



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

Departamento de Administração

**UBIRATAN CARVALHO DOS SANTOS**

**AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO FUNCIONAL E A  
PERCEPÇÃO DE RESULTADOS PELO FUNCIONÁRIO**

Brasília – DF

2011

**UBIRATAN CARVALHO DOS SANTOS**

**AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO FUNCIONAL PERCEPÇÃO  
DE RESULTADOS PELO FUNCIONÁRIO**

Projeto de monografia apresentado ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração, na modalidade a distância, pela Universidade de Brasília (UnB).

Professor Supervisor: Doutora, Juliana Barreiros Porto

Professor Tutor: Msc, Alice Damasceno

Brasília – DF

2011

Santos, Ubiratan Carvalho.

Avaliação do treinamento funcional e a percepção de resultados pelo funcionário / Ubiratan Carvalho dos Santos – 2011

37 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2011.

Orientador: Prof. Msc. Alice Damasceno

, Departamento de Administração.

1 Avaliação de treinamento 2. Resultados 3. Desenvolvimento

UBIRATAN CARVALHO DOS SANTOS

**AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO FUNCIONAL  
PERCEPÇÃO DE RESULTADOS PELO FUNCIONÁRIO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
aluno

**Ubiratan Carvalho dos Santos**

Msc, Alice Damasceno  
Professor-Orientador

Professora, Vanessa Cabral Gomes,  
Professor-Examinador

Brasília, 09 de Abril de 2011

### Dedicatória

Dedico este trabalho a minha filha Sophia Carvalho, que ao partir deste mundo prematuramente ano passado, não pôde estar do meu lado hoje.

Que eu possa inspirar sua admiração como pai, assim como você conquistou minha admiração como filha. Meu anjinho, te amo.

## Agradecimentos

Gostaria de agradecer a Deus que me trouxe  
até este dia e me mantém no seu amor.

A minha esposa Eliana pela compreensão  
e carinho nesses anos de estudo,  
e aos meus filhos por completarem a minha vida.

## RESUMO

O treinamento dos funcionários sempre foi tema de constante estudo e observação por parte das empresas e organizações, que buscam a melhoria constante de seus processos e identificam nos funcionários bem treinados um diferencial.

Nas grandes empresas é presença obrigatória treinamentos que buscam adaptar seus funcionários aos objetivos traçados pela instituição, no intuito de fornecer aos funcionários ferramentas que permitam a realização das expectativas da empresa.

Neste trabalho, o objetivo principal foi avaliar os resultados alcançados com os treinamentos ofertados aos funcionários de uma grande instituição financeira, que trabalham especificamente na área de funcionalismo, com as equipes que prestam atendimento a funcionários e instituições. Para tanto foi utilizado um questionário com 12 afirmações onde os funcionários informariam seu nível de concordância ou discordância.

Palavras-chave: avaliação treinamento resultados.

## SUMÁRIO

1- INTRODUÇÃO.....	8
1.1- Formulação do problema .....	9
1.2- Objetivo Geral.....	9
1.3- Objetivos Específicos .....	10
1.4- Justificativa .....	10
2- REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1- TREINAMENTO .....	11
2.2- MOTIVAÇÃO DO FUNCIONÁRIO .....	13
2.3- AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO .....	13
3- MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	14
3.1- Tipo e descrição geral da pesquisa .....	14
3.2- Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo .....	15
3.3- População e amostra (ou participantes do estudo) .....	15
3.4- Instrumento de pesquisa .....	16
3.5- Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	16
4- APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS.....	16
5- CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	29
6- REFERÊNCIAS .....	31
7- ANEXOS.....	33
7.1- Questionário aplicado na Pesquisa.....	34



## 1- INTRODUÇÃO

O treinamento dos funcionários de uma empresa sempre foi encarado como um diferencial na especialização dos profissionais, na busca de treinar e especializar as pessoas, imbuindo-as das melhores práticas.

Para a direção das grandes empresas, o treinamento de seu corpo funcional é ingrediente indispensável para uma receita de sucesso. É facilmente percebida em qualquer grande instituição a presença do treinamento quando do início de um novo funcionário, ou também na reciclagem do conhecimento dos funcionários antigos da empresa.

Uma das grandes preocupações de uma empresa é o alinhamento do funcionário com os objetivos da empresa. É de vital importância que os funcionários de uma empresa não apenas estejam prontos pra trabalhar, mas que se sintam preparados para tal. Quando um indivíduo entra para o quadro de uma empresa, carrega não apenas expectativas quanto à nova investidura, mas também expectativas quanto às tarefas que irá desempenhar.

O treinamento supre o indivíduo não somente quanto ao ferramental necessário para o trabalho, mas principalmente deixa o funcionário mais seguro quanto aos procedimentos sob sua responsabilidade, tornando o trabalho uma experiência mais prazerosa para ele e mais rentável para a empresa, uma vez que o trabalho é realizado com mais qualidade, mais rápido, sendo também uma boa experiência para o cliente.

O que motiva a empresa a efetuar treinamentos? O que se espera como resultado:

- Eliminar a falta de conhecimento;
- Diminuir a insegurança no atendimento;
- Suprir a constante necessidade das empresas de se atualizar;
- Promover a revisão e melhoria de processos;
- Resultar em melhoria do atendimento ao cliente;

- Capacitar os funcionários.

O objetivo almejado neste trabalho foi avaliar se os treinamentos realizados pelos funcionários alcançam algum dos resultados esperados pela empresa.

Para tal, a investigação dos fatos se dará através de pesquisa junto aos funcionários de uma grande empresa do ramo financeiro, através de um questionário simples sob a observação dos próprios quanto ao resultado dos treinamentos aos quais tenham se submetido.

## **1.1- Formulação do problema**

LAKATOS & MARCONI (2008) postulam que *“o problema é uma dificuldade, teórica ou prática, no conhecimento de alguma coisa de real importância, para a qual se busca encontrar uma solução. O problema deve ser bem delimitado e formulado sob a forma de questão.”* Para o trabalho proposto, identificamos que existe uma opinião geral positiva a respeito do treinamento, que é considerado importante para a composição do resultado final de uma empresa.

Para a verificação do proposto, o problema será:

o treinamento efetuado pelos funcionários de uma empresa se reverte em resultados para a empresa?

## **1.2- Objetivo Geral**

Este trabalho tem como objetivo geral avaliar os resultados percebidos pelos funcionários quanto a melhorias adquiridas nos treinamentos efetuados pelos próprios.

### **1.3- Objetivos Específicos**

- 1- Demonstrar a percepção do funcionário quanto ao treinamento que efetuou
- 2- Relacionar a percepção adquirida com os resultados esperados pela empresa.
- 3- Discutir os fatores que influenciaram para alcançar o melhor resultado.

### **1.4- Justificativa**

Os treinamentos são normalmente encarados pelos funcionários como uma imposição da empresa ou visto como uma despesa dentro das muitas da empresa. Acredita-se ser de grande importância para a empresa e seus colaboradores redescobrirem na educação corporativa um método para o crescimento profissional e aperfeiçoamento.

Observa-se que as grandes empresas que seguem as melhores práticas têm investido no treinamento de seus funcionários, buscando melhorar itens como atendimento, conhecimento de normativos, renovação de conceitos.

## 2- REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1- TREINAMENTO

Goldstein (1991 apud Lacerda & Abbad 2003) define treinamento “como uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho, obtidos por meio da análise de tarefas e princípios da tecnologia instrucional.”

Para Wexley (1984 apud Lacerda & Abbad 2003) treinamento é visto como um esforço planejado de uma organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos exigidos pelo trabalho.

Treinar devidamente os funcionários extrapola apenas a intenção de acrescentar conhecimento. O treinamento corretamente efetuado transforma-se em vantagem competitiva da empresa, uma vez que o funcionário bem treinado irá transformar seu trabalho no resultado obtido pela empresa. O treinamento padroniza os conhecimentos e técnicas essenciais aos funcionários para o desempenho de sua função.

Pilati e Borges-Andrade (2004) analisam o impacto que o treinamento causa no ambiente do trabalho, observando que com a participação do funcionário em treinamentos, seu desempenho profissional sofre alterações, apresentado desempenho que antes do treinamento ainda não havia sido observado.

É evidenciado também pelos autores que os resultados de um treinamento não se limitam a transferência de aprendizagem. Habilidades como técnicas de estimulação da criatividade, uso de ferramentas como lógica, informática, metodologia científica, quando aprendidas, influenciam no desempenho do indivíduo.

Já Tamayo e Abbad definem treinamento “como a aquisição sistemática de conhecimentos capazes de provocar, a curto ou longo prazo, mudança na maneira de ser e de pensar do indivíduo, por meio da internalização de novos conceitos, valores ou normas e da aprendizagem de novas habilidades.” (TAMAYO & ABBAD 2006 ).

Os mesmos autores também identificam que o treinamento é estimulado pela instituição com a intenção de propiciar situações de aprendizagem, que culminam em melhoria de desempenho no trabalho. Ou seja, as empresas buscam no treinamento de seus funcionários, um resultado que possa ser observado, mensurado.

Não obstante, o próprio funcionário busca no treinamento as ferramentas para se aperfeiçoar, tornando-se um funcionário mais valioso para a empresa, e por conseqüência, com maior possibilidade de ascender profissionalmente, sendo cogitado para promoções e concorrências.

Os autores Coelho Junior e Borges-Andrade corroboram para essa observação, afirmando que o próprio indivíduo busca “manifestar conhecimentos e habilidades requisitados pelo desempenho em uma dada atividade, relacionando-se ao aperfeiçoamento de seu repertório atual de competências em torno do exercício de suas atribuições.” (COELHO JUNIOR e BORGES-ANDRADE, 2008).

Então podemos inferir que tanto a empresa quanto os seus funcionários enxergam no treinamento a oportunidade de crescer, a empresa almejando o mercado, desenvolvendo as melhores práticas, e os funcionários buscando qualificação profissional, expertise e reconhecimento, ciente que quanto mais treinamento recebe, mais desenvolve suas competências e se torna um funcionário mais valioso.

Quando então uma empresa percebe a necessidade de treinamento?

Conforme cita Magalhães e Borges-Andrade (2001), o treinamento se faz necessário sempre que o cenário presente dentro da empresa difere do que aquele que a mesma considera como ideal.

Por exemplo: A contratação de um novo funcionário para a atuação em um grande banco. Apesar de normalmente a contratação se dar através de provas, testes e entrevistas, quando este funcionário chega à empresa, ele não poderá ir imediatamente para o caixa, pois não conhece como funciona os sistemas de informática, os procedimentos de caixa daquela instituição. Mesmo que já tenha trabalhado como atendente de caixa em outra empresa, numa nova empresa ele necessitará de treinamento, pois provavelmente os procedimentos não serão os mesmos.

Os autores Coelho Jr e Borges-Andrade (2008) evidenciam que a aprendizagem obtida por meio de treinamento é uma aprendizagem totalmente intencional, dirigida e planejada, executada na busca de um fim. Os mesmos autores ainda refletem que toda ação de aprendizagem deve poder ser expressa em termos de desempenho pelo indivíduo, devendo ser voltada à maximização de seus resultados.

## **2.2- MOTIVAÇÃO DO FUNCIONÁRIO**

TAMAYO e PASCHOAL (2003) afirmam que no tocante a motivação dos funcionários em sua relação com a empresa, todo indivíduo que adentra o quadro funcional de uma empresa tem seu interesse básico e compromisso não é com o aumento de lucro dessa empresa, mas sim com a satisfação de suas próprias necessidades pessoais de ordem diversas. Na sua bagagem o novo funcionário leva ainda as suas limitações, em especial no tocante ao nível de conhecimentos e habilidades requisitadas para o desempenho de sua função.

Numa relação tão frágil como essa, onde se espera que o funcionário produza e busque o incremento do lucro, a empresa necessita de prover situações que possibilitem o estímulo motivacional aos seus colaboradores.

Segundo citado pelos autores Mourão e Marins (2010), a motivação obtida pelo treinando após um treinamento, guarda maior relação com o resultado obtido pelo treinamento em curto prazo, sendo que, quanto mais tempo se passa após o evento instrucional, mais o resultado obtido passa a ser controlado pelo ambiente de trabalho.

## **2.3- AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO**

A avaliação de treinamento é a maneira pela qual a empresa analisa se os recursos despendidos com os esforços de aprendizagem, cursos e aulas, obtiveram sucesso,

se as práticas e conhecimentos compartilhados resultaram na transformação do ambiente de trabalho naquele determinado pela empresa como ideal.

Os autores Abbad, Gama e Borges-Andrade (2000) nos informam que o interesse nacional e internacional sobre a avaliação de treinamento tem crescido, e que a área vem caracterizando-se pela busca de melhores modelos conceituais, teóricos e mercadológicos, estudando diversas variáveis.

### **3- MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

#### **3.1- Tipo e descrição geral da pesquisa**

Pesquisa quantitativa, com aplicação de um questionário de reação ao treinamento efetuado pelos funcionários de uma grande instituição financeira que atuam na área de atendimento a funcionários.

A intenção foi demonstrar a influência do treinamento nos resultados alcançados pelos funcionários que os realizaram.

Conforme postula Richardson et al (apud LAKATOS e MARCONI 2008 5<sup>a</sup> edição p.270): “O método quantitativo, caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informação quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.”

### **3.2- Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo**

A pesquisa se deu no âmbito de uma grande instituição financeira brasileira. Mantém uma posição consolidada no mercado nacional, estando presente em todo o país. Caracteriza-se por valorizar sua função social e buscar sempre a liderança do mercado onde atua.

Possui em seu quadro funcional, uma grande diversidade de colaboradores, das mais diversas origens, escolaridade e tempo de serviço. Seus funcionários efetuam constantes treinamentos, atualizações de conhecimentos e reciclagens.

Área de atuação:

Atua em diferentes áreas de negócios, gestão de ativos, gestão de seguros, cartões e poupança, além de prover atendimento a pessoas físicas e jurídicas.

### **3.3- População e amostra (ou participantes do estudo)**

O objetivo desta pesquisa foi observar a efetividade percebida pelos funcionários da instituição que atuam na área de atendimento interno, quanto aos efeitos obtidos pelos treinamentos realizados pelos mesmos. A amostra que respondeu ao questionário são todos funcionários da instituição, que atuam na área de funcionalismo. Esta área presta atendimento interno, atendendo aos funcionários da empresa em diversas solicitações e processos, sendo que todas as equipes lidam com rotinas diferentes, buscam resultados e administram informações.

Irão compor a população cerca de 70 pessoas a responder o questionário.



### **3.4- Instrumento de pesquisa**

Esta pesquisa utilizou o questionário informado nos Anexos para quantificar os dados e analisou-os através de métodos estatísticos, e agrupamento de dados.

### **3.5- Procedimentos de coleta e de análise de dados**

O procedimento de coleta aconteceu com a aplicação do questionário, que foi disponibilizado aos entrevistados sendo antecedido pela explicação do objetivo da pesquisa. Quanto à análise, se deu de forma utilizando métodos e escalas já existentes.

## **4- APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS**

Os resultados foram obtidos aplicando o questionário disponível nos anexos do trabalho.

Responderam ao questionário apenas os funcionários, de várias formações, tendo sido excluídos estagiários, colaboradores e funcionários terceirizados por não comporem o público alvo da pesquisa.

Os indivíduos que responderam à pesquisa são em sua maioria escriturários. Assistentes e os gerentes das equipes também responderam ao questionário, mas em menor número, por conta da quantidade prevista de funcionários por departamento, onde cada equipe de funcionários tem apenas 1 gerente, e nessas equipes existem no máximo dois assistentes.

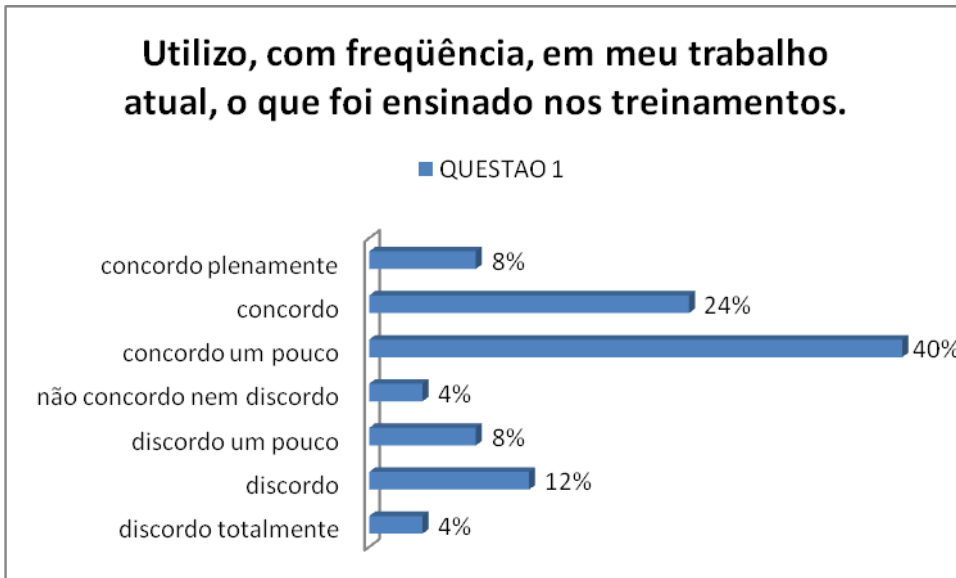
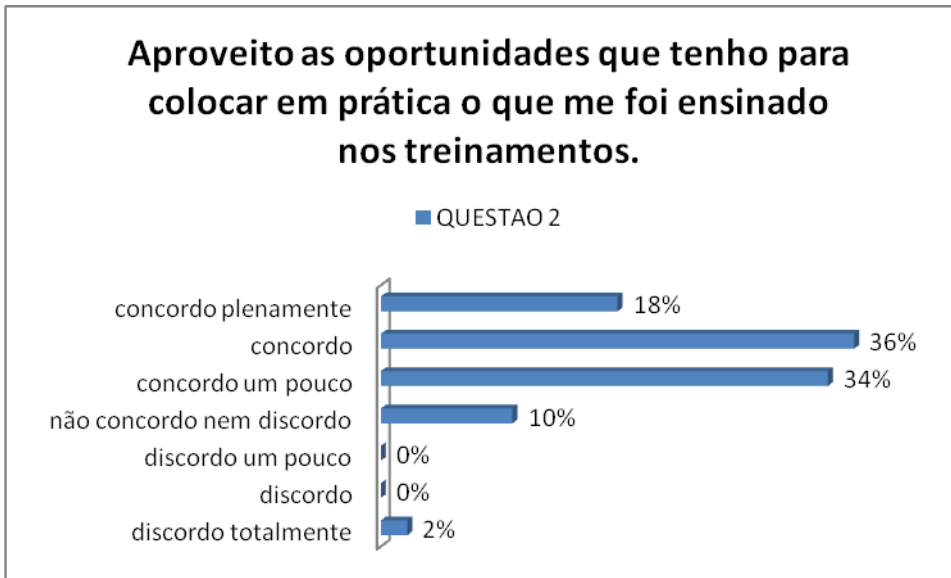


Gráfico 01:

Fonte: pesquisa “Avaliação do treinamento funcional e a percepção de resultados pelo funcionário” (2011)

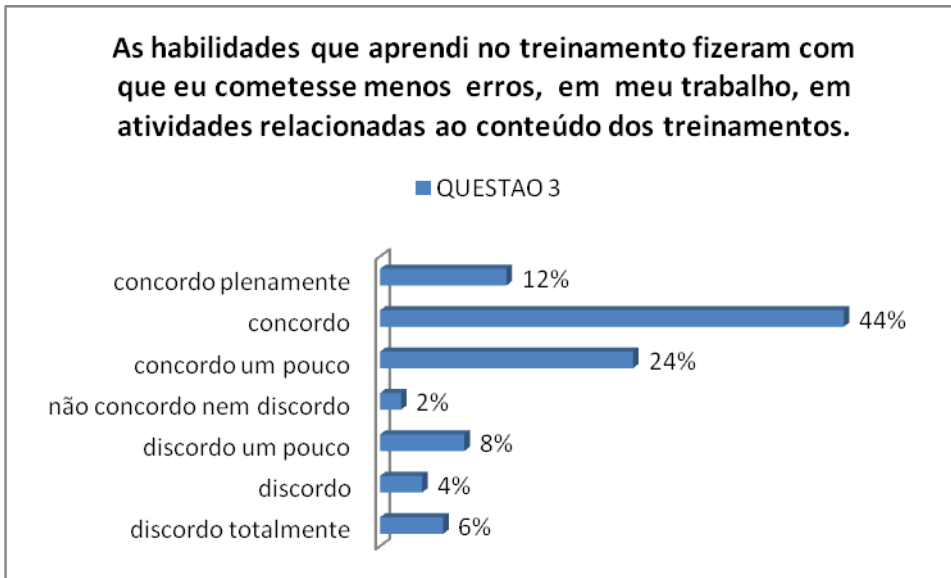
Observamos que quando perguntados sobre com que freqüência utilizaram em seu trabalho **atual** o que foi desenvolvido nos treinamentos, 72% dos entrevistados informam que concordam de alguma maneira com a afirmação, demonstrando que numa primeira análise, o objetivo do treinamento é alcançado.



**Gráfico 02:**

Fonte: pesquisa “Avaliação do treinamento funcional e a percepção de resultados pelo funcionário” (2011)

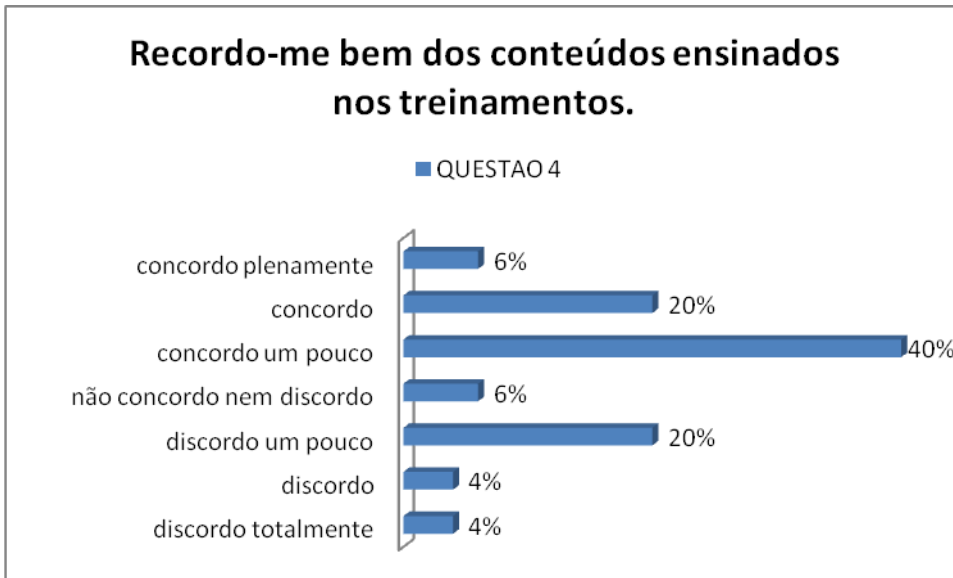
Quando perguntados sobre as o aproveitamento das oportunidades para a utilização dos ensinamentos, o percentual que concorda em colocar em pratica o que aprendeu é de 88%, em oposição a apenas 2% que discordam. Dez por cento dos entrevistados se mantiveram neutros a questão.



**Gráfico 03:**

Fonte: pesquisa “Avaliação do treinamento funcional e a percepção de resultados pelo funcionário” (2011)

A questão 3 solicita que os entrevistados se posicionem quanto a efetividade do treinamento no que tange a diminuição dos erros cometidos em atividades correlatas ao conteúdo dos treinamentos. Novamente demonstra-se que os objetivos dos treinamentos são alcançados e percebidos pelo funcionário. A diminuição dos erros cometidos é percebida por 80% dos funcionários entrevistados. Desta amostra 8% discordam pouco da afirmação, 4% discordam e apenas 6% que discordam totalmente.



**Gráfico 04:**

Fonte: pesquisa “Avaliação do treinamento funcional e a percepção de resultados pelo funcionário” (2011)

A questão 4 se foca na fixação do conteúdo aprendido pelo funcionário que recebeu treinamento. Dos entrevistados 40% concorda um pouco com a afirmação, o dobro em relação aos que discordam um pouco que perfazem 20%. De maneira ampla 66% concordam com a afirmação de alguma maneira, enquanto 28% discorda de alguma maneira. Apenas 6% se mantiveram neutros quanto à questão. Fica evidente que o treinamento se mantém entre as práticas adotadas pelos funcionários.



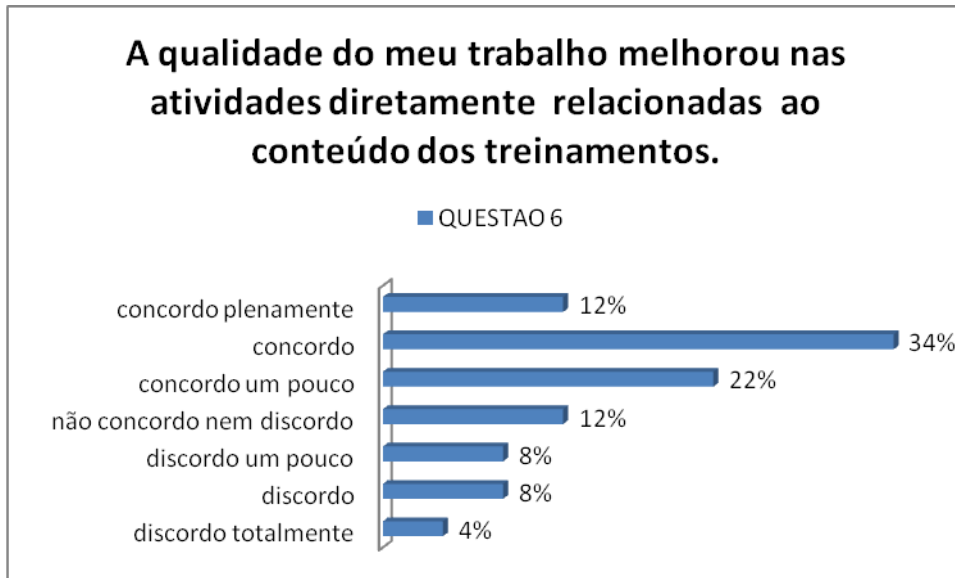
**Gráfico 05:**

Fonte: pesquisa “Avaliação do treinamento funcional e a percepção de resultados pelo funcionário” (2011)

A questão cinco tinha como objetivo mensurar a percepção do funcionário quanto ao resultado prático do treinamento nas tarefas que se encontram sob sua responsabilidade.

Como Coelho Jr. e Borges-Andrade (2008) postularam, toda ação de aprendizagem deve ser expressa em termos de desempenho pelo indivíduo.

É facilmente observado que o treinamento desenvolveu nos entrevistados habilidades que os possibilitaram o desempenho de suas funções com mais eficiência, sendo que 42% dos entrevistados relataram concordar com a afirmação, uma proporção bem maior que os 6% que discordaram. Dos pesquisados, 70% concordam de alguma maneira com o aumento da sua eficiência, 14% discordam de alguma maneira, e 16% se abstiveram de se posicionar.



**Gráfico 06:**

Fonte: pesquisa “Avaliação do treinamento funcional e a percepção de resultados pelo funcionário” (2011)

A questão 6 tinha por objetivo medir o reconhecimento por parte do próprio funcionário da qualidade obtida em suas atividades advinda dos conteúdos dos treinamentos. Os entrevistados que concordam de alguma maneira com a melhora da qualidade perfazem o percentual de 68%, destacando-se desses aqueles que concordam com a afirmação, com 34%. Se comparados com aqueles que discordam da afirmação, que foram apenas 8%, se identifica que os treinamentos realizados contribuíram para a melhoria da qualidade das atividades desempenhadas. Colaboradores que discordaram de alguma maneira com a afirmação: 20%. Dos entrevistados 12% não se posicionou quanto à afirmação.

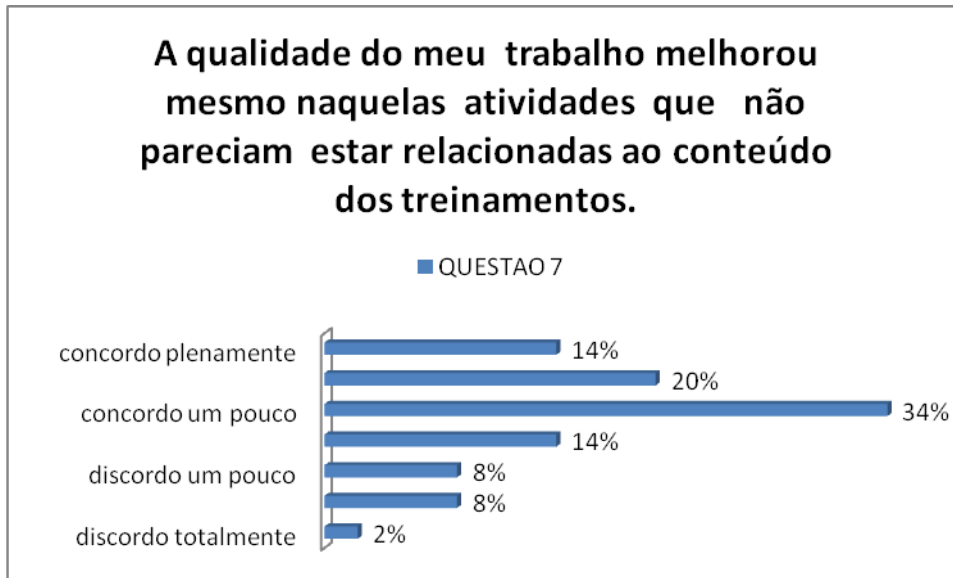


Gráfico 07: qualidade do trabalho X atividades não relacionadas

Fonte: pesquisa “Avaliação do treinamento funcional e a percepção de resultados pelo funcionário” (2011)

A questão 7 tinha como objetivo mensurar a percepção da qualidade do trabalho naquelas atividades que não guardavam relação aparente com o conteúdo dos treinamentos. A questão é interessante, uma vez que na instituição pesquisada, há um grande número de cursos direcionados a melhorar as competências de seus funcionários de maneira geral e mais ampla. Por exemplo, funcionários que atuaram em agências de atendimento ao público, efetuam o mesmo treinamento de atendimento que os funcionários que atuaram em dependências que atendem apenas internamente. Com públicos alvo tão diferentes seria de se imaginar que os resultados alcançados pelos treinamentos seriam diferentes. A variação dos percentuais em relação a questão 6 foi mínima: 68% dos colaboradores concordam a afirmação da melhoria da qualidade, o mesmo percentual obtido na questão 06; dos que discordam em algum grau, 18% o fazem, uma diferença percentual de 02% em relação aos que discordavam na questão 06. Essa diferença se deve aos que preferiram não discordar ou concordar, que perfizeram 14%



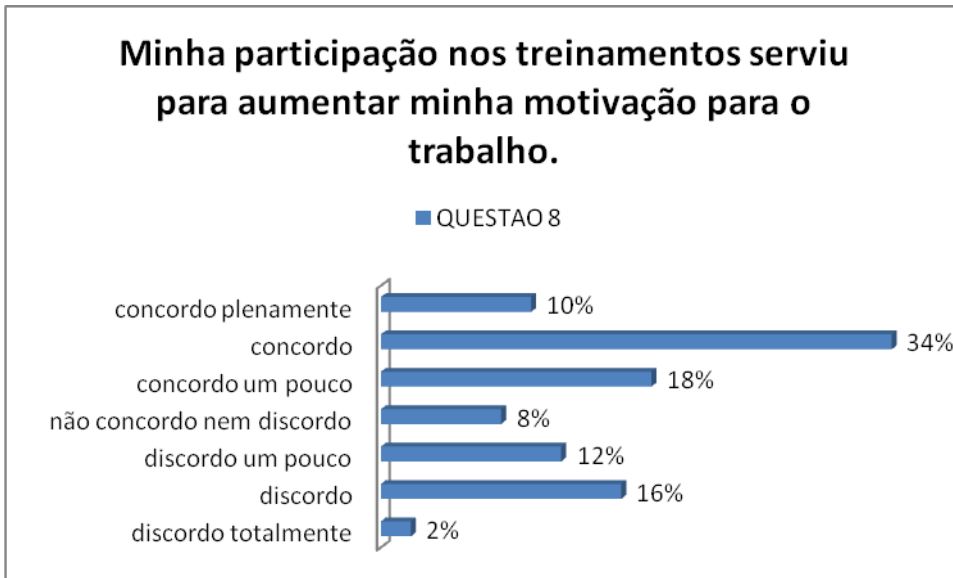
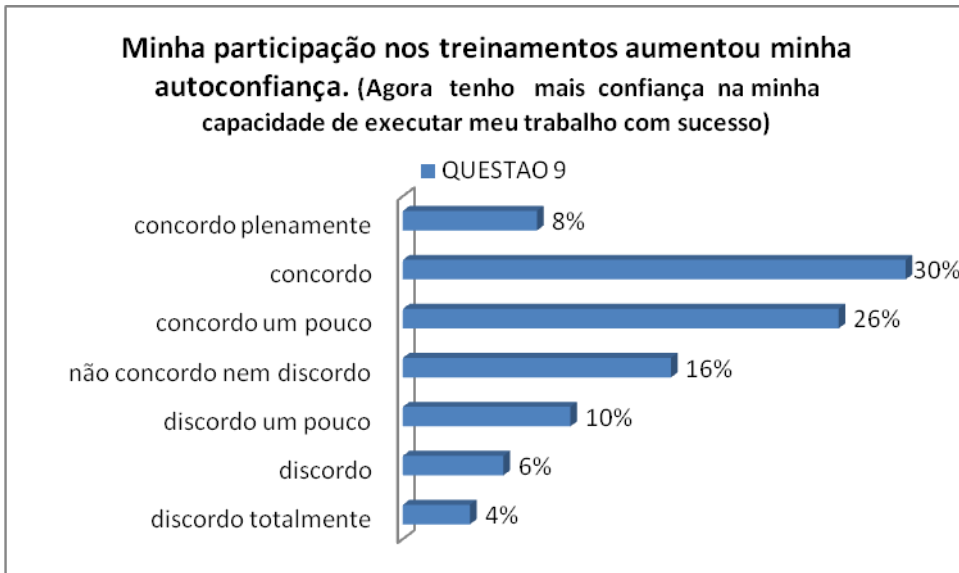


Gráfico 08: treinamento e motivação

Fonte: pesquisa “Avaliação do treinamento funcional e a percepção de resultados pelo funcionário” (2011)

A motivação no ambiente de trabalho é objeto de constante atenção e estudo por parte das empresas. Manter o funcionário motivado é com certeza uma preocupação da empresa que almeja manter os bons resultados angariados.

A questão 08 buscou mensurar a influencia dos treinamentos na motivação dos funcionários. Dos colaboradores entrevistados 34% concorda com a afirmação que os treinamentos aumentaram a motivação para desempenhar suas funções. Comparando com os colaboradores que discordaram da afirmação (16%), pode-se afirmar que os treinamentos têm efeito positivo na motivação dos empregados. Sessenta e dois por cento concordam de alguma maneira com a afirmação, em oposição a 30% que discordam de alguma maneira. Apenas 8% se abstiveram de concordar ou discordar.



**Gráfico 09:**

Fonte: pesquisa “Avaliação do treinamento funcional e a percepção de resultados pelo funcionário” (2011)

A questão 09 buscou confirmar se a motivação percebida pelos funcionários evidenciada na questão 08 teria influenciado na autoconfiança do funcionário. Dos funcionários entrevistados 30% concordou com a afirmação, número em muito superior aos funcionários que discordaram, 6%. Ficando evidente que a motivação adquirida nos treinamentos efetuados se converteu em mais confiança e tranquilidade na execução do trabalho. Total dos que concordaram em algum grau com a afirmação: 64%. Total dos que discordaram em algum grau com a afirmação: 20%. Abstiveram-se de concordar ou discordar: 16%

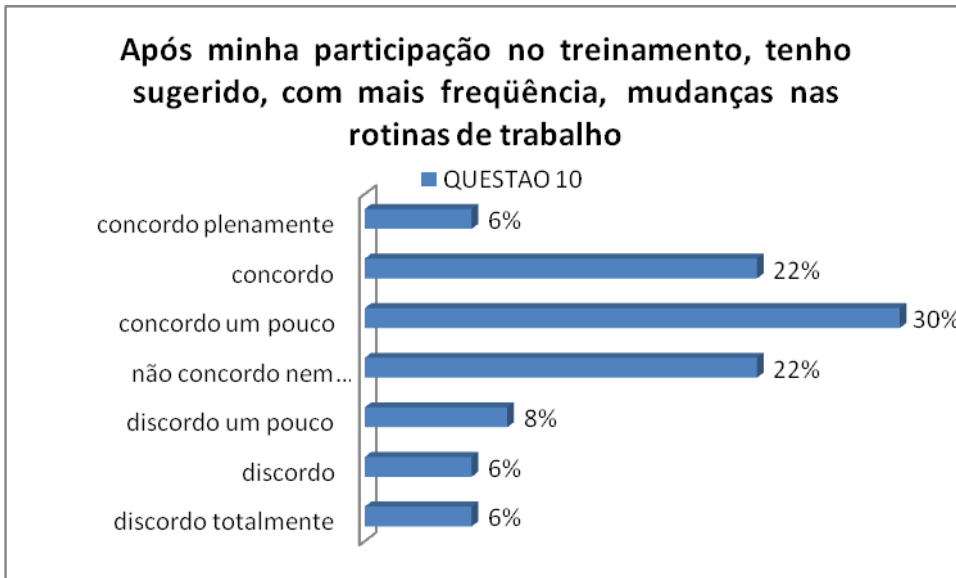


Gráfico 10:

Fonte: pesquisa “Avaliação do treinamento funcional e a percepção de resultados pelo funcionário” (2011)

Uma das intenções das empresas quando disponibilizam treinamentos aos seus funcionários é estimular a oxigenação dos processos. Quando o funcionário que efetuou uma reciclagem ou treinamento volta ao ambiente de trabalho, ele começa a aplicar no local de trabalho as técnicas aprendidas no curso. Com as novas técnicas, o funcionário começa a enxergar os processos que estão sob sua condução por uma nova ótica, apontando pontos de melhoria, dirimindo riscos e aperfeiçoando processos. Na questão 10, foi solicitado que os colaboradores se posicionassem quanto as sugestões com que contribuíram para a melhoria dos processos.

Total dos que concordaram em algum grau com a afirmação: 58%. Total dos que discordaram em algum grau com a afirmação: 22%. Abstiveram-se de concordar ou discordar: 20%

Mesmo com um alto índice de funcionários que não opinaram para discordar ou concordar, mais da metade dos entrevistados concordou em algum grau com a afirmação, demonstrando que o treinamento disponibilizado se reverteu em aprimoramentos das tarefas

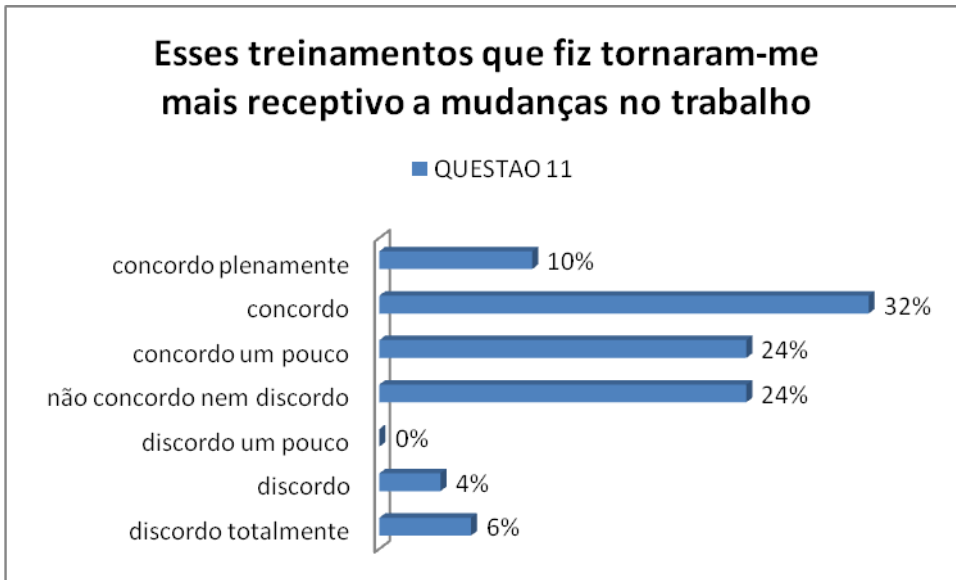
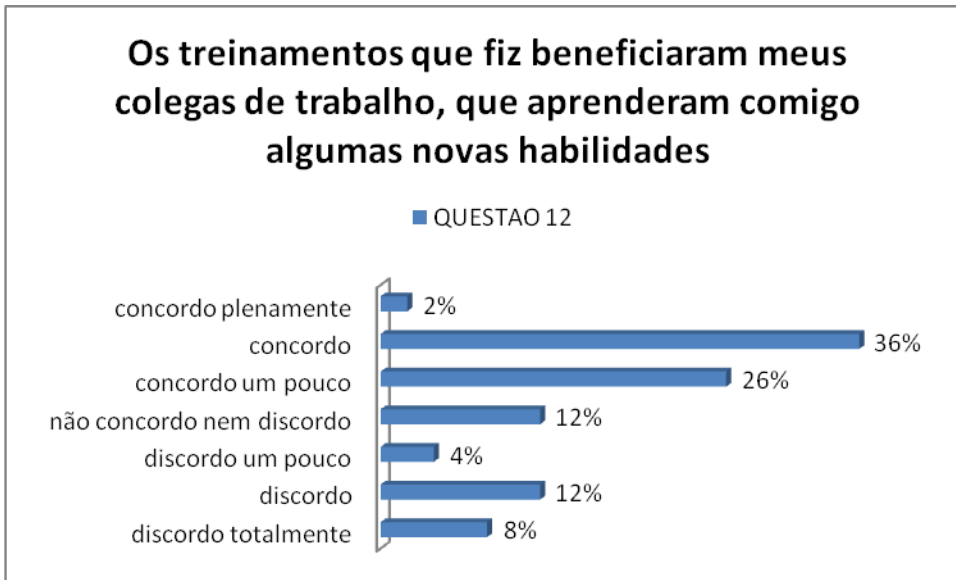


Gráfico 11:

Fonte: pesquisa “Avaliação do treinamento funcional e a percepção de resultados pelo funcionário” (2011)

Uma maioria absoluta (66%) concordou em algum grau com a afirmação de que o treinamento os dotaram de uma receptividade maior a mudanças ocorridas no trabalho. Quando comparado aos que manifestaram discordância com a afirmação (10%) é nítido que o efeito do treinamento é abrangente, atendendo às expectativas da empresa e às dos funcionários



**Gráfico 12:**

Fonte: pesquisa “Avaliação do treinamento funcional e a percepção de resultados pelo funcionário” (2011)

A última questão envolveu outro objetivo das empresas quando oferecem treinamentos aos seus colaboradores: a multiplicação do conhecimento.

Ao formar funcionários com capacidade de multiplicar no ambiente de trabalho as técnicas que aprendeu em curso, a empresa minimiza custos e maximiza resultados, uma vez que um funcionário efetua o treinamento, mas vários funcionários irão se utilizar dos conhecimentos compartilhados.

Novamente se observou uma maioria absoluta (64%) de funcionários que concordam em algum grau com a afirmação. 24% discorda e 12% não concordou nem discordou.

## 5- CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise dos dados obtidos pela pesquisa foi possível observar de que maneira os treinamentos funcionais interferem nos trabalhos desempenhados pelos funcionários.

Quando perguntados sobre a influência dos treinamentos no seu dia a dia, foi facilmente demonstrado o impacto positivo que o treinamento proporciona.

O primeiro objetivo específico era verificar se os funcionários percebem os resultados dos treinamentos realizados.

A questão cinco afirmava que o treinamento proporcionara maior velocidade à execução do trabalho. Dos pesquisados, 70% concordou de alguma maneira ter percebido isso.

Tornou-se claro após a análise dos dados que os funcionários perceberam mudanças no seu trabalho. Como exemplo, verificou-se nas questões 6 e 7 que a maioria absoluta dos funcionários reconheceu diferenças na qualidade das atividades desenvolvidas, estando as mesmas relacionadas ou não com o conteúdo dos treinamentos.

Observou-se também que a maioria absoluta dos colaboradores entrevistados utiliza com frequência o que aprenderam nos treinamentos, conforme demonstrado na primeira questão da pesquisa.

Outra verificação realizada foi no tocante aos resultados esperados pela empresa e os resultados percebidos.

Foi possível identificar objetivos da empresa que foram percebidos como atingidos pelos funcionários:

- Multiplicação de conhecimentos – na última questão do questionário aplicado, a afirmação era que os treinamentos que um funcionário realizara beneficiaram os outros funcionários de seu ambiente de trabalho; a maioria absoluta – 64% – concordou com a afirmação em algum grau, demonstrando que o treinamento alcançava até mesmo àqueles indivíduos que ainda não o realizaram. Estes indivíduos aprenderam a partir do funcionário treinado, que aplicava o que aprendeu na sua rotina diária.
- Incremento da qualidade de trabalho – conforme observado, o treinamento influenciou a qualidade das tarefas executadas.

- Redução de erros cometidos na execução das tarefas diárias – na questão 03 é possível confirmar que este objetivo é alcançado. Muito mais da metade dos funcionários, 80% do total, expressam ter sido beneficiados com os treinamentos, pois passaram a cometer menos erros. O alcance do treinamento alcançou quase todo o público alvo. Apenas 18% não concordaram de alguma maneira e 2% não se posicionaram.
- Incremento da motivação – a questão 8 demonstrou que os funcionários se sentiam mais motivados após a realização dos treinamentos. Trinta e quatro por cento dos entrevistados concordaram com a afirmação da questão. De todos os entrevistados, 62% concordou com a afirmação de alguma maneira.

Observou-se também que o treinamento fortaleceu a autoconfiança dos entrevistados, aumentando também a participação dos funcionários na busca contínua de melhorias das rotinas de trabalho.

Tornou-se nítido enfim, que os treinamentos proporcionam meios para o atingimento dos objetivos da empresa. Com eles os funcionários puderam desenvolver habilidades e competências, reciclaram conhecimentos, tornaram-se mais eficientes, participativos, multiplicando as boas práticas aprendidas.

Como sugestão de melhoria, foi apontado que os funcionários entrevistados relataram a necessidade cursos mais específicos às áreas de sua atuação e a atualização dos treinamentos mais antigos aos cenários atuais..

Todos os funcionários entrevistados realizaram algum treinamento no ano de 2010.

## 6- REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia; GAMA, Ana Lidia Gomes; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Treinamento: análise do relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 4, n. 3, Dec. 2000 .

COELHO JUNIOR, Francisco Antonio; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, Ribeirão Preto, v. 18, n. 40, 2008

LACERDA, Érika Rodrigues Magalhães; ABBAD, Gardênia. Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 7, n. 4, Dec. 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia Científica. São Paulo: Atlas, 2008

MAGALHAES, Mônica Lemes; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento. **Estud. psicol. (Natal)**, Natal, v. 6, n. 1, jun. 2001

MOURÃO, Luciana; MARINS, Jesiane **Quem está motivado para aprender nos cursos oferecidos pelas empresas?**. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, Ago 2010, vol.20, no.46, p.187-196

PILATI, Ronaldo; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Estudo empírico dos antecedentes de medidas de impacto do treinamento no trabalho. **Psic.: Teor. e Pesq.**, Brasília, v. 20, n. 1, abr. 2004



TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 7, n. 4, dez. 2003 .

TAMAYO, Natasha; ABBAD, Gardênia da Silva. Autoconceito profissional e suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 10, n. 3, Sept. 2006

## **7- ANEXOS**

## 7.1- Questionário aplicado na Pesquisa

1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Não concordo, nem discordo	Concordo um pouco	Concordo	Concordo totalmente

<b><i>Impacto do treinamento no trabalho</i></b>	
(    )	1. Utilizo, com freqüência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado nos treinamentos.
(    )	2. Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado nos treinamentos.
(    )	3. As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros, em meu trabalho, em atividades relacionadas ao conteúdo dos treinamentos.
(    )	4. Recordo-me bem dos conteúdos ensinados nos treinamentos.
(    )	5. Quando aplico o que aprendi nos treinamentos, executo meu trabalho com maior rapidez.
(    )	6. A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo dos treinamentos.
(    )	7. A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo dos treinamentos.
(    )	8. Minha participação nos treinamentos serviu para aumentar minha motivação para o trabalho.
(    )	9. Minha participação nos treinamentos aumentou minha autoconfiança. (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso).
(    )	10. Após minha participação no treinamento, tenho sugerido, com mais freqüência, mudanças nas rotinas de trabalho.
(    )	11. Esses treinamentos que fiz tornaram-me mais receptivo a mudanças no trabalho.
(    )	12. Os treinamentos que fiz beneficiaram meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.