolvimento de liderança em comparação com os não treinados?

H2: Os treinados demonstraram aumento nos resultados de vendas como um efeito do programa de desenvolvimento de liderança em comparação com os não treinados?

O estudo testou uma hipótese das relações causais, considerando a intervenção de treinamento como causa e as possíveis mudanças como efeitos. Para isso, foi aplicada pesquisa quantitativa para medir os resultados e comparar com grupo controle e saber se ocorreu diferença estatisticamente significativa como resultado do programa de treinamento. Análogo a isso, havia duas variáveis de resultado diferentes: autoavaliação das competências de liderança dos gerentes e resultado de vendas anuais dos gerentes.

O programa de desenvolvimento de liderança aplicado foi elaborado por um consultor externo a partir de três componentes delineadas pelo autor:

1. Treinamento formal
2. Ação de aprendizagem
3. Networking

O autor desenvolveu e conduziu uma intervenção de treinamento formal estruturada em torno de três módulos inter-relacionados, cujo objetivo foi desenvolver habilidades e capacidades em torno das competências de lideranças:

1. O papel de um líder e liderança, incluindo práticas motivacionais
2. Autoconsciência e autorreflexão como uma forma de se tornar líder
3. Comunicação eficaz e trabalho em equipe para desenvolvimento da liderança

Os dados foram coletados duas vezes, antes e depois do programa de treinamento com um ano de intervalo entre eles. Ao término do programa de treinamento, cada participante desenvolveu um plano de ação individual, um diário de autodesenvolvimento e destacou suas próprias áreas chaves para melhoria.

Para explorar o nível individual dos participantes foi usado um questionário de autoavaliação, do qual foram obtidas pontuações de seis competências de liderança, na escala LSA desenvolvida por Clawson et al. (2013); para explorar os resultados de desempenho foram usados registros oficiais dos resultados de vendas anuais de cada participante.

Os resultados encontrados confirmaram a eficácia do programa de desenvolvimento de liderança, revelando diferenças estatisticamente significativas nas escalas de comportamento, visão e suporte e melhorias nos resultados das vendas do grupo que recebeu o treinamento.

Confirmando as duas hipóteses através do efeito positivo e eficaz que ocorreu após a intervenção do programa de treinamento.

2.3.4 O Experimento de Bloom et al. (2013)

Uma questão de longa data é se as diferenças nas práticas de gerenciamento de empresas podem explicar as diferenças de produtividade observadas. A pergunta que norteou todo o experimento conduzido por Bloom et al. (2013) era direta e uma tentativa de fornecer respostas concretas: A gestão importa? Para respondê-la, os autores lançaram mão de um experimento de campo de grande proporção na Índia.

A escolha do país foi justificada pelo fato da Índia ser definida como país em desenvolvimento, onde as diferenças de produtividade entre empresas são particularmente enfáticas. Apesar do crescimento econômico rápido experienciado pelo país recentemente, o fator total de produtividade da Índia ainda é cerca de 40% do fator dos EUA. Além disso, em consonância com outros países como China e Brasil, é possível verificar uma grande variação na produtividade, o que traduz a presença de empresas altamente produtivas coexistindo com empresas de produtividade baixa.

Bloom e Van Reenen (2010), a partir de dados de um estudo *survey*, definiram o escore BVR para empresas de produtos manufaturados, que concede às empresas 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.

Os autores 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, e podem ser agrupados em cinco áreas:

- **Operações de fábrica:** Manutenção regular de máquinas e registro sistemático dos motivos para avarias, com o objetivo de aprender com falhas. Manter o chão de fábrica arrumado para reduzir acidentes e facilitar a movimentação de materiais, estabelecendo procedimentos padrão para operações.
- **Controle de qualidade:** registrar problemas de qualidade por tipo, analisando esses registros diariamente e formalizando procedimentos para corrigir defeitos de modo a impedir sua recorrência.
- **Inventário:** registro diário de estoques de fios, com níveis ideais de estoque definidos e monitorados. O fio é classificado, rotulado e armazenado no armazém por tipo e cor, e essas informações são armazenadas em computadores para otimizar o controle.
- **Gerenciamento de Recursos Humanos:** sistemas de incentivos baseados em desempenho para trabalhadores e gerentes. Descrições de cargo definidas para que todos consigam entender completamente suas responsabilidades.
- **Gerenciamento de vendas e pedidos:** acompanhar a produção em uma ordem para priorizar os pedidos dos clientes por entrega da data limite.

Também foi objetivo do estudo avaliar os motivos que levaram os gerentes das empresas a não adotarem as práticas antes do experimento. Uma das razões debatidas pelos autores foi o fato de os gerentes acreditarem que já fazem o melhor trabalho possível e, na maioria dos casos, estarem pouco dispostos a diagnosticar possíveis falhas e, portanto, atitudes a serem corrigidas para melhorar o desempenho de suas empresas.

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 melhorias na produtividade de 17% no primeiro ano, devido à melhoria da qualidade e eficiência, estoque reduzido, e parecem ter sido seguidos 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.

2.3.5 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.

3 HIPÓTESE

Destaca-se que o investimento em PDL emerge como tema da mais alta importância, devido à necessidade constante de aumento de produtividade e aproveitamento da força de trabalho nas organizações de todo o mundo

Os principais incentivos para a realização de pesquisas dessa natureza são decorrentes de resultados prévios conflitantes, isto é, trabalhos que se contradizem sobre os efeitos do treinamento realizado, tanto em resultados pessoais quanto em resultados organizacionais. De fato, a variedade de metodologias disponíveis para estudar a questão possibilita a obtenção de conclusões variadas e aparentemente excludentes. É importante, porém, salientar que essa é uma área de pesquisa que perpassa questões humanas e, portanto, pode sofrer influência de fatores naturalmente incapazes de serem controlados. Na presente pesquisa, por exemplo, havia a questão da Pandemia de COVID-19, que certamente influenciaria nos resultados medidos.

É fato que, apesar de alguns autores não conseguirem demonstrar efeito benéfico dos PDL, os investimentos nesses programas são crescentes e estão associados com expectativas de melhoria, seja por parte das empresas que investem nesses treinamentos ou dos funcionários que participam dos mesmos.

Durante a seção de Revisão de Literatura, foram apresentados diversos experimentos que demonstraram melhora em pontos específicos, avaliados após a realização de treinamento. Apesar disso, 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.

Diz-se, portanto, que diante de uma pesquisa de desenvolvimento de liderança é indispensável ponderar o local e as condições em que o experimento foi realizado e, além disso, pode-se concluir que é potencialmente impossível postular conclusões universais sobre o tema, visto que sempre haverá variáveis a serem consideradas e que não poderão ser reproduzidas em pesquisas realizadas em momentos ou com populações diferentes.

Assim, conforme descrito na literatura empírica, 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.

A seguir será apresentada a proposta metodológica e os resultados.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 Características Básicas da Pesquisa

Segundo Fontelles et al. (2009), a pesquisa científica é a aplicação prática de um conjunto de procedimentos objetivos para o desenvolvimento de um experimento, a fim de produzir um novo conhecimento, além de integrá-lo àqueles pré-existentes. Dessa forma, é necessário delimitar etapas para a condução do experimento de maneira lógica e racional, tais como a escolha do tema, o planejamento da investigação e o desenvolvimento do método proposto. Ademais, é necessário organizar e interpretar os dados obtidos para que finalmente seja possível tirar conclusões do que foi pesquisado e poder divulgar os resultados.

O presente estudo é 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.

A condução do estudo se dará 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. Como mencionado, a intervenção proposta é o oferecimento de Treinamento em Liderança para parte dos sujeitos da pesquisa, o que será feito pela Cia Brasileira de *Coaching*.

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

4.2 Tipo de Pesquisa

A presente pesquisa é definida como quantitativa, uma vez que propõe a mensuração dos efeitos de uma intervenção a partir de variáveis numéricas, a fim de comparar os resultados de um grupo que sofreu intervenção com um grupo controle.

A característica mais marcante da pesquisa quantitativa, e que a distingue da pesquisa qualitativa, é a possibilidade de expressar os resultados a partir de valores mensuráveis e, portanto, comparáveis. Esse tipo de estudo é realizado a partir de amostras de uma população-alvo, o principal objetivo dessa abordagem é a quantificação de um fenômeno na amostra escolhida, visando à generalização para a população geral estudada. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno e as relações entre as variáveis estudadas (FONSECA, 2002).

A pesquisa quantitativa atua sobre um problema previamente identificado pelo pesquisador e para o qual busca-se respostas que possam ser expressas em números, é baseada no teste de uma teoria e os resultados da pesquisa podem ser analisadas de modo estatístico, com o objetivo de determinar se as generalizações previstas na teoria se sustentam ou não (KNECHTEL, 2014). As raízes desse tipo de enfoque são os conceitos do pensamento positivista logístico, enfatiza-se o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e os atributos mensuráveis da experiência humana (POLIT, BECKER E HUNGLER, 2004).

4.3 Público-Alvo

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.

Em relação ao mecanismo de funcionamento, as lojas operam com um gerente geral responsável pela administração integral da loja e ao qual ficam subordinados os encarregados de todas as seções existentes nas lojas. Um fator relevante diz respeito ao número de seções existentes, que pode variar conforme o porte da loja.

As lojas, público-alvo da pesquisa, selecionadas foram: Loja Augusto Montenegro, Loja Br 316, Loja Barcarena, Loja Canudos, Loja Castanhal, Loja Castanheira, Loja Cidade Nova, Loja Doca de Souza Franco, Loja Marambaia, Loja Praça Brasil. Para evitar o erro amostral, foram selecionadas 09 (nove) seções padrão, que são obrigatórias em todas as lojas: açougue, fast food, frios e salgados, frente de loja, hortifruti, mercearia, padaria, peixaria, segurança. Sob esta organização: 9 seções em cada loja, foram definidos como sujeitos para treinamento, 10 funcionários por loja que exercem cargos de comando, sendo 01 gerente e 09 encarregados de sessões. Assim, constituíram a amostra final 100 funcionários.

Por se tratar de um processo experimental, aleatoriamente foram formados dois grupos com 5 lojas cada: Grupo Intervenção (n = 50) e Grupo Controle (n = 50). As 5 lojas do grupo intervenção foram: Loja Doca, Loja Praça Brasil, Loja BR-316, Loja Canudos e Loja Barcarena; Já as 5 lojas do grupo controle foram: Loja Castanheira, Loja Marambaia, Loja Cidade Nova, Loja Castanhal e Loja Augusto Montenegro.

4.4 Intervenção: Programa de Desenvolvimento de Liderança Baseado no *Coaching*

A intervenção foi executada pela **Cia Brasileira de *Coaching*** 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, de forma a preparar os líderes no enfrentamento de problemas, aproveitando oportunidades no ambiente organizacional. Na seção de apêndices é possível visualizar as fotografias do trabalho realizado.

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.

4.4.1 *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.

4.4.2 *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. Consoante a isso, esses fatores aumentaram o absenteísmo, trazendo mudanças no perfil dos respondentes nos dois tempos do experimento.

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.

4.5 Avaliação dos Efeitos – Resposta à Pergunta da Pesquisa

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, 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 às alternativas de respostas às perguntas constantes dos questionários, escores variando de 1 (um) a 5 (cinco), em que 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.

É importante ressaltar que em experimentos de campo, em especial de pesquisas mistas, em que se trabalha com o cotidiano do ser humano, como foi o caso deste experimento, é comum a influência de condicionantes. A literatura descreve que o ambiente onde o treinamento

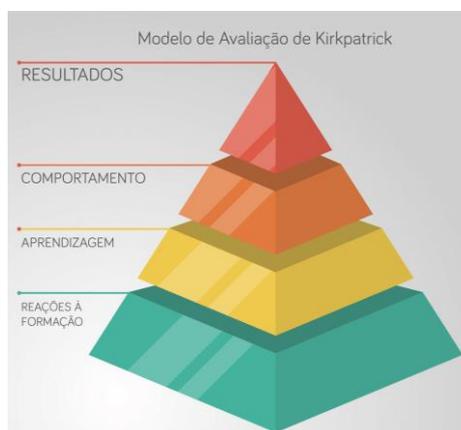
é oferecido pode influenciar nos resultados, de modo que cada grupo de funcionários reagiria de uma forma.

Outros fatores são importantes, como as condições econômicas e sanitárias vigentes no país. Esses fatores influenciam diretamente nas análises adicionais que são propostas, uma vez que são variáveis ambientais e de controle não dependente do pesquisador. O desempenho dos funcionários pode ser influenciado por questões pessoais que estão ligadas aos desafios impostos a todos pela pandemia de COVID-19, por exemplo.

Adaptando as informações coletadas ao método de Kirkpatrick (1998), poderemos dispor da avaliação da reação dos gerentes que receberam o treinamento e sua avaliação (nível 1), 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 (nível 4) teve como base a comparação da evolução percebida e os indicadores adicionais.

O modelo de avaliação de Kirkpatrick (1998, Figura 1) é um método de avaliação de aprendizagem, utilizado em programas de capacitação no mundo todo e que fornece uma estrutura prática e flexível para projetar treinamento, que aumenta o desempenho no trabalho e maximiza os resultados. Historicamente, surgiu a partir da tese de doutorado desenvolvida por Donald Patrick, em 1954, com o objetivo de medir o impacto do treinamento ministrado a supervisores e suas consequências sobre os subordinados e a organização. Dessa forma, a partir de 1970, evoluiu como modelo padrão das empresas para avaliação de treinamento e tem sido, continuamente, desenvolvido ao longo das últimas décadas, devido a sua grande relevância, para avaliação dos processos de treinamento e desenvolvimento nas organizações.

Figura 1 – Modelo de avaliação de Kirkpatrick



Fonte: Kirkpatrick (1998).

- **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.

4.6 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.

4.6.1 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.

4.6.2 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.

4.6.3 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.

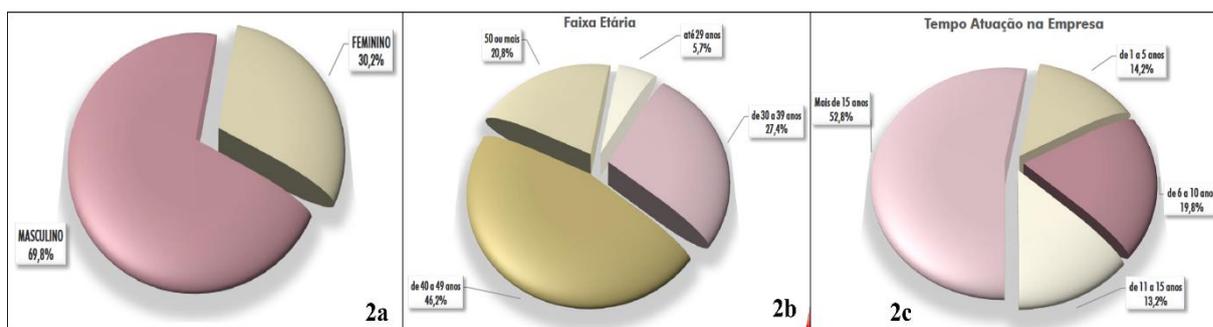
- **Bloco 4 - Imagem da Loja.** O último indicador focado para os consumidores foi a percepção da imagem da empresa, considerando principalmente o efeito do treinamento na melhoria da imagem corporativa. A imagem é um indicador consequente do demais, é o resultado do efeito de todo o processo, objetivando 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?

5 RESULTADOS

5.1 Considerações Gerais

O perfil dos funcionários selecionados inicialmente (T1) foi de 69,8% de gestores do sexo masculino e 30,2% do sexo feminino (Figura 2a). Em relação à faixa etária, 5,7% eram gerentes na 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 2b). Em referência a tempo de casa (Figura 2c), 14,2% tinham até 5 anos de casa, 19,8% entre 6 a 10 anos, 13,2% entre 11 a 15 anos, e com mais de 15 anos trabalhando no Líder na função de comando foram 52,8%.

Figura 2 – Perfil dos gerentes participantes da pesquisa no T1, por sexo (a), por faixa etária (b) e por tempo na empresa (c)

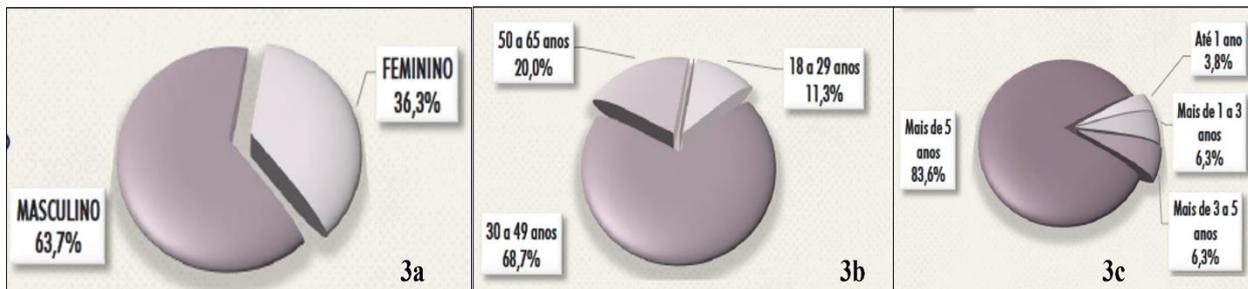


Fonte: Protocolo da Pesquisa. 2021.

No tempo 2 (T2) a amostra alterou, em consequência de adaptações realizadas pela empresa para atender às exigências dos protocolos de segurança por conta da COVID-19, assim como pelo adoecimento de funcionários. O perfil amostral nas 10 lojas mudou para 63,1% de gerentes do sexo masculino e 36,9% do sexo feminino (Tabela 3a). Quanto à faixa etária, 11,3% tinham entre 18 e 29 anos, 68,7% eram gerentes com idade entre 30 a 49 anos, e 20,0% tinham entre 50 e 64 anos (Figura 3b). O tempo de serviço na empresa com até 1 ano de casa era 3,8%, com mais de 1 a 3 anos 6,3%, com mais de 3 a 5 anos 6,3%, e com mais de 5 anos trabalhando no Líder na função de comando, 83,6%.

É importante destacar que, ainda que houve alteração no perfil dos gerentes participantes do T1 para o T2, houve concordância no que tange à semelhança nas proporções dos três critérios analisados: sexo, idade e tempo de casa. Assim, verifica-se uma predominância de gerentes homens, com idades entre os 30 a 49 anos e longos períodos de tempo na empresa.

Figura 3 – Perfil dos gerentes participantes da pesquisa no T2, por sexo (a), por faixa etária (b) e por tempo na empresa (c)



Fonte: Protocolo da Pesquisa. 2021.

5.2 Nível 1 de Kirkpatrick: Reação

Nesse nível, o objetivo foi obter 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 (Tabela 1).

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 das respostas para cada tema avaliado nas lojas participantes do treinamento

TEMAS AVALIADOS	DOCA	PÇA BRASIL	BR 316	CANUDOS	BARCARENA	MÉDIA
Comunicação	9,67	9,89	9,78	9,70	9,80	9,77
Motivação	9,67	10,00	9,56	10,00	9,80	9,80
Planejamento	9,78	9,89	9,44	10,00	9,80	9,78
Transformação	9,67	9,89	9,67	10,00	9,80	9,80
Visão Sistemática	9,22	9,89	9,44	9,90	9,80	9,65
Ética e Caráter	9,89	10,00	10,00	10,00	9,80	9,94
Não Julgamento	9,89	10,00	9,67	9,90	9,90	9,87
Foco no Futuro	9,33	9,89	9,33	9,90	9,90	9,67
Ação	9,78	10,00	9,56	10,00	9,90	9,85
Médias Lojas	9,65	9,94	9,60	9,93	9,83	9,79

Fonte: Protocolo da pesquisa, 2021.

5.3 Nível 2 de Kirkpatrick: 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 e segunda avaliação (Tabela 2). 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 (Tabela 3). 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 $4,29 \pm 0,15$; $p = 0,01$). Apesar de terem partido de um patamar mais alto, as lojas que receberam treinamento ainda assim conseguiram melhorar o escore após a intervenção.

Tabela 2 – Comparação de Escores de habilidades gerenciais avaliados antes e depois do treinamento ministrado.

Característica	Primeira avaliação	Segunda avaliação	p-valor
Planejamento e Organização	$4,42 \pm 0,19$	$4,70 \pm 0,13$	<0,001
Gestão do Tempo	$4,04 \pm 0,17$	$4,34 \pm 0,13$	<0,001
Responsabilidade	$4,36 \pm 0,15$	$4,37 \pm 0,11$	0,871
Proatividade	$4,27 \pm 0,23$	$4,33 \pm 0,20$	0,354
Engajamento da Equipe	$3,62 \pm 0,29$	$3,77 \pm 0,26$	0,06
Inovação	$3,54 \pm 0,14$	$3,52 \pm 0,19$	0,722
Motivação	$3,81 \pm 0,20$	$3,80 \pm 0,22$	0,915
Disciplina	$3,32 \pm 0,19$	$3,38 \pm 0,16$	0,325

Fonte: Protocolo da pesquisa, 2021.

Tabela 3 – Habilidades gerenciais nas duas avaliações, divididas de acordo com as lojas que receberam ou não o treinamento.

Característica	Lojas com Treinamento			Lojas sem treinamento		
	Primeira avaliação	Segunda avaliação	p-valor	Primeira avaliação	Segunda avaliação	p-valor
Planejamento e Organização	$4,56 \pm 0,12$	$4,72 \pm 0,12$	0,036	$4,29 \pm 0,15$	$4,67 \pm 0,15$	0,005
Gestão do Tempo	$4,12 \pm 0,16$	$4,33 \pm 0,12$	0,02	$3,95 \pm 0,14$	$4,35 \pm 0,15$	0,005
Responsabilidade	$4,46 \pm 0,05$	$4,41 \pm 0,16$	0,500	$4,26 \pm 0,16$	$4,33 \pm 0,05$	0,363
Proatividade	$4,23 \pm 0,16$	$4,29 \pm 0,17$	0,958	$4,24 \pm 0,29$	$4,36 \pm 0,24$	0,271
Engajamento da Equipe	$3,78 \pm 0,33$	$3,84 \pm 0,30$	0,537	$3,45 \pm 0,10$	$3,69 \pm 0,23$	0,077
Inovação	$3,59 \pm 0,19$	$3,57 \pm 0,24$	0,791	$3,48 \pm 0,06$	$3,46 \pm 0,13$	0,848
Motivação	$3,95 \pm 0,18$	$3,76 \pm 0,28$	0,172	$3,66 \pm 0,06$	$3,83 \pm 0,17$	0,108
Disciplina	$3,44 \pm 0,17$	$3,44 \pm 0,17$	0,984	$3,19 \pm 0,12$	$3,31 \pm 0,15$	0,276

Fonte: Protocolo da pesquisa, 2021.

5.4 Nível 3 de Kirkpatrick: 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 (Tabela 4), que, embora não tenham sido significantes 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). 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 $3,92 \pm 0,18$, $p = 0,141$.

Tabela 4 – Habilidades comportamentais e interpessoais nos dois momentos, avaliando-se todas as lojas.

Característica	Primeira avaliação	Segunda avaliação	p-valor
Habilidades Comportamentais			
Coesão e Confiança	$2,65 \pm 0,43$	$2,48 \pm 0,62$	0,576
Flexibilidade	$3,70 \pm 0,19$	$3,66 \pm 0,16$	0,497
Habilidades Interpessoais			
Relacionamento Interpessoal	$3,53 \pm 0,10$	$3,61 \pm 0,28$	0,404
Comunicação	$4,21 \pm 0,11$	$4,29 \pm 0,10$	0,074
Espírito de Equipe	$3,79 \pm 0,29$	$3,94 \pm 0,26$	0,065

Fonte: Protocolo da pesquisa, 2021.

5.4.1 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 (Figura 4).

Figura 4 – Média para o indicador Ambiente de Trabalho



Fonte: Protocolo da pesquisa, 2021

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.

5.4.2 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 (Tabela 5).

Tabela 5 – Percentual de resposta para o estado de espírito dos respondentes no momento de serem abordados em cada uma das lojas.

COMO SE SENTIA NO MOMENTO DA PESQUISA	DOCA	PRAÇA BRASIL	BR-316	CANUDOS	BARCAREMA	CASTANHEIRA	CASTANHAL	CIDADE NOVA	AUGUSTO MONTEIRO	MARABAJÁ
MUITO FELIZ	50,0%	37,5%	50,0%	37,5%	50,0%	12,5%	37,5%	50,0%	37,5%	0,0%
FELIZ	50,0%	62,5%	50,0%	62,5%	50,0%	87,5%	62,5%	50,0%	62,5%	100,0%
SOMA MUITO FELIZ + FELIZ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
INFELIZ	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
MUITO INFELIZ	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
SOMA MUITO INFELIZ + INFELIZ	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Fonte: Protocolo da pesquisa, 2021

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 (Figura 5).

Figura 5 – Média para o Indicador Comprometimento



Fonte: Protocolo da pesquisa, 2021

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. Esse resultado (Figura 6) 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).

Figura 6 – Média para o indicador Comprometimento para cada uma das Lojas da pesquisa



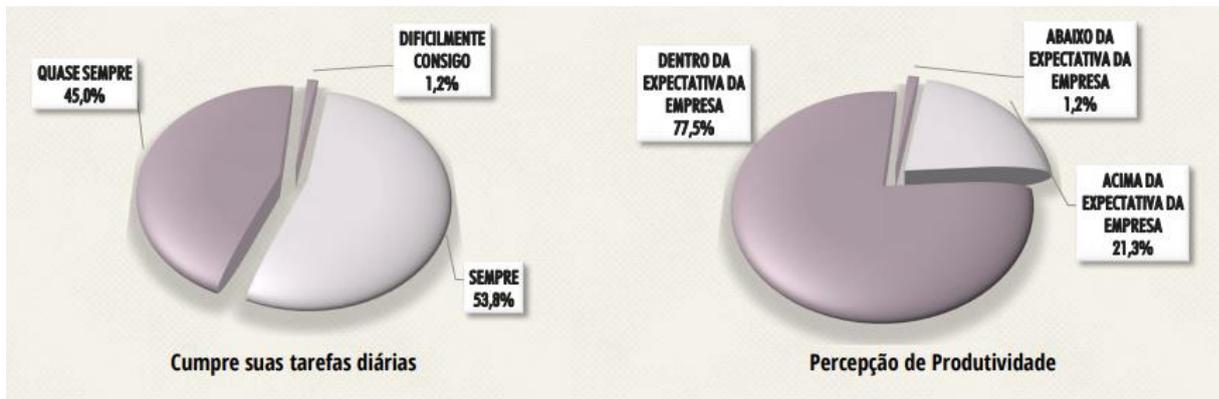
Fonte: Protocolo da pesquisa, 2021

5.4.3 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 (Figura 7).

Figura 7 – Percentuais de resposta sobre Motivação dos gerentes em relação ao cumprimento das tarefas diárias e a percepção de produtividade



Fonte: Protocolo da pesquisa, 2021

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 8).

Figura 8 – Média para o indicador Motivação



Fonte: Protocolo da pesquisa, 2021

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 (Figura 9), 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).

Figura 9 – Média para o indicador Motivação para cada uma das Lojas da pesquisa



Fonte: Protocolo da pesquisa, 2021

5.4.4 Imagem Corporativa

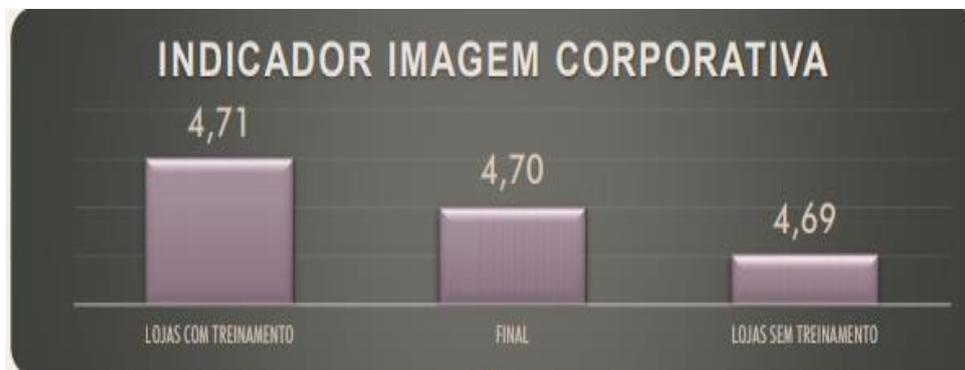
A imagem é um indicador consequente do demais, é o resultado do efeito de todo o processo, objetivando a melhoria contínua do conhecimento, da motivação, do atendimento e da satisfação. Nesse bloco de mensuração do Indicador de Imagem Corporativa foram aplicadas aos gerentes 4 perguntas, a primeira delas 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 (Figura 10)

Figura 10 – Média para o indicador Imagem Corporativa



Fonte: Protocolo da pesquisa, 2021

5.5 Nível 4 de Kirkpatrick: Resultados

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, nessa medição (Tabela 6), 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 6 – Média das análises para Gerência, Colaboradores Operacionais, Consumidor e do Indicador Geral nas lojas pesquisadas

INDICADOR FINAL	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	3,90	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	3,80
CONSUMIDOR	3,88	4,03	3,73	3,68	3,86	3,69	4,06	3,76	3,68	3,67
INDICADOR GERAL	3,86	3,78	3,92	3,91	3,74	3,79	3,97	3,78	3,64	3,75

Fonte: Protocolo da pesquisa, 2021

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.

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.

Tabela 7 – Parâmetros estatísticos da análise comparando os dois grupos: com treinamento e sem treinamento

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

Fonte: Protocolo da pesquisa, 2021

6 DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa foi delineada com o objetivo de mensurar o efeito do treinamento em liderança no desempenho de gerentes de uma rede supermercadista local. O desenho metodológico, inspirado em Bloom et al. (2013), buscou a comparação de lojas que receberam a intervenção, aplicada pela Cia Brasileira de *Coaching*, com lojas que não receberam. A hipótese norteadora do trabalho, como mencionado previamente, versava 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 da demonstração de melhora significativa dos parâmetros “Planejamento e Organização” e “Gestão do Tempo”, este efeito foi registrado tanto nas lojas que participaram do treinamento quanto nas demais.

Esses 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. Diferentemente do trabalho de Bloom et al. (2013), a intervenção do presente trabalho foi realizada dentro de uma mesma organização, o que pode explicar os resultados semelhantes mesmo quando comparamos lojas com e sem treinamento. É bem verdade que no experimento em questão as variáveis avaliadas eram indispensáveis para o trabalho cotidiano de todos os funcionários, 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.

Bloom et al. (2013) conduziram um trabalho que focava principalmente em características de gestão, enquanto a presente pesquisa focou em 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.

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.

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.

O estudo de Tsyganenko (2014) demonstrou eficácia de programa de desenvolvimento de liderança, revelando diferenças estatisticamente significativas nas escalas de comportamento, visão e suporte e melhorias nos resultados do grupo de gerentes que recebeu treinamento quando comparado ao grupo que não recebeu. As diferenças nos resultados observados entre o estudo citado e a presente pesquisa podem ser decorrentes do período maior entre as avaliações (12 meses no trabalho de Tsyganenko) e ao fato do autor ter utilizado matrizes de dados mais numerosas: dois grupos de 22 gerentes enquanto no presente trabalho foram utilizados dois grupos de 5 lojas.

É possível também 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).

Também é válido ressaltar que na segunda etapa da pesquisa, na qual as entrevistas foram realizadas no período de 27 de abril a 3 de maio de 2021, é preciso levar em conta o momento da pandemia nas cidades onde a coleta de dados ocorreu (Belém, Ananindeua, Barcarena e Castanhal). Nesse período a pandemia de COVID-19 se encontrava bem mais agravada do que a observada durante o período da primeira pesquisa (18 a 24 de janeiro de 2021), esse cenário mais recente deve ser considerado na leitura dos resultados dessa segunda medição. 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 vista organizacional.

REFERÊNCIAS

- AHMAD, S.; SCHROEDER, R. G. The impact of human resource management practices on operational performance. **Journal of Operational Management**, v. 21, p. 19–43, 2003.
- AMAGOH, F. Leadership development and leadership effectiveness. **Management Decision**, v. 47, n. 6, p. 989–999, 2009.
- ATWATER, L. E. et al. A longitudinal study of the leadership development process: Individual differences predicting leader effectiveness. **Human Relations**, v. 52, n. 12, p. 1543-1562, 1999.
- ALLIGER, G. et al. A META-ANALYSIS OF THE RELATIONS AMONG TRAINING CRITERIA. **Personnel Psychology**, v. 50, n. 2, p. 341–358, 1997.
- 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.
- BALDWIN, T. T.; FORD, J. K. TRANSFER OF TRAINING: A REVIEW AND DIRECTIONS FOR FUTURE RESEARCH. **Personnel Psychology**, v. 41, n. 1, p. 63–105, 1988.
- BASS, B. M. **Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications**. 3. ed. New York: Free Press, 1990.
- BARLING, J. ; CHRISTIE, A.; HOPTION, C. **Leadership**. In: ZEDECK, S. APA handbook of industrial and organizational psychology, p. 183–240, 2010.
- BARTEL, A. P. Productivity gains from the implementation of employee training programs. **Industrial Relations**, v. 33, p. 411–425, 1994.
- BELL, B. S.; KOZLOWSKI, S.W. Active learning: Effects of core training design elements on self-regulatory processes, learning, and adaptability. **Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 2, p. 296–316, 2008.
- BONO, J. et al. A SURVEY OF EXECUTIVE *COACHING* PRACTICES. **Personnel Psychology**, v. 62, n. 2, p. 361–404, 2009.
- BOYCE, L. A.; ZACCARO, S. J.; WISECARVER, M. Z. Propensity for self-development of leadership attributes: Understanding, predicting, and supporting performance of leader self-development. **The Leadership Quarterly**, v. 21, n. 1, p. 159-178, 2010.
- BOZEMAN, D. P.; PERRWÉ, P. L. The effect of item content on organizational commitment questionnaire-turnover cognitions relationships. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, p. 161-173, 2011
- BLOOM, N. et al. Does management matter? Evidence from India. **The Quartely 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.

BRIEF, A. P. **Attitudes in and around organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage. p. 86, 1998.

BROOKE, J.; RUSSELL, D. W. Discriminant validation measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. **Journal of Applied Psychology**, v. 73, p. 139-145, 1988.

BRYMAN, A. **Charisma and Leadership in Organizations**. Londres: Sage Publication, 1992.

CARSON, J. B.; TESLUK, P. E.; MARRONE, J. A. Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. **Academy of Management Journal**, n. 50, p. 1217–1234, 2007.

CAUDRON, S. Just say no to training fads. **Training and Development**, v. 56, n. 6, p. 40–43, 2002.

CASPER, W. J. Collaborative planning for training impact. **Human Resource Management**, v. 43, p. 337–351, 2004

CHEONG, M. *et al.* A review of the effectiveness of empowering leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 30, n. 1, p. 34–58, 2019.

CHEONG, M. *et al.* Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. **The Leadership Quarterly**, v. 27, n. 4, p. 602–616, 2016.

CLAWSON, J. *et al.* Leadership Steps Assessment. **University of Virginia; Darden Business School**, p. 1-15, 2013.

COLLINS, D. B.. The effectiveness of managerial leadership development programs: a meta-analysis of studies from 1982-2001. **Louisiana State University LSU Digital Commons**, n. 2461, 2002

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.

CROPANZANO, R. *et al.* Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. **Group & Organization Management**, v. 27, p. 324-351, 2002.

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.

DANSEREAU, F.; GRAEN, G.; HAGA, W. J.. A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, n. 13, p. 46–78, 1975.

DAFT, R. L.. **Organization theory and design**. South-Western College, Publishing, Cincinnati, Ohio. 1998.

DAY, D. V. Leadership development: A review in context. *Leadership Quarterly*, v. 11, p. 581–613, 2000.

DAY, D. V. et al. Leadership capacity in teams. *Leadership Quarterly*, n. 15, p. 857–880, 2004.

DAY, D. V.; LANCE, C. E. Understanding the development of leadership complexity through latent growth modeling. *In: DAY, D. V.; ZACCARO, S. J.; HALPIN, S. M. (eds.). Leader development for transforming organizations: Growing leaders for tomorrow*. Mahwah, NJ: Erlbaum. 2004. 1 ed., p. 41–69.

DAY, D. V.; ZACCARO, S. J. Leadership: A critical historical analysis of the influence of leader traits. *In: KOPPEL, L. L. (ed.). Historical perspectives in industrial and organizational psychology*. Mahwah, NJ: Erlbaum, 2007. p 383–405.

DAY, D. V. **Leadership**. [s.l.]: Oxford University Press, 2012. Disponível em: <<http://oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199928309.001.0001/oxfordhb-9780199928309-e-22>>. Acesso em: 26 out. 2020.

DAY, D. V. et al. Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, v. 25, n. 1, p. 63–82, 2014.

DECHURCH, L. A.; MARKS, M. A. Leadership in multiteam systems. *Journal of Applied Psychology*, n. 91, p. 311–329, 2006.

DELERY, J. E.; DOTY, D. H. Modes of theorizing in strategic human resource management. *Academy of Management Journal*, v. 39, p. 802–835, 1996

DIENESCH, R. M.; LIDEN, R. C. Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, n. 11, p. 618–634, 1986.

GIBB, C. A. Leadership. *In: LINDZEY, G. (ed.). Handbook of social psychology*. Cambridge, MA: Addison-Wesley. 1954. v. 2, p. 877–920.

DOLEZALEK, H. Industry report. *Training*, v. 42, n. 12, p.14–28, 2005.

EBY, L. T. et al. An interdisciplinary meta-analysis of the potential antecedents, correlates, and consequences of protégé perceptions of mentoring. *Psychological Bulletin*, v. 139, n. 2, p. 441–476, 2013.

ELY, K. et al. Evaluating leadership *coaching*: A review and integrated framework. *The Leadership Quarterly*, v. 21, n. 4, p. 585–599, 2010.

- FISCHER, R. L.; BEIMERS, D. “Put me in, Coach”: A pilot evaluation of executive *coaching* in the nonprofit sector: A Pilot Evaluation of Executive *Coaching* in the Nonprofit Sector. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 19, n. 4, p. 507–522, 2009.
- FONSECA, J. J. S.. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC. 2002.
- FONTELLAS, M. J.; SIMÕES, M. G.; FARIAS, S. H.; FONTELLAS, R. G. S.. Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. **Revista Paraense de Medicina**, v. 23, n. 3, jul.-set., 2009.
- GELADE, G. A.; IVERY, M. The impact of human resource management and work climate on organizational performance. **Personnel Psychology**, v. 56, p. 383–404, 2003.
- 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.
- GRAEN, G. B.; CASHMAN, J. F. A role making model of leadership in formal organizations. In: HUNT, J. G.; LARSON, L. L. (eds.). **Leadership frontiers**. Kent, OH: Kent State University. 1975. 1 ed., p. 143–165.
- GRAEN, G. B.; UHL-BIEN, M. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. **Leadership Quarterly**, n. 6, p. 219–247, 1995.
- GRANT, A. et al. **The State of Play in Coaching Today: A Comprehensive Review of the Field**. In: HODGKINSON, G. (Org). International Review of Industrial and Organizational Psychology 2010 Volume 25. Oxford, UK: Wiley-Blackwell, 2010, p. 125–167.
- GRUMAN, J. A.; SAKS, A. M. Performance management and employee engagement. **Human Resource Management Review**, v. 21, n. 2, p. 123–136, 2011.
- HACKMAN, J. R.; WAGEMAN, R. Asking the right questions about leadership: Discussion and conclusions. **American Psychologist**, v. 62, n. 1, p. 43–47, 2007.
- 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.
- HASEL, M. C. A question of context: the influence of trust on leadership effectiveness during crisis. **Management**, v. 16, n. 3, p. 264-293, 2013.
- HENDRIX, W. H. et al. Effects of procedural and distributive justice on factors predictive of turnover. **Journal of Social Behavior and Personality**, v. 13, p. 611-633, 1998.
- HOLLANDER, E. P.; JULIAN, J. W. Contemporary trends in the analysis of leadership processes. **Psychological Bulletin**, n. 71, p. 387–397, 1969.
- HOLZER, H. J. et al. Are training subsidies for firms effective. **Industrial and Labor Relations Review**, v. 46, p. 625–636, 1993.

INDUSTRY REPORT. \$56 billion budgeted for formal training. **Training**, v. 43, n. 12, p. 20–32, 2006.

JONES, R. et al. The effectiveness of workplace *coaching*: A meta-analysis of learning and performance outcomes from *coaching*. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 89, n. 2, p. 249–277, 2016.

JONES, R. A.; RAFFERTY, A. E.; GRIFFIN, M. A. The executive *coaching* trend: towards more flexible executives. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 27, n. 7, p. 584–596, 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.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **The social psychology of organizations**. 2. ed., New York: Wiley. 1978.

KAUFFMAN, C.; JOSEPH, S.; SCOULAR, A. *Coaching de liderança e psicologia positiva*, In: JOSHEPH, S. (ed.). **Positive Psychology in Practice: Promoting Human Flourishing in Work, Health, Education, and Everyday Life**. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc. 2015. 2. ed., pp. 377-390.

KAYE, B. Career development—Anytime, anyplace. In: GOLDSMITH, M.; LYONS, L.; FREAS, A. (eds.). **Coaching for Leadership**. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 1993. 1. ed., p. 235-244.

KOMBARAKARAN, F. et al. Executive *coaching*: It works! **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 60, n. 1, p. 78–90, 2008.

KERR, S.; JERMIER, J. Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 22, p. 375–403, 1978.

KILBURG, Richard R. Toward a conceptual understanding and definition of executive *coaching*. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 48, n. 2, p. 134–144, 1996.

KIRKPATRICK, D. L. **Evaluating Training Programs - The Four Levels**. San Francisco: Berrett - Koehler Publishers, Inc., 1998.

KNECHTEL, M. R. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

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.

KORSGAARD, M. A.; ROBERSON, L.; RYMPH, R. D. What motivates fairness? The role of subordinate assertive behavior on managers' interactional fairness. **Journal of Applied Psychology**, v. 83, p. 731-744, 1998.

KRAIGER, K. Perspectives on training and development. *In*: BORMAN, W.C.; ILGEN, D. R.; KLIMOSKI, R. J. (eds.). **Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology**. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc. 2003. 1. ed., p. 171–192.

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.

LEE, H. et al. Impact of leadership development on emotional health in healthcare managers: Emotional health in healthcare managers. **Journal of Nursing Management**, v. 18, n. 8, p. 1027–1039, 2010.

LOCKE, E. A. Foundations for a theory of leadership. *In*: MURPHY, S. E.; RIGGIO, R. E. (eds.). **The future of leadership development**. Mahwah, NJ: Erlbaum, 2003. p. 29-46.

LORD, R. G.; FOTI, R.; PHILLIPS, J. S. A theory of leadership categorization. *In*: HUNT, J. G.; SEKARAN, U.; SCHRIESHEIM, C. (eds.). **Leadership: Beyond establishment views**. Carbondale: Southern Illinois University, 1982. p. 104-121.

LORD, Robert G.; FOTI, Roseanne J.; DE VADER, Christy L. A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 34, n. 3, p. 343–378, 1984.

LYAU, N. M.; PUCEL, D. J. Economic return on training investment at the organization level. **Performance Improvement Quarterly**, v. 8, n. 3, p. 68–79, 1995.

MCCAULEY, C. D. **Individual development in the workplace**. Thousand Oaks, CA: Sage. McGuffin, 2002.

MCGUFFIN, A. A.; OBONYO, E. Enhancing performance: a case study of the effects of employee *coaching* in construction practice. **Construction Management and Economics**, v. 28, n. 2, p. 141–149, 2010.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and practice** (6. ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2010.

O'CONNOR, P. M. G.; QUINN, L. Organizational capacity for leadership. *In*: MCCAULEY, C. D.; VAN VELSOR, E. (eds.). **The Center for Creative Leadership handbook of leadership Development**. San Francisco: Jossey-Bass. 2004. 2 ed., p. 417–437.

O'LEONARD, K.; LOEW, L. **Leadership development factbook 2012**: Benchmarks and trends in U.S. leadership development. Oakland, CA: Bersin & Associates. 2012.

OLIE, R. L. Book Reviews: Alan Bryman: *Charisma and Leadership in Organizations*: 1992, London: Sage. 198 pages. **Organization Studies**, v. 14, n. 3, p. 459–464, 1993.

OLIVERO, G.; BANE, K. D., KOPELMAN, R. E. Executive *coaching* as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency. **Public Personnel Management**, v. 26, p. 461-469, 1997.

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.

OWENS, P. L. One More Reason Not to Cut Your Training Budget: The Relationship between Training and Organizational Outcomes. **Public Personnel Management**, v. 35, n. 2, p. 163–172, 2006.

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

PHELAN, S. E.; LINK, Z. Promotion Systems and Organizational Performance: A Contingency Model. **Computational & Mathematical Organization Theory**, v. 7, n. 3, p. 207–232, 2001.

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

ROST, J. **Leadership for the Twenty-First Century**. Praeger, Westport, CN. 1993.

SALANCIK, G. et al. Leadership as an outcome of social structure and process: A multidimensional analysis. *In*: HUNT, J. G.; LARSON, L. L. (eds.). **Leadership frontiers**. Kent, OH: Kent State University. 1975. 1 ed., p. 81–101.

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

SANTOS, J. P.; CAETANO, A.; TAVARES, S. M. Is training leaders in functional leadership a useful tool for improving the performance of leadership functions and team effectiveness? **The Leadership Quarterly**, v. 26, n. 3, p. 470–484, 2015.

SMITHER, J. W. Can Psychotherapy Research Serve as a Guide for Research About Executive *Coaching*? An Agenda for the Next Decade. **Journal of Business and Psychology**, v. 26, n. 2, p. 135–145, 2011.

SOGUNRO, O. Impact of training on leadership development: Lessons from a leadership training program. **Evaluation Review**, v. 21, n. 6, p. 713-737, 1997.

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.

THARENOU, P.; SAKS, A. M.; MOORE, C. A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. **Human Resource Management Review**, v. 17, n. 3, p. 251-273, 2007.

THEEBOOM, T. et al. Does *coaching* work? A meta-analysis on the effects of *coaching* on individual level outcomes in an organizational context. **The Journal of Positive Psychology**, v. 9, n. 1, p. 1-18, 2014.

TSYGANENKO, Maiya V. The Effect of a Leadership Development Program on Behavioral and Financial Outcomes: Kazakhstani Experience. **Procedia- Social and Behavioral Sciences**, v. 124, p. 486-495, 2014.

UHL-BIEN, M. Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. **Leadership Quarterly**, n. 17, p. 654-676, 2006.

WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. **Journal of Management**, v. 18, n. 2, p. 295-320, 1992.

ZWICK, T. The Impact of training intensity on establishment productivity. **Industrial Relations**, v. 45, p. 26-46, 2006.

ZYPHUR, M. J.; BARSKY, A. P.; ZHANG, Z. Advances in leadership research methods. *In*: DAY, D. V.; ANTONAKIS, J. (eds.). **The nature of leadership**. Los Angeles: Sage. 2012. 2. ed., p. 66-107.

APÊNDICES

FOTOGRAFIAS DO TREINAMENTO REALIZADO





Caro colaborador,

Este formulário tem por objetivo, unicamente, conhecê-lo, para que possamos adotar as melhores práticas de treinamento, no seu caso especificamente, já que a nossa abordagem (coaching) é totalmente personalizada.

Assim, não existem respostas certas ou erradas, também não temos o propósito de reconhecer ou apontar culpados com essa pesquisa, queremos APENAS CONHECÊ-LO, bem como a sua realidade, com seus desafios, obstáculos e dificuldades do dia-a-dia, para que possamos ajudá-los.

Desse modo, pedimos a você, que reserve um tempo LIVRE DE QUALQUER INTERRUPÇÃO e preencha este formulário de pesquisa com ABSOLUTA SINCERIDADE, pois só assim poderemos elaborar um programa mínimo, que atenda às suas necessidades e o ajude a ser melhor ainda em seu trabalho.

Portanto, você terá 45 questões de múltipla escolha, bastando assinalar APENAS UMA afirmativa, a que melhor corresponda à sua realidade.

Lembre-se, quanto mais sincero e espontâneo for, mais estará contribuindo para que possamos ajudá-lo da melhor forma.

Loja: () Doca () BR () Canudos () Praça Brasil () Barcarena () Escritório Central

Setor: () Gerência () Supervisão () Frente de loja () Frios/Salgados () Segurança

() Mercearia () Açougue () Fast Food () Padaria () Hortifruti () Peixaria

Habilidades Gerenciais

Planejamento e Organização:

1- Tenho objetivos pessoais e profissionais claros e bem definidos?

() Sim

() Não

Se sim, de que maneira é realizado?

() Defino uma meta específica, mensurável, alcançável, relevante e com prazo final

() Traço o objetivo do final para o início, definindo as etapas antecedentes

() Na minha cabeça

() Nenhuma das alternativas

- 2- Começo todos os meus dias definindo e revisando o plano de ação pra os meus objetivos pessoais e profissionais?
- Sempre
 - Frequentemente
 - As vezes
 - Raramente
 - Nunca
- 3- Sobre a missão, visão e valores da minha empresa, eu:
- Conheço plenamente
 - Conheço vagamente
 - Apenas ouvi falar, mas não lembro
 - Nunca ouvi falar

Gestão do tempo:

- 4- Depois de revisar meus objetivos, começo meu dia definindo as tarefas que preciso realizar?
- Sempre
 - Frequentemente
 - As vezes
 - Raramente
 - Nunca
- 5- De que forma defino as tarefas que preciso fazer no dia?
- Faço tudo de cabeça
 - Vou me adequando ao que vai aparecendo
 - Crio uma lista e defino prioridades dedicando-me a uma por vez
 - Sigo um check list do meu setor
 - Não vejo necessidade em fazer listas de tarefas
 - Faço três ou quatro coisas ao mesmo tempo
- 6- Diante de uma solicitação de colegas de trabalho, eu:
- Sempre digo “sim” a tudo que pedem (e, muitas vezes me complico por causa disso)
 - Frequentemente digo “sim” a tudo que pedem (gosto de me sentir útil)
 - Às vezes, com muita dificuldade, digo “não” para algumas demandas e favores
 - Digo “não” de maneira firme, mas educada e profissional quando necessário
 - Sempre digo “não” a tudo que pedem (e, muitas vezes me complico por causa disso)
- 7- Tenho separado, pelo menos uma vez por semana, um tempo de 30 minutos para dedicar-me a melhorar o meu trabalho?
- Sempre
 - Frequentemente
 - As vezes
 - Raramente
 - Nunca
- 8- De que forma você tem feito isso?
- Identifico o que está errado e penso em como melhorar
 - Compartilho com a equipe e peço sugestões de melhoria
 - Faço uma lista de tudo o que pode ser melhorado e compartilho com o meu chefe imediato
 - Prefiro nem mexer para não piorar
 - Não faço

Responsabilidade:

- 9- Diante dos problemas, eu:
- Costumo “deixar para amanhã” decisões que poderiam (e que precisam) ser tomadas
 - Me esforço para olhá-los de diferentes perspectivas e gerar múltiplas soluções
 - Creio que se tornam muito maiores quando analisados e muito mais difíceis de resolver
 - Simplesmente decido e resolvo o problema
 - Foco tanto neles que esqueço de dar atenção para outras coisas igualmente importantes
- 10- Quando eu decido sobre uma solução, eu:
- Faço acontecer, não importa que oposição eu possa enfrentar
 - Geralmente tenho todas as informações que preciso para resolver um problema
 - Prefiro guardar para mim, assim não corro o risco de cometer um erro mais grave
 - Compartilho com a equipe e com os meus superiores para obter outras opiniões
 - Evito tomar decisões, afinal, estou aqui apenas para cumprir ordens

Proatividade:

- 11- Sou proativo e sempre encontro uma forma inteligente e produtiva de lidar com interrupções:
- Sempre
 - Frequentemente
 - As vezes
 - Raramente
 - Nunca
- 12- Antes de participar de uma reunião, geralmente eu verifico se:
- A reunião é realmente necessária
 - Se existe e vai ser respeitado um horário certo para começar e para terminar
 - Há uma agenda pré-definida (pauta) para guiar os trabalhos
 - Se estou realmente preparado, com todas as informações necessárias para fazer com que a reunião seja realmente produtiva
 - Normalmente, ao final das reuniões, todo mundo sai dela sabendo exatamente o que precisa ser feito
 - Eu não sou a favor de reuniões, se me convocar eu simplesmente participo.

Engajamento da equipe:

- 13- Meus colaboradores costumam dar desculpas para não irem trabalhar ou deixar de fazer alguma obrigação?
- Sempre
 - Frequentemente
 - As vezes
 - Raramente
 - Nunca
- 14- Essas desculpas ocorrem mais de uma vez por mês?
- Sempre
 - Frequentemente
 - As vezes
 - Raramente
 - Nunca

- 15- Sinto que quando os colaboradores estão no ambiente de trabalho eles parecem desmotivados e/ou cansados?
- Sempre
 - Frequentemente
 - As vezes
 - Raramente
 - Nunca
- 16- Percebo que a produtividade do meu setor vem caindo pela falta de preparação adequada para os membros do time
- Sempre
 - Frequentemente
 - As vezes
 - Raramente
 - Nunca
- 17- O grau de preocupação dos membros da minha equipe, com relação ao cumprimento de prazos e a qualidade do trabalho é:
- Muito baixo
 - Baixo
 - Razoável
 - Alto
 - Muito alto
- 18- Percebo que o nível de conscientização das pessoas para a melhoria constante do seu próprio desempenho é:
- Muito baixo
 - Baixo
 - Razoável
 - Alto
 - Muito alto
- 19- No seu setor, com que frequência é praticada a participação das pessoas nas decisões que afetam o trabalho delas?
- Nunca é praticada
 - É pouco praticada
 - É razoavelmente praticada
 - É praticada com muita frequência
 - Constantemente é praticada
- 20- Eu percebo que o grau de empenho das pessoas do meu setor, para enfrentarem e conquistarem novos desafios e aproveitarem novas oportunidades de aprendizagem, geralmente é:
- Muito baixo
 - Baixo
 - Razoável
 - Alto
 - Muito alto

Inovação:

- 21- Na minha opinião, as tarefas/atividades desenvolvidas pelos meus subordinados, geralmente são:
- Quase sempre rotineiras
 - Muitas vezes rotineiras e pouco inovadoras
 - Razoavelmente rotineiras e inovadoras
 - Muito inovadoras e pouco rotineiras
 - Quase sempre inovadoras
- 22- Com que frequência você reconhece as pessoas da sua equipe que buscam e sugerem inovações ou melhorias no setor?
- Nunca
 - Raramente
 - Às vezes
 - Com muita frequência
 - Sempre
- 23- Com que frequências as mudanças ocorrem no seu setor?
- Nunca
 - Raramente
 - Às vezes
 - Com muita frequência
 - Constantemente
- 24- A cultura da Empresa faz com que as pessoas valorizem:
- Totalmente o trabalho burocrático
 - Muito o trabalho burocrático
 - Razoavelmente o trabalho burocrático
 - Mais o trabalho criativo
 - Muito o trabalho criativo
- 25- Com que frequência, você acredita que você, enquanto líder, busca realizar mudanças em sua área de trabalho?
- Nunca
 - Raramente
 - Às vezes
 - Com muita frequência
 - Sempre

Motivação:

- 26- Na minha opinião, as pessoas, geralmente, quando são desafiadas no trabalho se sentem:
- Totalmente desmotivadas
 - Pouco motivadas
 - Razoavelmente motivadas
 - Muito motivadas
 - Totalmente motivadas
- 27- O nível de desafios requerido pela Empresa, com relação às tarefas e aos resultados a serem alcançados por todos nós, empregados, é:
- Muito baixo
 - Baixo
 - Razoável
 - Alto
 - Muito alto

28- Quando proponho à minha equipe, novas atividades que requeiram desafios e novas oportunidades de aprendizagem, eu percebo que o grau de motivação é:

- Muito baixo
- Baixo
- Razoável
- Alto
- Muito alto

Disciplina:

29- O meu grau de tolerância com relação a erros e atrasos por parte das pessoas é:

- Muito alto
- Alto
- Razoável
- Baixo
- Muito baixo

30- O nível de pressão por mim imposto para que a equipe realize mudanças, no geral é:

- Muito baixo
- Baixo
- Razoável
- Alto
- Muito alto

31- Quando o desempenho e o potencial de alguém da equipe não são considerados satisfatórios, e o mesmo não apresenta melhorias em curto prazo (3 meses), a demissão:

- Nunca ocorre
- Ocorre raramente
- Ocorre às vezes
- Ocorre com muita frequência
- Ocorre sempre

32- Com que frequência você avalia o desempenho das pessoas com relação às atividades exercidas?

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Com muita frequência
- Sempre

Habilidades Comportamentais

Coesão e confiança:

33- Tenho sido eficiente e disciplinado ao evitar as seguintes atividades?

33.1- Redes sociais (facebook, instagram, whatsapp) em horário de trabalho

- Sempre
- Frequentemente
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

33.2- Navegar na internet

- Sempre
- Frequentemente
- As vezes
- Raramente
- Nunca

33.3- Responder telefonemas pessoais não urgentes em horário comercial, além de conversas improdutivas no whatsapp

- Sempre
- Frequentemente
- As vezes
- Raramente
- Nunca

33.4- Interromper o trabalho para ir ao banheiro, tomar café, dentre outras, que acabam levando mais tempo do deveriam

- Sempre
- Frequentemente
- As vezes
- Raramente
- Nunca

Flexibilidade:

34- O grau de resistência das pessoas do meu setor com relação às mudanças, em geral é:

- Muito alto
- Alto
- Razoável
- Baixo
- Muito baixo

35- É óbvio que a Empresa tem valores e cultura que foram cultivados durante anos, levando as pessoas a assumirem comportamentos tradicionais diante de possíveis mudanças. Sendo assim, geralmente eu me reconheço:

- Totalmente apegado ao passado
- Muito apegado ao passado
- Razoavelmente apegado ao passado
- Pouco apegado ao passado
- Totalmente desapegado do passado

Habilidades Interpessoais

Relacionamento Interpessoal:

36- Quando estou conversando com alguém, eu:

- Também me concentro nas reações da pessoa
- Falo o que penso, mesmo que o ouvinte não goste
- Mesmo não concordando com o ponto de vista da outra pessoa, respeito a opinião contrária
- Acho difícil ser paciente com os outros
- Eu ouço o que o outro está falando, mas sem interromper o que eu estou fazendo no momento

37- Quando tenho vontade de ajudar alguém, sinto que as pessoas parecem não apreciar a minha vontade ou preocupação:

- Sempre
- Frequentemente
- As vezes
- Raramente
- Nunca

38- Percebo que os colaboradores costumam se estressar ao longo da jornada de trabalho

- Sempre
- Frequentemente
- As vezes
- Raramente
- Nunca

Comunicação:

39- Ao comunicar minhas ideias, eu geralmente:

- Procuo ouvir com atenção os meus líderes e colegas sem julgamento ainda que não concorde com o que eles dizem
- Fico tenso e nervoso na hora de falar para os demais.
- Analiso o contexto da conversa para saber se posso ou não transmitir a mensagem naquele momento
- Eu me preparo adequadamente para expor meu raciocínio
- Sou uma pessoa de poucas palavras, quem entender, entendeu
- Sempre checo o entendimento da outra pessoa ao final da conversa para ter a certeza de que ele entendeu a minha mensagem

40- Com que frequência, você, compartilha as informações pertinentes ao seu setor com a sua equipe:

- Sempre
- Frequentemente
- As vezes
- Raramente
- Nunca

41- Faço reuniões com a minha equipe:

- Sempre
- Frequentemente
- As vezes
- Raramente
- Nunca

42- Normalmente, essas reuniões são para:

- Cobrar resultados
- Reconhecer o esforço, empenho e dedicação
- Repassar procedimentos
- Treinar a equipe e repassar orientações
- Não faço, pois não tenho tempo

43- Sei o que é feedback:

- Sim
- Não

Se sim, normalmente, eu faço o feedback:

- Chamando a atenção de algo errado não importa quem esteja por perto
- Levo para o fundo da loja e dou uma dura para corrigir o que estiver errado
- Chamo reservadamente, reconheço os pontos fortes e os pontos a serem desenvolvidos
- Somente quando preencho os formulários de avaliação de desempenho
- O dia é muito corrido, não dá tempo de fazer feedback

Espírito de equipe:

44- Eu percebo a disposição das pessoas da minha equipe para colaborar, cooperar e ajudar uns aos outros, espontaneamente:

- Muito baixo
- Baixo
- Razoável
- Alto
- Muito alto

45- No que diz respeito à iniciativa das pessoas da minha equipe para assumirem mais responsabilidades, percebo que, de forma geral, essa disposição:

- Não existe
- É muito rara
- Ocorre sem muita frequência
- Ocorre com muita frequência
- É frequente



RCONDURU PESQUISA – PLANO DE ESCORES
Pesquisa de Avaliação em T&D – Nível de Comando – Questionário 02
GRUPO LÍDER – GRANDE BELÉM 2021

CODIFICAÇÃO

Nº Form.:

FILTROS: Só aplique para FUNCIONÁRIOS LOTADOS NA LOJA PESQUISADA, e que exerçam cargo em nível de Gerência e Encarregado.

ATENÇÃO: Informe ao Respondente que ele não será identificado, sua identidade será preservada, e as opiniões e manifestações feitas por ele não serão divulgadas individualizadas, serão agregadas com as demais, impedindo a identificação do respondente. Que lhe é garantido o sigilo e confidencialidade de suas informações.

PERFIL ESTRATIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

1.1. LOJA DE LOTAÇÃO	1.2. SETOR DE ATUAÇÃO	1.3. SEXO	1.4. FAIXA ETÁRIA	1.5. TEMPO DE ATUAÇÃO NO CARGO E NO GRUPO
-----------------------------	------------------------------	------------------	--------------------------	--

VARIÁVEIS DE ESTRATIFICAÇÃO, PARA QUALIFICAR O PERFIL DOS PÚBLICOS CONSULTADOS, NÃO COMPÕEM OS INDICADORES

PERGUNTA

RESPOSTAS E RESPECTIVOS ESCORES

BLOCO DE AVALIAÇÃO 1 – CONDIÇÕES DE TRABALHO

2. INICIALMENTE FAREI ALGUMAS PERGUNTAS PARA CONHECER A SUA AVALIAÇÃO SOBRE AS CONDIÇÕES QUE VOCÊ EXERCE SEU TRABALHO.? (Resposta Única para cada pergunta)

PERGUNTAS	AVALIAÇÃO
2.1. ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA EMPRESA?	1. ACIMA DO DESEJÁVEL – Escore 5 / 2. SATISFATÓRIO – Escore 3 / 3. ABAIXO DO DESEJÁVEL – Escore 1
2.2. CONDIÇÕES DAS INSTALAÇÕES FÍSICAS DE SEU AMBIENTE DE TRABALHO?	1. ACIMA DO DESEJÁVEL – Escore 5 / 2. SATISFATÓRIO – Escore 3 / 3. ABAIXO DO DESEJÁVEL – Escore 1
2.2. HIGIENE DAS INSTALAÇÕES FÍSICAS DE SEU AMBIENTE DE TRABALHO?	1. ACIMA DO DESEJÁVEL – Escore 5 / 2. SATISFATÓRIO – Escore 3 / 3. ABAIXO DO DESEJÁVEL – Escore 1
2.2. CLIMATIZAÇÃO DAS INSTALAÇÕES FÍSICAS DE SEU AMBIENTE DE TRABALHO?	1. ACIMA DO DESEJÁVEL – Escore 5 / 2. SATISFATÓRIO – Escore 3 / 3. ABAIXO DO DESEJÁVEL – Escore 1
2.3. DISPONIBILIDADE DE EQUIPAMENTOS E MATERIAIS PARA EXERCER SEU TRABALHO?	1. ACIMA DO DESEJÁVEL – Escore 5 / 2. SATISFATÓRIO – Escore 3 / 3. ABAIXO DO DESEJÁVEL – Escore 1
2.4. RELACIONAMENTO COM OS COLEGAS DE TRABALHO, SOB A SUA LIDERANÇA?	1. ACIMA DO DESEJÁVEL – Escore 5 / 2. SATISFATÓRIO – Escore 3 / 3. ABAIXO DO DESEJÁVEL – Escore 1
2.5. RELACIONAMENTO COM OS SUPERIORES HIERÁRQUICOS?	1. ACIMA DO DESEJÁVEL – Escore 5 / 2. SATISFATÓRIO – Escore 3 / 3. ABAIXO DO DESEJÁVEL – Escore 1
2.6. PROGRAMA DE TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO FUNCIONAL?	1. ACIMA DO DESEJÁVEL – Escore 5 / 2. SATISFATÓRIO – Escore 3 / 3. ABAIXO DO DESEJÁVEL – Escore 1
2.7. PROGRAMA DE PROMOÇÃO E PROGRESSÃO FUNCIONAL?	1. ACIMA DO DESEJÁVEL – Escore 5 / 2. SATISFATÓRIO – Escore 3 / 3. ABAIXO DO DESEJÁVEL – Escore 1
2.8. BENEFÍCIOS SOCIAIS CONCEDIDOS (SAÚDE, EDUCAÇÃO, ALIMENTAÇÃO E LAZER)	1. ACIMA DO DESEJÁVEL – Escore 5 / 2. SATISFATÓRIO – Escore 3 / 3. ABAIXO DO DESEJÁVEL – Escore 1

BLOCO DE AVALIAÇÃO 2 – IDENTIDADE E COMPROMETIMENTO

3. VOCÊ SE CONSIDERA UMA PESSOA: (RU)	MUITO FELIZ – Escore 5 FELIZ – Escore 4 INFELIZ – Escore 2 MUITO INFELIZ – Escore 1
4. COMO VOCÊ DEFINE O TRABALHO? (RU)	SUSTENTO FINANCEIRO – Escore 2 APTIDÃO / VOCAÇÃO – Escore 3 APOSENTADORIA GARANTIDA – Escore 1 CONHECIMENTO E EXPERIÊNCIA – Escore 4 REALIZAÇÃO PROFISSIONAL E PESSOAL – Escore 5
5. QUAL O SEU NÍVEL DE SATISFAÇÃO COM O TRABALHO QUE VOCÊ EXERCE? (RU)	MUITO SATISFEITO – Escore 5 SATISFEITO – Escore 4 INSATISFEITO – Escore 2 MUITO INSATISFEITO – Escore 1
6. VOCÊ SE SENTE REALIZADO PROFISSIONALMENTE COM O TRABALHO QUE EXERCE? (RU)	PLENAMENTE REALIZADO – Escore 5 PARCIALMENTE REALIZADO – Escore 3 NEM UM POUCO REALIZADO – Escore 1
7. VOCÊ SE SENTE COMPROMETIDO COM O TRABALHO QUE VOCÊ EXERCE? (RU)	PLENAMENTE COMPROMETIDO – Escore 5 PARCIALMENTE COMPROMETIDO – Escore 3 NEM UM POUCO COMPROMETIDO – Escore 1

BLOCO DE AVALIAÇÃO 3 – MOTIVAÇÃO

8. VOCÊ REALIZA TODAS SUAS TAREFAS DIÁRIAS, NO MESMO DIA: (RU)	SEMPRE – Escore 5 QUASE SEMPRE – Escore 3 DIFICILMENTE CONSIGO – Escore 1
9. SEUS SUPERIORES QUALIFICAM SUA PRODUTIVIDADE COMO: (RU)	ACIMA DA EXPECTATIVA DA EMPRESA – Escore 5 DENTRO DA EXPECTATIVA DA EMPRESA – Escore 3 ABAIXO DA EXPECTATIVA DA EMPRESA – Escore 1
10. VOCÊ SE CONSIDERA MOTIVADO PARA EXERCER SEU TRABALHO: (RU)	PLENAMENTE MOTIVADO – Escore 5 PARCIALMENTE MOTIVADO – Escore 3 NENHUM POUCO MOTIVADO – Escore 1

11. VOU LISTAR FATORES NÃO MOTIVACIONAIS E PEDIRIA QUE VOCÊ APONTASSE OS 3 PRINCIPAIS QUE ESTÃO INIBINDO A SUA PLENA MOTIVAÇÃO? (RM) PERGUNTA QUE NÃO COMPÕE O INDICADOR, SERVIRÁ COMO ELEMENTO DE ANÁLISE	FALTA DE RECONHECIMENTO, DE PREMIAÇÕES INSEGURANÇA COM A ESTABILIDADE DE SEU EMPREGO IMPEDIMENTO DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL FALTA DE AUTONOMIA RELACIONAMENTO COM SUPERIORES HIERÁRQUICOS RELACIONAMENTO COM COLEGAS DE TRABALHO	FALTA DE CONCESSÕES DE BENEFÍCIOS SOCIAIS DESORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA SOBRECARGA DE TRABALHO versus REMUNERAÇÃO AMBIENTE FÍSICO DE TRABALHO PRECÁRIO FALTA DE TREINAMENTO NÃO GOSTA DO TRABALHO QUE EXERCE
--	--	---

BLOCO DE AVALIAÇÃO 4 – TREINAMENTO

12. COMO VOCÊ QUALIFICA O TREINAMENTO QUE VOCÊ PARTICIPOU RECENTEMENTE: (RU)	ACIMA DA SUA EXPECTATIVA – Escore 5 DENTRO DA SUA EXPECTATIVA – Escore 3 ABAIXO DA SUA EXPECTATIVA – Escore 1
13. VOU LISTAR FATORES QUE PODEM SER OBSERVADOS APÓS SEU TREINAMENTO, E PEDIRIA QUE VOCÊ APONTASSE OS 3 PRINCIPAIS QUE MAIS CONTRIBUÍRAM PARA MELHORIA DE SEU CONHECIMENTO PROFISSIONAL? (RM)	REALIZA AS TAREFAS DIÁRIAS COM MAIS FACILIDADE – Escore 5 SENTE MAIS SEGURA PARA DESEMPENHAR SUAS FUNÇÕES – Escore 5 MELHOROU A RELAÇÃO COM SEUS SUBORDINADOS – Escore 5 MELHOROU A RELAÇÃO COM SEUS SUPERIORES – Escore 5 PERCEBE QUE OS CLIENTES ESTÃO MAIS SATISFEITOS – Escore 5 O TREINAMENTO POUCO CONTRIBUI PARA SEU CONHECIMENTO – Escore 1
14. ALÉM DOS TREINAMENTOS E EVENTOS QUE A EMPRESA LHE PROPORCIONA VOCÊ REALIZA ALGUMA DESSAS ATIVIDADES PARA ENRIQUECER SEU CONHECIMENTO FORA DA EMPRESA: (ASSINALE TODAS AS CITADAS)	PARTICIPA DE CURSOS / EVENTOS NA SUA ÁREA DE ATUAÇÃO – Escore 5 PARTICIPA DE GRUPOS DE DISCUSSÕES TÉCNICAS NA SUA ÁREA DE ATUAÇÃO – Escore 5 ESTUDA E PESQUISA NA INTERNET, LÊ LIVROS E TEXTOS SOBRE A SUA ÁREA DE ATUAÇÃO – Escore 5 NÃO REALIZA NENHUMA DESSAS ATIVIDADES – Escore 1

15. COMO VOCÊ QUALIFICA O SEU CONHECIMENTO / DOMÍNIO EM RELAÇÃO AS SUAS ATIVIDADE DIÁRIAS: (RU)	MUITO SEGURO, TEM PLENO DOMÍNIO E CONHECIMENTO DE SUAS ATIVIDADES – Escore 5 COM ALGUMA INSEGURANÇA, AINDA NECESSITA MELHORAR O DOMÍNIO E CONHECIMENTO – Escore 3 MUITA INSEGURA, PRECISA APRENDER MUITO MAIS – Escore 1
16. EM QUE ÁREAS DO CONHECIMENTO INERENTE A SUA FUNÇÃO NA EMPRESA, VOCÊ PRECISA DE TREINAMENTO PARA TER MAIS SEGURANÇA NA EXECUÇÃO DE SUAS ATIVIDADES? (RE)	REGISTRE: VARIÁVEL SEM ESCORE, SERVIRÁ COMO ELEMENTO DE ANÁLISE
	REGISTRE: VARIÁVEL SEM ESCORE, SERVIRÁ COMO ELEMENTO DE ANÁLISE
	REGISTRE: VARIÁVEL SEM ESCORE, SERVIRÁ COMO ELEMENTO DE ANÁLISE
BLOCO DE AVALIAÇÃO 4 – IMAGEM DA EMPRESA	
17. COMO VOCÊ SE SENTE QUANDO PERGUNTADO QUAL A EMPRESA ONDE TRABALHA: (RU)	SENTE MUITO ORGULHOSO – Escore 5 INDIFERENTE – Escore 3 NÃO SENTE ORGULHO – Escore 1
18. NA SUA PERCEPÇÃO QUAL A IMAGEM QUE A POPULAÇÃO DE SUA CIDADE TEM EM RELAÇÃO A EMPRESA ONDE VOCÊ TRABALHA: (RU)	MUITO POSITIVA – Escore 5 POSITIVA – Escore 4 NEGATIVA – Escore 2 MUITO NEGATIVA – Escore 1
19. VOCÊ ACHA QUE O SEU TRABALHO, POSSIBILITA QUE OS SEUS SUBORDINADOS E CLIENTES PASSEM A TER UMA IMAGEM MAIS POSITIVA DA EMPRESA: (RU)	SIM – Escore 5 INDIFERENTE – Escore 3 NÃO – Escore 1
20. COM O TREINAMENTO QUE VOCÊ PARTICIPOU QUAL A SUA PERCEPÇÃO EM RELAÇÃO A IMAGEM QUE OS CLIENTES TEM DO LÍDER: (RU)	DEVE MELHORAR – Escore 5 DEVE PERMANECER COMO ESTÁ – Escore 3 DEVE PIORAR – Escore 1
ENCERRE E AGRADEÇA A ENTREVISTA	
CÓDIGO DO ENTREVISTADO:	
NOME COLETADOR:	DATA DA ENTREVISTA:



RCONDURU PESQUISA – PLANO DE ESCORES
Pesquisa de Avaliação em T&D – Nível Operacional – Questionário 1
GRUPO LÍDER – GRANDE BELÉM 2021

CODIFICAÇÃO

Nº Form.:

FILTROS: Só aplique para FUNCIONÁRIOS LOTADOS NA LOJA PESQUISADA, e que exerçam cargo em nível operacional (atendimento, caixa, repositor, etc).

ATENÇÃO: Informe ao Respondente que ele não será identificado, sua identidade será preservada, e as opiniões e manifestações feitas por ele não serão divulgadas individualizadas, serão agregadas com as demais, impedindo a identificação do respondente. Que lhe é garantido o sigilo e confidencialidade de suas informações.

PERFIL ESTRATIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

1.1. LOJA DE LOTAÇÃO	1.2. SETOR DE ATUAÇÃO	1.3. SEXO	1.4. FAIXA ETÁRIA	1.5. TEMPO DE ATUAÇÃO NO CARGO
-----------------------------	------------------------------	------------------	--------------------------	---------------------------------------

VARIÁVEIS DE ESTRATIFICAÇÃO, PARA QUALIFICAR O PERFIL DOS PÚBLICOS CONSULTADOS, NÃO COMPÕEM OS INDICADORES

PERGUNTA

RESPOSTAS E RESPECTIVOS ESCORES

BLOCO DE AVALIAÇÃO 1 – CONDIÇÕES DE TRABALHO

2. INICIALMENTE FAREI ALGUMAS PERGUNTAS PARA CONHECER A SUA AVALIAÇÃO SOBRE AS CONDIÇÕES QUE VOCÊ EXERCE SEU TRABALHO.? (Resposta Única para cada pergunta)

PERGUNTAS	AValiação
2.1. ORGAZINAÇÃO ADMINISTRATIVA DA EMPRESA?	1. ACIMA DO DESEJÁVEL – Escore 5 / 2. SATISFATÓRIO – Escore 3 / 3. ABAIXO DO DESEJÁVEL – Escore 1
2.2. CONDIÇÕES DAS INSTALAÇÕES FÍSICAS DE SEU AMBIENTE DE TRABALHO?	1. ACIMA DO DESEJÁVEL – Escore 5 / 2. SATISFATÓRIO – Escore 3 / 3. ABAIXO DO DESEJÁVEL – Escore 1
2.2. HIGIENE DAS INSTALAÇÕES FÍSICAS DE SEU AMBIENTE DE TRABALHO?	1. ACIMA DO DESEJÁVEL – Escore 5 / 2. SATISFATÓRIO – Escore 3 / 3. ABAIXO DO DESEJÁVEL – Escore 1
2.2. CLIMATIZAÇÃO DAS INSTALAÇÕES FÍSICAS DE SEU AMBIENTE DE TRABALHO?	1. ACIMA DO DESEJÁVEL – Escore 5 / 2. SATISFATÓRIO – Escore 3 / 3. ABAIXO DO DESEJÁVEL – Escore 1
2.3. DISPONIBILIDADE DE EQUIPAMENTOS E MATERIAIS PARA EXERCER SEU TRABALHO?	1. ACIMA DO DESEJÁVEL – Escore 5 / 2. SATISFATÓRIO – Escore 3 / 3. ABAIXO DO DESEJÁVEL – Escore 1
2.4. RELACIONAMENTO COM OS COLEGAS DE TRABALHO?	1. ACIMA DO DESEJÁVEL – Escore 5 / 2. SATISFATÓRIO – Escore 3 / 3. ABAIXO DO DESEJÁVEL – Escore 1
2.5. RELACIONAMENTO COM OS SUPERIORES HIERÁRQUICOS?	1. ACIMA DO DESEJÁVEL – Escore 5 / 2. SATISFATÓRIO – Escore 3 / 3. ABAIXO DO DESEJÁVEL – Escore 1
2.6. PROGRAMA DE TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO FUNCIONAL?	1. ACIMA DO DESEJÁVEL – Escore 5 / 2. SATISFATÓRIO – Escore 3 / 3. ABAIXO DO DESEJÁVEL – Escore 1
2.7. PROGRAMA DE PROMOÇÃO E PROGRESSÃO FUNCIONAL?	1. ACIMA DO DESEJÁVEL – Escore 5 / 2. SATISFATÓRIO – Escore 3 / 3. ABAIXO DO DESEJÁVEL – Escore 1
2.8. BENEFÍCIOS SOCIAIS CONCEDIDOS (SAÚDE, EDUCAÇÃO, ALIMENTAÇÃO E LAZER)	1. ACIMA DO DESEJÁVEL – Escore 5 / 2. SATISFATÓRIO – Escore 3 / 3. ABAIXO DO DESEJÁVEL – Escore 1

BLOCO DE AVALIAÇÃO 2 – IDENTIDADE E COMPROMETIMENTO

3. VOCÊ SE CONSIDERA UMA PESSOA: (RU)	MUITO FELIZ – Escore 5 FELIZ – Escore 4 INFELIZ – Escore 2 MUITO INFELIZ – Escore 1
4. COMO VOCÊ DEFINE O TRABALHO? (RU)	SUSTENTO FINANCEIRO – Escore 2 APTIDÃO / VOCAÇÃO – Escore 3 APOSENTADORIA GARANTIDA – Escore 1 CONHECIMENTO E EXPERIÊNCIA – Escore 4 REALIZAÇÃO PROFISSIONAL E PESSOAL – Escore 5
5. QUAL O SEU NÍVEL DE SATISFAÇÃO COM O TRABALHO QUE VOCÊ EXERCE? (RU)	MUITO SATISFEITO – Escore 5 SATISFEITO – Escore 4 INSATISFEITO – Escore 2 MUITO INSATISFEITO – Escore 1
6. VOCÊ SE SENTE REALIZADO PROFISSIONALMENTE COM O TRABALHO QUE EXERCE? (RU)	PLENAMENTE REALIZADO – Escore 5 PARCIALMENTE REALIZADO – Escore 3 NEM UM POUCO REALIZADO – Escore 1
7. VOCÊ SE SENTE COMPROMETIDO COM O TRABALHO QUE VOCÊ EXERCE? (RU)	PLENAMENTE COMPROMETIDO – Escore 5 PARCIALMENTE COMPROMETIDO – Escore 3 NEM UM POUCO COMPROMETIDO – Escore 1

BLOCO DE AVALIAÇÃO 3 – MOTIVAÇÃO

8. VOCÊ REALIZA TODAS SUAS TAREFAS DIÁRIAS, NO MESMO DIA: (RU)	SEMPRE – Escore 5 QUASE SEMPRE – Escore 3 DIFICILMENTE CONSIGO – Escore 1		
9. SEUS SUPERIORES QUALIFICAM SUA PRODUTIVIDADE COMO: (RU)	ACIMA DA EXPECTATIVA DA EMPRESA – Escore 5 DENTRO DA EXPECTATIVA DA EMPRESA – Escore 3 ABAIXO DA EXPECTATIVA DA EMPRESA – Escore 1		
10. VOCÊ SE CONSIDERA MOTIVADO PARA EXERCER SEU TRABALHO: (RU)	PLENAMENTE MOTIVADO – Escore 5 PARCIALMENTE MOTIVADO – Escore 3 NENHUM POUCO MOTIVADO – Escore 1		
11. VOU LISTAR FATORES NÃO MOTIVACIONAIS E PEDIRIA QUE VOCÊ APONTASSE OS 3 PRINCIPAIS QUE ESTÃO INIBINDO A SUA PLENA MOTIVAÇÃO? (RM) PERGUNTA QUE NÃO COMPÕE O INDICADOR, SERVIRÁ COMO ELEMENTO DE ANÁLISE	<table border="1"> <tr> <td>FALTA DE RECONHECIMENTO, DE PREMIAÇÕES INSEGURANÇA COM A ESTABILIDADE DE SEU EMPREGO IMPEDIMENTO DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL FALTA DE AUTONOMIA RELACIONAMENTO COM SUPERIORES HIERÁRQUICOS RELACIONAMENTO COM COLEGAS DE TRABALHO</td> <td>FALTA DE CONCESSÕES DE BENEFÍCIOS SOCIAIS DESORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA SOBRECARGA DE TRABALHO versus REMUNERAÇÃO AMBIENTE FÍSICO DE TRABALHO PRECÁRIO FALTA DE TREINAMENTO NÃO GOSTA DO TRABALHO QUE EXERCE</td> </tr> </table>	FALTA DE RECONHECIMENTO, DE PREMIAÇÕES INSEGURANÇA COM A ESTABILIDADE DE SEU EMPREGO IMPEDIMENTO DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL FALTA DE AUTONOMIA RELACIONAMENTO COM SUPERIORES HIERÁRQUICOS RELACIONAMENTO COM COLEGAS DE TRABALHO	FALTA DE CONCESSÕES DE BENEFÍCIOS SOCIAIS DESORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA SOBRECARGA DE TRABALHO versus REMUNERAÇÃO AMBIENTE FÍSICO DE TRABALHO PRECÁRIO FALTA DE TREINAMENTO NÃO GOSTA DO TRABALHO QUE EXERCE
FALTA DE RECONHECIMENTO, DE PREMIAÇÕES INSEGURANÇA COM A ESTABILIDADE DE SEU EMPREGO IMPEDIMENTO DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL FALTA DE AUTONOMIA RELACIONAMENTO COM SUPERIORES HIERÁRQUICOS RELACIONAMENTO COM COLEGAS DE TRABALHO	FALTA DE CONCESSÕES DE BENEFÍCIOS SOCIAIS DESORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA SOBRECARGA DE TRABALHO versus REMUNERAÇÃO AMBIENTE FÍSICO DE TRABALHO PRECÁRIO FALTA DE TREINAMENTO NÃO GOSTA DO TRABALHO QUE EXERCE		

BLOCO DE AVALIAÇÃO 4 – TREINAMENTO

12. COMO VOCÊ QUALIFICA O TREINAMENTO QUE VOCÊ PARTICIPOU RECENTEMENTE: (RU)	ACIMA DA SUA EXPECTATIVA – Escore 5 DENTRO DA SUA EXPECTATIVA – Escore 3 ABAIXO DA SUA EXPECTATIVA – Escore 1
13. VOU LISTAR FATORES QUE PODEM SER OBSERVADOS APÓS SEU TREINAMENTO, E PEDIRIA QUE VOCÊ APONTASSE OS 3 PRINCIPAIS QUE MAIS CONTRIBUÍRAM PARA MELHORIA DE SEU CONHECIMENTO PROFISSIONAL? (RM)	REALIZA AS TAREFAS DIÁRIAS COM MAIS FACILIDADE – Escore 5 SENTE MAIS SEGURA PARA DESEMPENHAR SUAS FUNÇÕES – Escore 5 MELHOROU A RELAÇÃO COM SEUS SUBORDINADOS – Escore 5 MELHOROU A RELAÇÃO COM SEUS SUPERIORES – Escore 5 PERCEBE QUE OS CLIENTES ESTÃO MAIS SATISFEITOS – Escore 5 O TREINAMENTO POUCO CONTRIBUI PARA SEU CONHECIMENTO – Escore 1
14. ALÉM DOS TREINAMENTOS E EVENTOS QUE A EMPRESA LHE PROPORCIONA VOCÊ REALIZA ALGUMA DESSAS ATIVIDADES PARA ENRIQUECER SEU CONHECIMENTO FORA DA EMPRESA: (ASSINALE TODAS AS CITADAS)	PARTICIPA DE CURSOS / EVENTOS NA SUA ÁREA DE ATUAÇÃO – Escore 5 PARTICIPA DE GRUPOS DE DISCUSSÕES TÉCNICAS NA SUA ÁREA DE ATUAÇÃO – Escore 5 ESTUDA E PESQUISA NA INTERNET, LÊ LIVROS E TEXTOS SOBRE A SUA ÁREA DE ATUAÇÃO – Escore 5 NÃO REALIZA NENHUMA DESSAS ATIVIDADES – Escore 1

15. COMO VOCÊ QUALIFICA O SEU CONHECIMENTO / DOMÍNIO EM RELAÇÃO AS SUAS ATIVIDADE DIÁRIAS: (RU)	MUITO SEGURO, TEM PLENO DOMÍNIO E CONHECIMENTO DE SUAS ATIVIDADES – Escore 5 COM ALGUMA INSEGURANÇA, AINDA NECESSITA MELHORAR O DOMÍNIO E CONHECIMENTO – Escore 3 MUITA INSEGURA, PRECISA APRENDER MUITO MAIS – Escore 1
16. EM QUE ÁREAS DO CONHECIMENTO INERENTE A SUA FUNÇÃO NA EMPRESA, VOCÊ PRECISA DE TREINAMENTO PARA TER MAIS SEGURANÇA NA EXECUÇÃO DE SUAS ATIVIDADES? (RE)	REGISTRE: VARIÁVEL SEM ESCORE, SERVIRÁ COMO ELEMENTO DE ANÁLISE
	REGISTRE: VARIÁVEL SEM ESCORE, SERVIRÁ COMO ELEMENTO DE ANÁLISE
	REGISTRE: VARIÁVEL SEM ESCORE, SERVIRÁ COMO ELEMENTO DE ANÁLISE
BLOCO DE AVALIAÇÃO 5 – IMAGEM DA EMPRESA	
17. COMO VOCÊ SE SENTE QUANDO PERGUNTADO QUAL A EMPRESA ONDE TRABALHA: (RU)	SENTE MUITO ORGULHOSO – Escore 5 INDIFERENTE – Escore 3 NÃO SENTE ORGULHO – Escore 1
18. NA SUA PERCEPÇÃO QUAL A IMAGEM QUE A POPULAÇÃO DE SUA CIDADE TEM EM RELAÇÃO A EMPRESA ONDE VOCÊ TRABALHA: (RU)	MUITO POSITIVA – Escore 5 POSITIVA – Escore 4 NEGATIVA – Escore 2 MUITO NEGATIVA – Escore 1
19. VOCÊ ACHA QUE O SEU TRABALHO, POSSIBILITA QUE OS CLIENTES PASSEM A TER UMA IMAGEM MAIS POSITIVA DA EMPRESA: (RU)	SIM – Escore 5 INDIFERENTE – Escore 3 NÃO – Escore 1
20. COM O TERINAMENTO QUE VOCÊ PARTICIPOU QUAL A SUA PERCEPÇÃO EM RELAÇÃO A IMAGEM QUE OS CLIENTES TEM DO LÍDER: (RU)	DEVE MELHORAR – Escore 5 DEVE PERMANECER COMO ESTÁ – Escore 3 DEVE PIORAR – Escore 1
ENCERRE E AGRADEÇA A ENTREVISTA	
CÓDIGO DO ENTREVISTADO:	
NOME COLETADOR:	DATA DA ENTREVISTA:



RCONDURU PESQUISA

Pesquisa de Avaliação em T&D – Consumidor – Questionário 03 GRUPO LÍDER – GRANDE BELÉM 2021 – FASE 2

CODIFICAÇÃO

Nº Form.:

FILTROS: Só aplique para CONSUMIDORES QUE FIZERAM PESQUISA NA LOJA PESQUISADA, observando o perfil requerido no Plano Amostral.

ATENÇÃO: Informe ao Respondente que ele não será identificado, sua identidade será preservada, e as opiniões e manifestações feitas por ele não serão divulgadas individualizadas, serão agregadas com as demais, impedindo a identificação do respondente. Que lhe é garantido o sigilo e confidencialidade de suas informações.

PERFIL ESTRATIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

1.1. LOJA DE COMPRA	1.2. SEXO	1.3. FAIXA ETÁRIA	1.4. RENDA FAMILIAR MENSAL	1.5. FREQUENCIA COMPRA NA LOJA
---------------------	-----------	-------------------	----------------------------	--------------------------------

1.1. LOJA DE COMPRA: (Descrever a LOJA)

1.2. SEXO: FEMININO – Código 1 / MASCULINO – Código 2.

1.3. FAIXA ETÁRIA: DE 18 A 29 anos – Código 1 / DE 30 A 49 anos – Código 2 / DE 50 A 65 anos – Código 3 / MAIS DE 65 anos – Código 4.

1.4. RENDA FAMILIAR MENSAL: Até R\$ 3.300,00 – Código 1 / Mais de R\$ 3.300,00 a R\$ 5.500,00 – Código 2 / Mais de R\$ 5.500,00 – Código 3.

1.5. FREQUENCIA DE COMPRA NA LOJA: Pelo menos 1 vez na semana – Código 1 / Pelo menos 1 vez na quinzena – Código 2 / Pelo menos 1 vez no mês – Código 3 / Compra ocasionalmente – Código 4

BLOCO DE AVALIAÇÃO 1 – AVALIAÇÃO DO AMBIENTE DA LOJA

2. VOCÊ SE CONSIDERA UMA PESSOA: (RU – NÃO SABE = 5)	MUITO FELIZ – Código 1 FELIZ – Código 2	INFELIZ – Código 3 MUITO INFELIZ – Código 4	2)
--	--	--	----

3. INICIALMENTE PEDIRIA QUE VOCÊ FIZESSE UMA AVALIAÇÃO DE ALGUNS ATRIBUTOS SOBRE ESSA LOJA DO GRUPO LÍDER ONDE VOCÊ REALIZOU SUAS COMPRAS? (Resposta Única para cada pergunta)

PERGUNTAS	AVALIAÇÃO	NS = 4
3.1. CONDIÇÕES DAS INSTALAÇÕES FÍSICAS DA LOJA.	1. ACIMA DO DESEJÁVEL () 2. SATISFATÓRIO () 3. ABAIXO DO DESEJÁVEL ()	3.1)
3.2. CONFORTO / CLIMATIZAÇÃO DA LOJA.	1. ACIMA DO DESEJÁVEL () 2. SATISFATÓRIO () 3. ABAIXO DO DESEJÁVEL ()	3.2)
3.3. HIGIENE DAS INSTALAÇÕES DA LOJA.	1. ACIMA DO DESEJÁVEL () 2. SATISFATÓRIO () 3. ABAIXO DO DESEJÁVEL ()	3.3)
3.4. ORGANIZAÇÃO DOS SETORES DE VENDAS DA LOJA / DISPOSIÇÃO DOS PRODUTOS.	1. ACIMA DO DESEJÁVEL () 2. SATISFATÓRIO () 3. ABAIXO DO DESEJÁVEL ()	3.4)
3.5. DISPONIBILIDADE DOS PRODUTOS E MARCAS QUE PLANEJOU COMPRAR.	1. ACIMA DO DESEJÁVEL () 2. SATISFATÓRIO () 3. ABAIXO DO DESEJÁVEL ()	3.5)
3.6. QUALIDADE DOS PRODUTOS QUE COMPROU.	1. ACIMA DO DESEJÁVEL () 2. SATISFATÓRIO () 3. ABAIXO DO DESEJÁVEL ()	3.6)

BLOCO DE AVALIAÇÃO 2 – AVALIAÇÃO ATENDIMENTO DOS SETORES DE VENDAS DA LOJA

4. INICIALMENTE PEDIRIA QUE VOCÊ FIZESSE UMA AVALIAÇÃO DO ATENDIMENTO NOS SETORES DA LOJA ONDE VOCÊ REALIZOU COMPRAS OU PRECISOU DE INFORMAÇÕES? (Resposta Única para cada pergunta)

QUAL A SUA AVALIAÇÃO PARA O ATENDIMENTO NO SETOR DE:	AVALIAÇÃO	NS = 6
4.1. CAIXAS / EMBALADORES (FRENTE DE LOJA)	1.ÓTIMO () 2.BOM () 3.REGULAR () 4.RUIM () 5. PÉSSIMO () 6. NÃO SE APLICA ()	4.1)
4.2. VENDA DE FRIOS E SALGADOS FATIADOS A GRANEL	1.ÓTIMO () 2.BOM () 3.REGULAR () 4.RUIM () 5. PÉSSIMO () 6. NÃO SE APLICA ()	4.2)
4.3. MERCEARIA	1.ÓTIMO () 2.BOM () 3.REGULAR () 4.RUIM () 5. PÉSSIMO () 6. NÃO SE APLICA ()	4.3)
4.4. AÇOUQUE	1.ÓTIMO () 2.BOM () 3.REGULAR () 4.RUIM () 5. PÉSSIMO () 6. NÃO SE APLICA ()	4.4)
4.5. PEIXARIA	1.ÓTIMO () 2.BOM () 3.REGULAR () 4.RUIM () 5. PÉSSIMO () 6. NÃO SE APLICA ()	4.5)
4.6. PADARIA	1.ÓTIMO () 2.BOM () 3.REGULAR () 4.RUIM () 5. PÉSSIMO () 6. NÃO SE APLICA ()	4.6)
4.7. HORTIFRUTI	1.ÓTIMO () 2.BOM () 3.REGULAR () 4.RUIM () 5. PÉSSIMO () 6. NÃO SE APLICA ()	4.7)
4.8. LANCHONETE / FAST FOOD	1.ÓTIMO () 2.BOM () 3.REGULAR () 4.RUIM () 5. PÉSSIMO () 6. NÃO SE APLICA ()	4.8)
4.9. SEGURANÇA	1.ÓTIMO () 2.BOM () 3.REGULAR () 4.RUIM () 5. PÉSSIMO () 6. NÃO SE APLICA ()	4.9)

5. AGORA PEDIRIA PARA VOCÊ AVALIAR O PESSOAL DE ATENDIMENTO QUE VOCÊ CONTATOU DURANTE A REALIZAÇÃO DE SUAS COMPRAS? (Resposta Única para cada pergunta) NÃO SABE = 6

QUAL A SUA AVALIAÇÃO PARA:	AVALIAÇÃO	NS = 6
5.1. CORDIALIDADE DOS ATENDENTES	1.ÓTIMO () 2.BOM () 3.REGULAR () 4.RUIM () 5. PÉSSIMO () 6. NÃO SE APLICA ()	5.1)
5.2. APRESENTAÇÃO DOS ATENDENTES	1.ÓTIMO () 2.BOM () 3.REGULAR () 4.RUIM () 5. PÉSSIMO () 6. NÃO SE APLICA ()	5.2)
5.3. CONHECIMENTO / DOMÍNIO DOS SERVIÇOS QUE EXERCEM	1.ÓTIMO () 2.BOM () 3.REGULAR () 4.RUIM () 5. PÉSSIMO () 6. NÃO SE APLICA ()	5.3)
5.4. PRESTEZA / AGILIDADE NA EXECUÇÃO DO ATENDIMENTO	1.ÓTIMO () 2.BOM () 3.REGULAR () 4.RUIM () 5. PÉSSIMO () 6. NÃO SE APLICA ()	5.4)
6. QUAIS OS SETORES DE VENDAS LOJA QUE NA SUA OPINIÃO PRECISAM MELHORAR O PADRÃO DE ATENDIMENTO DA LOJA: (ASSINALE TODOS OS CITADOS) – NÃO OPINOU = 11	CAIXAS / EMBALADORES – Código 1 ()	6.1)
	FRIOS E SALGADOS – Código 2 ()	6.2)
	MECEARIA – Código 3 ()	6.3)
	AÇOUQUE – Código 4 ()	6.4)
	PEIXARIA – Código 5 ()	6.5)
	PADARIA – Código 6 ()	
	HORTIFRUTI – Código 7 ()	
	LANCHONETE / FAST FOOD – Código 8 ()	
	SEGURANÇA – Código 9 ()	
	TODOS ELES – Código 10 ()	

BLOCO DE AVALIAÇÃO 3 – PERCEPÇÃO DE MELHORIA DO ATENDIMENTO

7. QUANDO FOI QUE VOCÊ REALIZOU SUA PENÚLTIMA COMPRA NESTA LOJA, ANTES DESTA ÚLTIMA FEITA AGORA: (RU)	MENOS DE 1 SEMANA – Código 1 UMA SEMANA ATRÁS – Código 2 UMA QUINZENA ATRÁS – Código 3	UM MÊS ATRÁS – Código 4 MAIS DE 1 MÊS ATRÁS – Código 5 NÃO LEMBRA / NÃO SABE – Código 6	7)
---	--	---	----

8. EM RELAÇÃO A SUA PENÚLTIMA COMPRA O QUE MELHOROU, PIOROU OU CONTINUA COMO ERA EM RELAÇÃO AO ATENDIMENTO NESTA LOJA ONDE VOCÊ REALIZOU COMPRAS? (RU PARA CADA ITEM AVALIADO)

O QUE MELHOROU EM RELAÇÃO A ÚLTIMA COMPRA	SITUAÇÃO	NS = 6
8.1. CORDIALIDADE DOS ATENDENTES	1.MELHOROU () 2.PIOROU () 3.CONTINUA BOM () 4.CONTINUA RUIM () 5. NÃO SE APLICA ()	8.1.
8.2. APRESENTAÇÃO DOS ATENDENTES	1.MELHOROU () 2.PIOROU () 3.CONTINUA BOM () 4.CONTINUA RUIM () 5. NÃO SE APLICA ()	8.2.
8.3. CONHECIMENTO / DOMÍNIO DOS SERVIÇOS QUE EXERCEM	1.MELHOROU () 2.PIOROU () 3.CONTINUA BOM () 4.CONTINUA RUIM () 5. NÃO SE APLICA ()	8.3.
8.4. PRESTEZA / AGILIDADE NA EXECUÇÃO DO ATENDIMENTO	1.MELHOROU () 2.PIOROU () 3.CONTINUA BOM () 4.CONTINUA RUIM () 5. NÃO SE APLICA ()	8.4.

9. E O QUE MELHOROU, PIOROU OU CONTINUA COMO ERA NO ATENDIMENTO DOS SETORES QUE VOCÊ VISITOU NESTA E NA SUA PENÚLTIMA COMPRA? (Resposta Única para cada pergunta)

QUAL A SUA AVALIAÇÃO PARA O ATENDIMENTO NO SETOR DE:	AVALIAÇÃO	NS = 6
9.1. CAIXAS / EMBALADORES (FRENTE DE LOJA)	1.MELHOROU () 2.PIOROU () 3.CONTINUA BOM () 4.CONTINUA RUIM () 5. NÃO SE APLICA ()	9.1)
9.2. VENDA DE FRIOS E SALGADOS FATIADOS A GRANEL	1.MELHOROU () 2.PIOROU () 3.CONTINUA BOM () 4.CONTINUA RUIM () 5. NÃO SE APLICA ()	9.2)
9.3. MERCEARIA	1.MELHOROU () 2.PIOROU () 3.CONTINUA BOM () 4.CONTINUA RUIM () 5. NÃO SE APLICA ()	9.3)
9.4. AÇOUQUE	1.MELHOROU () 2.PIOROU () 3.CONTINUA BOM () 4.CONTINUA RUIM () 5. NÃO SE APLICA ()	9.4)
9.5. PEIXARIA	1.MELHOROU () 2.PIOROU () 3.CONTINUA BOM () 4.CONTINUA RUIM () 5. NÃO SE APLICA ()	9.5)
9.6. PADARIA	1.MELHOROU () 2.PIOROU () 3.CONTINUA BOM () 4.CONTINUA RUIM () 5. NÃO SE APLICA ()	9.6)
9.7. HORTIFRUTI	1.MELHOROU () 2.PIOROU () 3.CONTINUA BOM () 4.CONTINUA RUIM () 5. NÃO SE APLICA ()	9.7)
9.8. LANCHONETE / FAST FOOD	1.MELHOROU () 2.PIOROU () 3.CONTINUA BOM () 4.CONTINUA RUIM () 5. NÃO SE APLICA ()	9.8)
9.9. SEGURANÇA	1.MELHOROU () 2.PIOROU () 3.CONTINUA BOM () 4.CONTINUA RUIM () 5. NÃO SE APLICA ()	9.9)

BLOCO DE AVALIAÇÃO 4 – IMAGEM			
10. DIGA UMA PALAVRA OU FRASE QUE MELHOR DEFINE A IMAGEM QUE VOCÊ POSSUI DO GRUPO LÍDER? (RESP) – NÃO SABE = 0	REGISTRE:		10)
11. ESSA PALAVRA OU FRASE DITA POR VOCÊ É POSITIVA, NEGATIVA OU NEUTRA PARA DEFINIR A IMAGEM QUE VOCÊ POSSUI DO GRUPO LÍDER? (RU)	POSITIVA – Código 1 NEGATIVA – Código 2	NEUTRA – Código 3 NÃO OPINOU – Código 4	11)
12. AGORA FAREI PERGUNTAS RELEVANTES E GOSTARIA DE SABER QUAL O SEU NÍVEL DE PERCEPÇÃO DA MISSÃO DO GRUPO LÍDER EM RELAÇÃO A ESSAS QUESTÕES? (RU)			
PERGUNTAS		PERCEPÇÃO DE IMAGEM	
		1. SIM	2. NÃO
			3. NÃO SABE
1. EM RELAÇÃO A QUESTÃO ECONÔMICA, O GRUPO LÍDER É IMPORTANTE PARA A GERAÇÃO DE EMPREGOS NO ESTADO?			12.1)
2. AINDA SOBRE A QUESTÃO ECONÔMICA, O GRUPO LÍDER AJUDA A PROMOVER O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DO ESTADO?			12.2)
3. VOCÊ SENTE ORGULHO EM SABER QUE O GRUPO LÍDER É PARAENSE?			12.3)
13) NA SUA OPINIÃO QUAL O NÍVEL DE CREDIBILIDADE DA INFORMAÇÃO VEICULADA PELO GRUPO LÍDER? (RU) – NÃO SABE = 5	MUITO ELEVADA – Código 1 ELEVADA – Código 2	BAIXA – Código 3 MUITO BAIXA – Código 4	13)
14. EM RELAÇÃO A SUA PENÚLTIMA COMPRA SUA IMAGEM EM RELAÇÃO AO GRUPO LÍDER MELHOROU, PIOROU OU CONTINUA COM ERA? (RU) NS=5	MELHOROU - Código 1 PIOROU - Código 2	CONTINUA BOA – Código 3 CONTINUA RUIM – Código 4	14)
15. DE UM MODO GERAL QUAL O SEU NÍVEL DE SATISFAÇÃO COM O GRUPO LÍDER? (RU) – NS = 5	MUITO SATISFEITO – Código 1 SATISFEITO – Código 2	INSATISFEITO – Código 3 MUITO INSATISFEITO – Código 4	15)
ENCERRE E AGRADEÇA A ENTREVISTA			
CÓDIGO DO ENTREVISTADO:		BAIRRO RESIDÊNCIA:	
NOME COLETADOR:		DATA DA ENTREVISTA:	