



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Departamento de Administração

JÉSSICA TELES DA COSTA

**Treinamento, Desenvolvimento e Educação:** percepção quanto a importância de aspectos que podem influenciar a efetividade de políticas e práticas de TD&E em organizações

Brasília - DF  
2016

JÉSSICA TELES DA COSTA

**Treinamento, Desenvolvimento e Educação:** percepção quanto a importância de aspectos que podem influenciar a efetividade de políticas e práticas de TD&E em organizações

Monografia apresentada ao departamento de Administração da Universidade de Brasília, como requisito parcial para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Catarina Cecília Odellus,  
Doutora.

Brasília – DF  
2016

Costa, Jéssica Teles da

Treinamento, Desenvolvimento e Educação: percepção quanto a importância de aspectos que podem influenciar a efetividade de políticas e práticas de TD&E em organizações / Jéssica Teles da Costa. – Brasília, 2016.

55p.

Orientador (a): Profª Dra Catarina Cecília Odelius

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia - Graduação) –  
Universidade de Brasília, 1º Semestre letivo de 2016.

1. Treinamento, Desenvolvimento e Educação
2. TD&E em Organizações
3. Avaliação de Treinamento

# JÉSSICA TELES DA COSTA

**Treinamento, Desenvolvimento e Educação:** percepção quanto a importância de aspectos que podem influenciar a efetividade de políticas e práticas de TD&E em organizações

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

**Jéssica Teles da Costa**

Doutora, Catarina Cecília Odelius

Professor-Orientador

Doutor, Rodrigo Rezende Ferreira

Professor-Examinador

Doutor, Pedro Paulo Murce Meneses

Professor-Examinador

Brasília, 28 de Junho de 2016

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, que foi, é e sempre será o guia da minha vida.

A minha mãe, Cléia Teles, a quem dedico este trabalho. Obrigada pelo amor incondicional e força nos momentos difíceis.

Aos meus avós, José e Idália, os grandes referenciais da minha vida.

Agradeço também ao meu pai, que antes de tudo se demonstrou um amigo sempre presente.

A todos os familiares e amigos que me acompanham, incentivando meu desenvolvimento pessoal, acadêmico e profissional.

A profa. Dra. Catarina Odelius, que esteve sempre disposta a ensinar, desde os pequenos detalhes, e pela constante disponibilidade para auxiliar na condução do trabalho.

Aos integrantes do grupo de pesquisa Inovação e Aprendizagem nas Organizações, pela ajuda e pelos momentos em que compartilhamos conhecimentos. Em especial, gostaria de agradecer a Joelma, sempre disposta a ajudar no que fosse preciso.

Agradeço ainda ao Victor, pelo companheirismo nessa jornada, e em tantas outras. Obrigada por estar presente e por todo apoio nos últimos dias.

Por fim, agradeço aos profissionais com quem tive a oportunidade de trabalhar e/ou trabalho até hoje, vocês serviram de incentivo e fonte de conhecimento para que o objetivo fosse alcançado.

## RESUMO

As organizações nos dias atuais têm ampliado significativamente o olhar para os indivíduos e suas necessidades de aprendizagem, crescimento e desenvolvimento profissional, em um contexto de profundas mudanças sociais, políticas, econômicas e tecnológicas. Com isso, volta-se também a atenção para os processos de treinamento, educação e desenvolvimento. Este estudo teve como objetivo identificar aspectos que influenciam a efetividade de políticas e práticas de TD&E, junto à profissionais de duas grandes empresas sediadas em Brasília. O instrumento de pesquisa utilizado para coleta de dados foi extraído do trabalho de Odelius e Siqueira Júnior (2007), com o título: "Aspectos que influenciam a efetividade das políticas e práticas de treinamento, desenvolvimento e educação na área de tecnologia de uma instituição financeira. A pesquisa possui característica quantitativa, onde foram utilizadas técnicas estatísticas descritivas e de comparações entre médias, para análise dos dados coletados. No total, 39 profissionais participaram da pesquisa, onde 17 pertenciam à empresa A (setor aeroportuário) e 22 compunham o quadro da empresa B (setor industrial). A variação quanto à importância percebida pelos respondentes quanto aos aspectos que influenciam a efetividade de políticas e práticas de TD&E foi muito reduzida, indicando que todos os componentes foram considerados importantes pelos pesquisados.

Palavras-chave: Treinamento, Desenvolvimento e Educação. TD&E em Organizações. Avaliação de Treinamento.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	7
1.1	Contextualização do problema .....	8
1.2	Formulação do problema .....	9
1.3	Objetivo Geral .....	9
1.4	Objetivo Específico .....	9
1.5	Justificativa .....	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	12
2.1	Gestão Estratégica de Pessoas nas Organizações.....	12
2.2	Treinamento, Desenvolvimento e Educação: principais conceitos .....	13
2.3	Políticas e Práticas de TD&E.....	14
2.4	Levantamento de Necessidades de Treinamento .....	16
2.5	Planejamento e Execução em TD&E.....	17
2.6	Avaliação de Treinamento .....	18
2.7	Contexto Organizacional.....	20
2.8	Influência dos Aspectos Individuais no Treinamento .....	21
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	23
3.1	Metodologia e Tipo de Pesquisa .....	23
3.2	Caracterização das Organizações .....	23
3.2.1	Empresa A.....	23
3.2.2	Empresa B.....	24
3.3	População e Amostra .....	25
3.4	Instrumento de Pesquisa .....	26
3.5	Procedimentos de Coleta e Análise de Dados.....	29
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	30
4.1	Análise Descritiva dos Fatores .....	30
4.2	Análises Complementares dos Componentes – Testes Não Paramétricos..	35
4.3	Discussões sobre Aspectos que Influenciam a Efetividade de Políticas e Práticas de TD&E .....	40
4.3.1	Análises sobre Planejamento, Implementação e Avaliação de TD&E.....	41
4.3.2	Análise sobre Políticas e Práticas de TD&E .....	42
4.3.3	Análise sobre Contexto Organizacional.....	43
4.3.4	Análise sobre Levantamento de Necessidades de TD&E .....	43
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	45

## 1 INTRODUÇÃO

As diversas mudanças tecnológicas, econômicas e sociais ao longo dos anos, interferem diretamente sobre o contexto do trabalho organizacional. A fim de atingir resultados positivos frente aos desafios constantes, cada vez mais surge a necessidade de qualificação profissional, individual e coletiva. De acordo com Borges-Andrade (2006), tais mudanças interferem de forma direta na origem dos processos de trabalho, bem como a gestão de novos processos, afetando o trabalhador e sua real necessidade de qualificação para um bom desempenho no trabalho.

Odelius e Siqueira (2011) afirmam que, os maiores desafios nas práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) para as organizações consistem em garantir que os investimentos em programas de treinamento tragam retorno positivo frente o desempenho e produtividade do indivíduo.

A fim de identificar e minimizar lacunas de desempenho no trabalho, preparando os funcionários para novas funções e cargos, ações organizacionais são estabelecidas para promover o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). Assim, para que necessidades de desempenho individual e organizacional sejam identificadas, políticas e ações de treinamento devem ser avaliadas e formuladas, a partir do conhecimento dos sistemas de TD&E (levantamento de necessidades, planejamento e educação e avaliação de treinamento), formulação de diagnósticos, criação de políticas e ações de TD&E, conhecimento das características organizacionais, gestão de desempenho, criação de relatórios e projetos, conhecimentos das tecnologias a serem utilizadas e os recursos disponíveis, conhecimentos do público – alvo, entre outros. (MENESES, ZERBINI e ABBAD, 2010).

Diferentemente da avaliação de uma política de treinamento, mas complementar e integrada a ela, a avaliação de treinamento tem sido determinante na identificação de necessidades de melhorias nos programas de treinamento. A avaliação permite a realimentação do sistema do treinamento, possibilitando a identificação dos efeitos no desempenho organizacional e dos indivíduos (FREITAS e BORGES-ANDRADE, 2004). Assim, há uma real necessidade em se apurar quais são os resultados que ações instrucionais têm provocado nas organizações.



A partir deste cenário, esta pesquisa estudará a percepção de profissionais de duas empresas do Distrito Federal, quanto os aspectos que influenciam a efetividade de políticas e práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação. Para tanto, será aplicado um questionário elaborado e validado por Odelius e Siqueira (2007), divididos em quatro fatores: aspectos ligados aos sistemas de treinamento (Planejamento, Implementação e Avaliação de TD&E), aspectos voltados para as Políticas e Práticas em TD&E, aspectos referentes ao Levantamento de Necessidades de TD&E e por fim, a influência do Contexto Organizacional

O trabalho está dividido em cinco capítulos, nos quais: (1) serão apresentados conteúdos introdutórios, problema de pesquisa, os objetivos do estudo e justificativas e relevâncias da pesquisa; (2) exposição do corpo teórico por trás do estudo; (3) descrição dos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa; (4) apresentação das análises e discussões dos resultados e, por fim, (5) conclusões e considerações finais do trabalho.

### **1.1 Contextualização do problema**

A busca por desenvolvimento e aplicação de inovações, a partir de um contexto tomado por transformações sociais, econômicas, políticas, culturais e tecnológicas, tem feito com que as organizações passem a pensar de forma mais enfática no aprimoramento de seu desempenho, a partir do desempenho da sua força de trabalho (ODELIUS; SIQUEIRA JÚNIOR, 2008).

Silva (2006) afirma que a educação tem ganhado importante papel dentro das organizações e no discurso da sociedade e empresas e que, portanto, investimentos em treinamento de empregados torna-se verdadeira fonte de competitividade de uma organização, dado que a partir de suas competências individuais, são alcançados os objetivos e estratégias da organização.

O treinamento de pessoas nas organizações relaciona-se com o diagnóstico de possíveis deficiências no desempenho dos funcionários, bem como proposição de ações para superá-las, adequação de profissionais para novas funções e ainda, “retreinamento para a adaptação da mão de obra à introdução de novas tecnologias no trabalho” (BORGES-ANDRADE; ABBAD, 1996; SANTOS; MOURÃO, 2011). Programas formais de treinamento, desenvolvimento e educação necessitam portanto, segundo Zerbini e Abbad (2005), de processos sistêmicos de levantamento

de necessidades, planejamento e avaliação, possibilitando o fomento por parte da organização, na aquisição e atualização de novos conhecimentos, aos seus profissionais.

Estudiosos da área vêm estimulando também, pesquisas que visam compreender as características individuais como determinantes do impacto de treinamento no trabalho, sendo atualmente tratadas como importantes questões para a avaliação do treinamento nas organizações (MENESES; ABBAD, 2003). Ainda segundo os autores, variáveis ligadas à características demográficas, mesmo sendo mencionadas em pesquisas sobre TD&E, são utilizadas frequentemente apenas para a caracterização da amostra, havendo poucos estudos em que características demográficas são foco do estudo.

Nesse contexto de transformações e competitividade, de crescente busca pelo aprimoramento da atuação de profissionais inseridos no mercado de trabalho e o aumento de demandas por ações de capacitação, elevaram-se por consequência, a preocupação em avaliar os aspectos que influenciam, positivamente e negativamente, os resultados encontrados. (ODELIUS; SIQUEIRA JÚNIOR, 2008).

## **1.2 Formulação do problema**

Este trabalho deseja identificar: Quais são os aspectos que influenciam a efetividade de políticas e práticas de TD&E, em organizações? Qual a percepção de profissionais de duas organizações do DF, quanto a importância desses aspectos?

## **1.3 Objetivo Geral**

O presente estudo tem por objetivo geral, identificar aspectos que influenciam a efetividade de políticas e práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E).

## **1.4 Objetivo Específico**

- i. Compreender como são conduzidas as ações de TD&E em duas organizações com sede em Brasília;

- ii. Identificar a percepção de profissionais de duas organizações com sede em Brasília, quanto a importância de aspectos que podem influenciar a efetividade de políticas e práticas de TD&E conduzidas na área em que atuam;
- iii. Comparar os resultados quanto a percepção sobre a efetividade das políticas e práticas de treinamento com a ocupação em diferentes cargos, número de treinamentos realizados, nível de escolaridade e características do indivíduo (sexo, idade).

### **1.5 Justificativa**

O crescente investimento financeiro por parte das organizações em programas de treinamentos, onde busca-se a racionalização dos recursos dado a sua escassez, torna-se primordial o alinhamento de ações de treinamento com os objetivos e estratégias organizacionais. No entanto, ao passo que altos investimentos são feitos com o intuito de aumentar a aprendizagem do indivíduo, ainda há baixo investimento em programas de treinamento sistematizado e de estrutura sólida, em exercício nas empresas, onde a maioria acaba comprando cursos prontos, que acabam não sendo adequados para a realidade da organização (SILVA, 2006; MENESES; ABBAD, 2003; TAMAYO; ABBAD, 2006).

Diante do exposto acima, pode-se verificar que, em decorrência do volume de investimentos, a preocupação com a avaliação de treinamento tem aumentado de maneira significativa, com as organizações demandando mensurações a respeito da efetividade de políticas e práticas de TD&E. (FREITAS e BORGES-ANDRADE, 2004). De acordo com Abbad, Corrêa e Meneses (2010), trabalhos referentes a avaliação de ações de treinamento, mostram que o despêndio com investimentos tende a ser desperdiçado, por muitas vezes, pela ocorrência de problemas relativos à levantamento de necessidades e ao planejamento instrucional.

Estudar os aspectos relacionados à efetividade de políticas e práticas de TD&E, torna-se, portanto, de grande relevância para possíveis intervenções nos sistemas de TD&E, visto que, possibilita o foco em ações com maior “valor preditivo”,

alcançando melhores resultados. (PILATI; BORGES-ANDRADE, 2005; ODELIUS; SIQUEIRA JÚNIOR, 2007).

Compreender tais aspectos justifica-se também pelas possíveis contribuições que possam gerar para as organizações, que buscam melhorias contínuas em seus processos, adequando-se conseqüentemente, às novas exigências do mercado competitivo. Enfatizando, torna-se relevante um estudo das políticas e práticas de TD&E, a partir de uma visão integrada de seus processos, visando compreender como as empresas têm encaminhado programas de treinamento que contribuam com o desenvolvimento de seus colaboradores, e conseqüentemente, com o alcance dos objetivos organizacionais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A seção estará dividida em sete tópicos, com a abordagem dos seguintes temas: (1) Gestão Estratégica de Pessoas nas Organizações; (2) Treinamento, Desenvolvimento e Educação – principais conceitos; (3) Políticas e Práticas de TD&E; (4) Levantamento de Necessidades de TD&E; (5) Planejamento e Execução em TD&E; (6) Avaliação de Treinamento; (7) Contexto Organizacional e (8) Influências dos Aspectos Individuais no Treinamento, os quais são a base teórica para o alcance dos objetivos indicados anteriormente.

Primeiramente, as buscas foram feitas a partir das bases científicas, SPELL e SCIELO, com a palavra-chave “Treinamento”, identificando um total de 142 artigos. Assim, os filtros utilizados correspondem a dados encontrados em artigos publicados em português, disponíveis para consultas online e publicadas em revistas de “Ciências Sociais Aplicadas e “Psicologia Organizacional”. Feito isso, foram selecionadas publicações com temas que abordassem “Políticas de Treinamento”, “Levantamento de Necessidades”, “Suporte à aprendizagem e seus impactos no Treinamento”, “Satisfação com Treinamentos”, “Construção e validação de Instrumentos em TD&E”; “Avaliação de TD&E”. Ao todo foram selecionados 32 artigos que atendiam aos objetivos da pesquisa e que servirão como base teórica do trabalho a ser construído.

### **2.1 Gestão Estratégica de Pessoas nas Organizações**

Um dos principais papéis de profissionais de gestão de pessoas, abrange os esforços para criação de condições favoráveis para o desenvolvimento de pessoas, como principal potencializador do desenvolvimento organizacional. Considera-se portanto, a necessidade de alinhamento da gestão de pessoas a fatores contingenciais, como o ambiente externo, estratégias e objetivos organizacionais, e cultura organizacional, a fim de identificar transformações que seriam necessárias visando incorporar e solidificar planejamentos estratégicos de pessoas em consonância com o planejamento organizacional. (ALBUQUERQUE; LEITE, 2009).

Neves e Gonçalves (2009) afirmam que a literatura sobre a gestão estratégica de recursos humanos têm se voltado atualmente para uma visão sistêmica, onde

análises de impactos frente a políticas e práticas de gestão de pessoas no desenvolvimento individual e organizacional devem ser realizadas de maneira integrada, e não com ações isoladas e desconexas umas das outras. Assim, ainda segundo os autores, as práticas de gestão de pessoas seriam apenas complementares na produção de resultados positivos no desempenho.

Sisson e Storey (2000, apud Lacombe e Chu, 2008), afirmam que a abordagem estratégica envolve portanto:

O entendimento das pessoas como recurso para a obtenção de vantagem competitiva; uso de planejamento; coerência entre políticas e práticas de emprego (alinhamento interno); integração de políticas e práticas de emprego com a estratégia de negócios (alinhamento externo); administração proativa em vez de reativa; e tomada de decisões sobre os aspectos da relação de emprego no mais alto nível hierárquico. (SISSON; STOREY, 2000 apud; LACOMBE; CHU, 2008).

A fim de tornar o processo estratégico de pessoas mais interdependente e contínuo, desenvolvendo a comunicação, aprendizado e comprometimento das pessoas, torna-se ainda importante, uma participação mais ativa de colaboradores de diferentes níveis hierárquicos, na formulação da estratégia organizacional (LEITE; ALBUQUERQUE, 2011);

## **2.2 Treinamento, Desenvolvimento e Educação: principais conceitos**

Conceitos ligados a cargo, carreira, profissão e educação estão diretamente relacionadas às atividades voltadas para programas de TD&E. Assim, o *treinamento* seria uma atividade que visa o preparo do indivíduo para o cargo que foi selecionado. Atividades direcionadas ao *desenvolvimento* possuem caráter de formação a longo prazo, já no contexto da organização, onde são propostas ações para crescimento na carreira profissional. Já a *educação*, volta-se para atividades que envolvem as relações da vida em sociedade e crescimento mais amplo do indivíduo. (SAMPAIO; TAVARES, 2001).

Meneses e Abbad (2003) afirmam que o treinamento possui caráter sistemático e de prévio planejamento para a condução de melhorias de desempenho de tarefas de trabalho. Nessa mesma linha, entende-se que o treinamento constitui apenas uma das diversas ações que afetam desempenho no trabalho, sendo,

portanto, uma das tentativas formais para a obtenção de novos conhecimentos, habilidades e maior rendimento nas tarefas organizacionais (LACERDA; ABBAD, 2003).

Treinamento, Desenvolvimento e Educação têm sido abordados atualmente na literatura, a partir de um sistema composto de três elementos: levantamento de necessidades do treinamento, planejamento do treinamento e avaliação do treinamento. Esse olhar sistêmico para o treinamento tem sido muito aceito pelos pesquisadores da área, que o entendem como um fluxo de informações interligados, em que a avaliação permite a retroalimentação do sistema TD&E. Assim, O processo inicia-se com o levantamento das necessidades, a partir do fornecimento de informações, que, por sua vez, subsidiam a execução e a avaliação da ação, que retroalimenta os demais, sugerindo possíveis ajustes em cada um deles (SILVA, 2006; SANTOS; MOURÃO; 2011; SALVADOR; CANÇADO, 2013).

De acordo com Silva (2006), o sistema de treinamento pode ser impactado por outros aspectos, como os relacionados ao contexto organizacional, sendo eles: o clima e suporte para transferência das habilidades, conhecimento e atitudes adquiridas. Para, Mourão, Abbad e Zerbini (2014), define-se Suporte à aplicação do treinamento como o apoio social (de gerentes e colegas) e o apoio organizacional, promovendo o apoio na aplicação de novas aprendizagens no trabalho.

Aspectos individuais, que serão abordados de maneira mais detalhada nos tópicos a seguir, são considerados pela literatura como importantes preditores no impacto do treinamento do trabalho. Dentre os principais conceitos voltados para as características individuais, observa-se: Auto eficácia, Motivação para o treinamento, Locus de controle e Características Demográficas do indivíduo. (MENESES; ABBAD, 2003).

### **2.3 Políticas e Práticas de TD&E**

O conhecimento das etapas do processo de treinamento permite um maior controle das variáveis que a compõe, permitindo que investimentos em programas de treinamento tenham retornos positivos, gerando valor estratégico às políticas e práticas de TD&E (SILVA, MOURA e ZANELLI, 2005).

Odelius e Siqueira Júnior (2007), seguem a abordagem sugerida por Abbad, Pilati e Pantoja (2003), quanto aos aspectos que influenciam a efetividade das políticas e práticas de TD&E, que estariam em três categorias principais: características individuais, características do treinamento e as características contextuais. Dessa forma, as ações de TD&E começam a progredir dentro da organização, quando consideradas em âmbito individual, transferidas para os processos de trabalho, e por fim, alcançando resultados à nível organizacional. (ODELIUS; SIQUEIRA JÚNIOR, 2007; SILVA, MOURA e ZANELLI, 2005).

Para tanto, faz-necessário a elaboração de ações organizacionais que permitam que lacunas de desempenho individual e organizacional sejam identificadas, a partir de um plano executivo que integrem todos os componentes para definição de políticas e práticas de TD&E (MENESES, ZERBINI E ABBAD, 2010; ODELIUS, 2013).

As definições de políticas e práticas de TD&E, dependem portanto, de:

avaliação de necessidades de treinamento, o planejamento e a execução do treinamento e a avaliação de impactos na organização, nos grupos e nos indivíduos; elaboração de diagnóstico, proposição e implantação de políticas e ações relativas a TD&E; conhecimentos de: a) características da organização (histórico, missão, visão, valores, procedimentos administrativos, tecnologias adotadas, recursos disponíveis); demandas e público-alvo do treinamento, etc.; e, ainda, noções básicas relativas à motivação no trabalho, à consultoria interna, à pesquisa aplicada, à estatística; ao trabalho em equipe; ao estabelecimento de parcerias; etc (BRUNO-FARIA ; PENA-BRANDÃO, 2003; SCHULER & JACKSON, 1997 apud; ODELIUS; 2013).

Espera-se então dos profissionais de treinamento, o desenvolvimento de capacidades de análises e elaboração de políticas e práticas de treinamento que possibilitem investimento eficaz na formação e na qualificação dos funcionários de uma organização”. (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010, p.15). Ainda segundo os autores, apresentar apenas um pacote de cursos prontos a serem escolhidos pela organização e funcionários, pouco conhecimento de planejamento educacional e didática por parte dos profissionais de treinamento, e avaliar apenas a satisfação dos treinandos na pesquisa de reação, devem ser repensadas, a fim de elaborar políticas de treinamento mais consistentes.



## 2.4 Levantamento de Necessidades de Treinamento

Abbad e Mourão (2012) afirmam que a análise de necessidades de treinamento têm sido considerada por estudiosos como um dos aspectos mais importantes do sistema de treinamento, dado que as atividades de planejamento, execução e avaliação de treinamento interdependem da qualidade dos dados gerados a partir do levantamento de necessidades.

O levantamento de necessidades de treinamento é definido, segundo Carvalho e Mourão (2014), como um processo realizado de forma sistemática, a partir da análise e interpretação de dados coletados, podendo ser relacionados a três diferentes níveis, sendo eles o organizacional, o de tarefas e o individual.

A análise de necessidades de treinamento tem como objetivo diagnosticar as reais necessidades de TD&E, onde sua transformação em objetivos organizacionais subsidiam o entendimento das várias situações de aprendizagem, para então melhor desenvolvê-las. Quando bem desenvolvidas, contribuem para a elaboração de ações instrucionais em consonância com as expectativas e contextos aos quais os indivíduos são inseridos (ABBAD; MOURÃO, 2012).

Meneses e Zerbini (2009) afirmam que os processos de levantamento de necessidades de treinamento não tem dado ênfase ao contexto de trabalho em relação aos efeitos que iram decorrer dos eventos instrucionais, atentando-se sobremaneira para as atividades e tarefas individuais.

O modelo proposto por Abbad e Mourão (2012) teve como um dos objetivos, extrapolar a análise de tarefas e pessoas, integrando também análises de aspectos organizacionais e de grupos. O modelo trouxe também a importância em se definir conceitos, em se escolher medidas e métodos que estejam de acordo com os níveis de análise que os compõe e, por último, a relevância em se avaliar as necessidades considerando o seu grau de complexidade, e as diferentes características do público-alvo. A Figura 1 reproduz os exemplos das autoras, em como definir tais estratégias e metodologias de Avaliação de Necessidades de treinamento.



Figura 1 – Definições e Estratégias Metodológicas para uma ANT, no nível das organizações

Elaborado pela autora, com base no quadro de Abbad e Mourão (2012, p.131), com adaptações.

Porém, mesmo caracterizando-se como um dos mais importantes componentes dentro da perspectiva de um sistema efetivo de TD&E, Silva e Meneses (2012) afirmam que pesquisas na área de análise de necessidades obtiveram pouco avanço nos últimos dez anos, salvo que importantes progressos tenham sido apresentados.

## 2.5 Planejamento e Execução em TD&E

A elaboração de um projeto de treinamento, ou atualmente, o planejamento em TD&E segue eventos que abrangem a formulação dos objetivos, a definição de estratégias de ensino, a identificação de métodos a serem adotados e a verificação de quais recursos podem ser utilizados (BORGES-ANDRADE; ABBAD, 1996).

Para Vasconcelos e Borges-Andrade (2007) este subsistema de TD&E aborda como base teórica as teorias de aprendizagem, desmembrando-se em: teorias instrucionais e teorias de desenho instrucional. As teorias instrucionais podem ser divididas em condições externas de aprendizagem, ou seja, atividades ligadas à definição de objetivos instrucionais, escolhas dos métodos a serem entregues para a instrução do aluno, escolhas dos meios de ensino, quais estratégias de ensino serão adotadas, bem como critérios de avaliação. Já as condições internas, correspondem a quanto o indivíduo está disposto a aprender.

Por fim, o desenho instrucional oferece planos concretos que facilitam a ocorrência de processos de aprendizagem ( BORGES-ANDRADE; ABBAD E MOURÃO, 2012).

No planejamento das ações instrucionais, observa-se que sistemas de treinamento têm sido desenvolvidos a fim de resolver somente necessidades individuais, dado haver pouco entendimento sobre os processos de aprendizagem de grupos e equipes de trabalho. (MENESES; ZERBINI, 2009).

A ocorrência de erros no planejamento e execução do treinamento costuma ser bastante comum, afetando de forma direta o treinado, onde o foco em conteúdos e no desempenho do facilitador, em detrimento das competências esperadas e no desempenho do aprendiz, acaba por avaliar apenas o que foi ministrado no curso e os meios utilizados, deixando de lado aspectos ligados à aprendizagem e as competências desenvolvidas pelo empregado, afetando assim, os objetivos da organização (SILVA; MOURA; ZANELLI, 2005).

Coelho Júnior e Abadd (2010) afirmam ainda, que programas de treinamento necessitam da consideração de etapas anteriores, como levantamento de necessidades, quanto posteriores, encontradas na avaliação do treinamento. Ressaltam ainda, que é de suma importância avaliar o impacto do treinamento, a fim de determinar a eficiência e eficácia. Assim, a próxima seção deste trabalho apresenta abordagens relacionadas à etapa de avaliação de treinamento.

## **2.6 Avaliação de Treinamento**

Neste subsistema, é considerado o sistema de treinamento como um todo, a partir da retroalimentação e indicação dos principais pontos a serem mantidos nos treinamentos posteriores, bem como a modificação de escolhas feitas no planejamento, ou até mesmo, a retirada para os próximos eventos (CARVALHO; ABBAD, 2006).

Hamblin (1979 apud Freitas e Borges-Andrade, 2002) propõe que avaliações de treinamento devem seguir cinco níveis, identificados como de reação (nível 1); aprendizagem (nível 2); comportamento no cargo (nível 3); organização (nível 4) e, por fim, valor final (nível 5). Segundo o autor, a avaliação de reação está relacionada com as opiniões dos treinados quanto ao treinamento e a satisfação com os aspectos envolvidos de forma geral. A avaliação da aprendizagem relaciona as diferenças de saberes pré e pós-treinamento, e ainda, se os objetivos instrucionais

foram atingidos. Já o comportamento no cargo, busca verificar se houve transferência ligada ao desempenho no trabalho. No nível organização, tem como critério a verificação das mudanças organizacionais como um todo, depois de finalizado o treinamento. Por fim, o valor final compara os custos-benefícios ligados ao treinamento. (BORGES – ANDRADE, 2002).

Modelos como o MAIS (Modelo de Avaliação Integrado e Somativo) e o Modelo IMPACT, propostos respectivamente por Borges-Andrade (1982) e Abbad (1999), obtiveram grande destaque no Brasil, dado a influência que exerceram em posteriores pesquisas voltadas para avaliação de treinamento (SILVA E ABBAD, 2013).

No modelo MAIS, o componente ambiente abrange subcomponentes como necessidades (lacunas entre desempenhos esperados e apresentados); apoio (influenciam insumos, procedimentos, processos, aprendizagem); disseminação (meios e estratégias de divulgação do treinamento) e resultados a longo prazo (consequências ambientais do treinamento) (BORGES-ANDRADE, 2002).

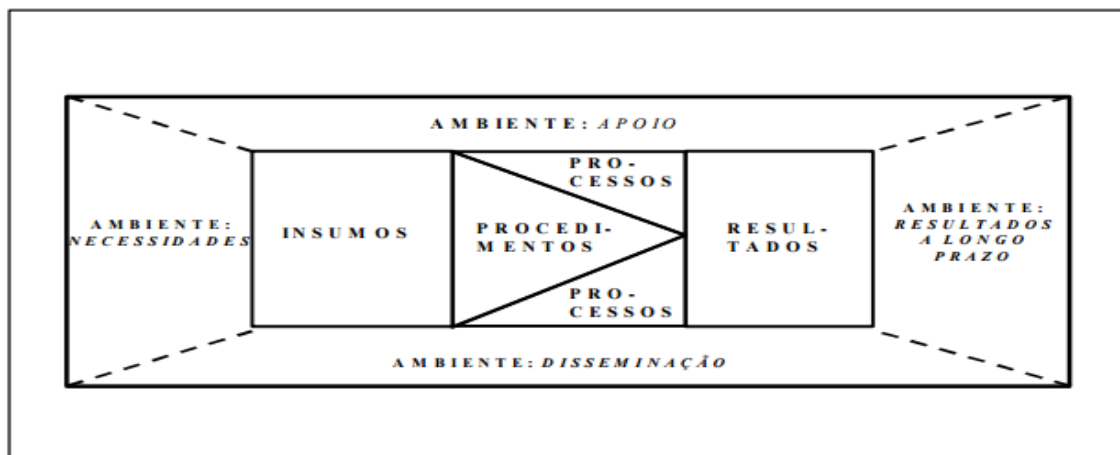


Figura 2 - Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (Borges-Andrade, 1982)

Abbad et al (2012) afirmam que há baixa quantidade de avaliações dos resultados do treinamento, dado a dificuldade em verificar aspectos econômicos, sociais e culturais, que impactam o programa de treinamento e suas relações de causa e efeito. Tais aspectos demandam inúmeras fontes documentais e humanas e uma participação direta dos envolvidos na avaliação, o que tem se feito muito pouco nos processos de avaliação.

## 2.7 Contexto Organizacional

Suporte gerencial à transferência tem sido cada vez mais estudado, em TD&E. Em grande parte, são sugeridos que o sucesso do impacto de programas de treinamento depende fundamentalmente do comprometimento da gerência em seus processos. Porém, o conceito abrange outros aspectos, como os sociais, culturais, comprometimento e a aplicação de novas habilidades no trabalho (ABBAD E SALLORENZO, 2001). Afirmam ainda, que uma ausência na definição de objetivos ligados a aplicação das habilidades aprendidas em treinamentos, ou a escassez de materiais de trabalho, dificultam tanto o suporte à transferência, bem como um bom desempenho das atividades no trabalho.

Outras variáveis consideradas no suporte organizacional à transferência, são: o apoio e a receptividade do grupo de trabalho na busca por novos conhecimentos, dicas quanto aos objetivos, modelo de tarefas e autocontrole para aplicar o que foi aprendido e o feedback (BROAD, 1982; LIMA ET AL., 1989; ROULLIER & GOLDSTEIN, 1993 APUD BORGES-ANDRADE ET AL, 2005).

Odelius e Siqueira (2007), a partir da revisão da literatura sobre aspectos contextuais do treinamento, sintetizaram as principais abordagens e fatores influenciadores à transferência do aprendido no trabalho, os quais resumem-se na Figura 3.

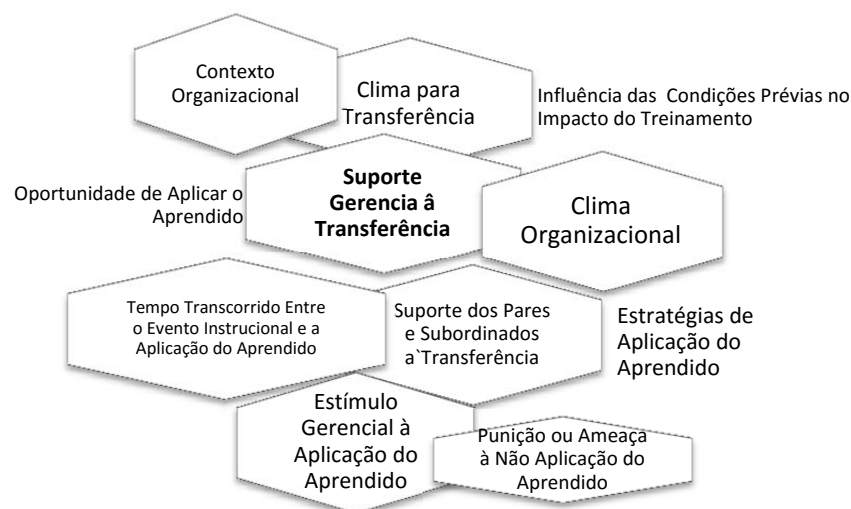


Figura 3: Síntese dos aspectos contextuais que influenciam as políticas e práticas de TD&E, por Odelius e Siqueira Júnior (2007)

Fonte: Odelius e Siqueira (2007, p. 86), com adaptações

Birdi (2000 apud Freitas e Borges – Andrade, 2004), afirma que os impactos do treinamento podem atingir níveis individuais, de equipes e organizacionais. Devido o destaque neste tópico, de aspectos contextuais, as principais características encontradas pelo autor, referem-se a:

aquisição de recursos como, por exemplo, novos clientes; compra de outras organizações; processos internos, em termos da adoção de novas tecnologias; clima organizacional; absentéismo, rotatividade e taxas de acidentes de trabalho; metas de produtos, referentes à quantidade, qualidade e variedade da produção; metas do sistema, em termos de crescimento e lucro da organização, ROI, imagem organizacional, satisfação de consumidores e acionistas (BIRDI 2000, p. 46 apud FREITAS; BORGES – ANDRADE, 2004).

Ainda sobre as contribuições de Freitas e Borges – Andrade (2004), sobre os efeitos do treinamento considerando aspectos do contexto organizacional, o autor afirma que em abordagens multiníveis, tanto as organizações podem influenciar os comportamentos dos indivíduos quanto os indivíduos podem modificar os processos organizacionais.

## **2.8 Influência dos Aspectos Individuais no Treinamento**

Odelius e Siqueira Júnior (2007) afirmam que aspectos individuais ligados ao impacto de ações de treinamento no trabalho, refere-se às características do treinando, no processo de transferência do que foi aprendido. Os autores, a partir da revisão da literatura, apontaram os seguintes conceitos ligados às características do indivíduo: locus de controle; auto eficácia; motivação para o treinamento e características demográficas dos treinados.

Na auto-eficácia são abordados aspectos relacionados à avaliação dos indivíduos quanto a suas capacidades na obtenção de êxito em suas atividades. A motivação corresponde aos esforços para compreender os conteúdos aprendidos e sua transferência para o trabalho, bem como a importância dada ao treinamento para um melhor desempenho no trabalho. Já o locus de controle diz respeito às crenças individuais sobre o que controla o seu próprio comportamento e outros fatos. Por último, as características demográficas envolvem dados relacionados ao

gênero, idade, nível de escolaridade, estado civil, crenças e religiões e primeira organização (MENESES; ABBAD, 2003).

Meneses e Abbad (2003), em seu trabalho sobre os “Preditores individuais e situacionais de auto e heteroavaliação de impacto do treinamento no trabalho”, buscaram adequar características da clientela às ações de TD&E, diferente de abordagens que trazem noções de treinabilidade, em que a efetividade das ações de treinamento, dependeriam, portanto, de características individuais. A Figura 4, apresenta o modelo construído pelos autores, com o intuito de contribuir para uma melhor compreensão das relações entre características do treinamento, sua clientela, suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho.

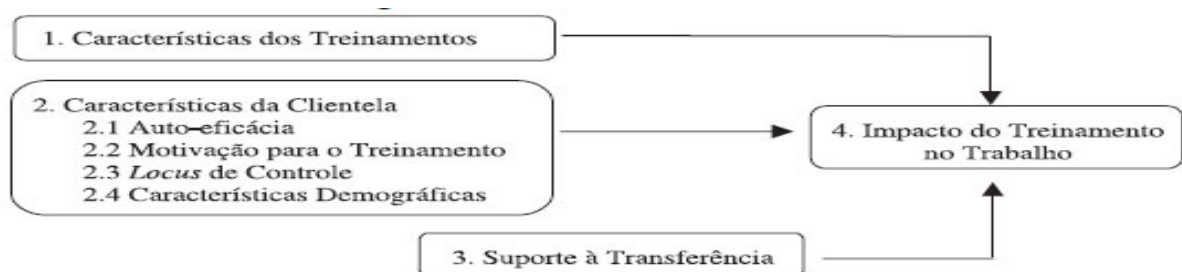


Figura 4 – Modelo de Meneses

Fonte: Meneses e Abbad (2003).

Dentre os principais resultados encontrados no estudo de Meneses e Abbad (2003), a variável de maior impacto no treinamento foi o suporte à transferência. A auto eficácia obteve, ainda que minimamente, impactos positivos, dentre as características dos indivíduos..

Segundo Zerbini e Abbad (2005), as características individuais podem se sobressair nos efeitos do treinamento em cursos a distância, por se tratar de uma aprendizagem que depende de esforços do próprio indivíduo, em detrimento de recursos instrucionais.

De forma geral, Abbad, Pantoja e Pilati (2001) afirmam que pesquisa sobre as características da clientela têm obtidos êxito enquanto níveis de transferência de treinamento. Nas variáveis demográficas, somente o gênero demonstrou relação considerável com os efeitos de treinamento, em especial, com a motivação depois do treinamento. Já a motivação analisada antes do treinamento, acha-se como boa preditora de transferência de treinamento, e em especial de reação e aprendizagem.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, a fim de atingir o objetivo geral e objetivos específicos propostos, divididos em: (1) delineamento de pesquisa, (2) Características das organizações; (3) população e amostra, (4) instrumento utilizado e, por fim, (5) procedimentos de coleta e análise dos dados.

#### **3.1 Metodologia e Tipo de Pesquisa**

Gil (2008) afirma que o planejamento da pesquisa de forma geral, refere-se ao delineamento de pesquisa, que envolve aspectos como diagramação do estudo, análise e interpretação dos dados. Assim, "o delineamento considera o ambiente em que são coletados os dados, bem como as formas de controle das variáveis envolvidas" (GIL, 2008, p.49).

O presente estudo é classificado como quantitativo, onde sua abordagem remete a "atributos mensuráveis da experiência humana". (GERHARDT, SILVEIRA, 2009, p.35). Portanto a pesquisa buscou identificar a percepção de profissionais quanto à efetividade de políticas e práticas de TD&E a partir de instrumentos formais para coleta e análise de dados numéricos, utilizando-se de procedimentos estatísticos.

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, que buscou descrever fatos e fenômenos de uma realidade pré-determinada, a partir de uma pesquisa de campo junto a indivíduos.

#### **3.2 Caracterização das Organizações**

##### **3.2.1 Empresa A**

Trata-se de uma empresa pública nacional, estando entre as principais operadoras aeroportuárias do mercado em que atua. Dentre as principais atividades e finalidades da empresa, estão: implantar, administrar, operar e explorar industrial e comercialmente a infraestrutura aeroportuária e de apoio à navegação aérea, prestar



consultoria e assessoramento em suas áreas de atuação e na construção de aeroportos.

A estrutura organizacional da empresa compreende o Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Presidência, e sete Diretorias, agrupadas em Centros de Negócios e Centros de Suportes.

A organização possui um Programa de Capacitação e Treinamento, direcionado aos usuários e funcionários dos aeroportos, onde suas ações e projetos são desenvolvidos pela sede da empresa, pelas Superintendências Regionais e pelos próprios Aeroportos.

As ações de treinamento desenvolvidas pela empresa têm por objetivo reciclar ou capacitar os funcionários para torná-los aptos a atender os níveis crescentes de qualidade nas atividades que desempenham. Além da promoção de cursos internos voltados para áreas específicas na sede, Superintendências Regionais e aeroportos, a empresa incentiva os empregados a participar de congressos, encontros e seminários.<sup>1</sup>

### **3.2.2 Empresa B**

Instituição de Direito Privado, com sede em Brasília, têm como principais finalidades, estudar, planejar e executar medidas que contribuam, diretamente, para o bem-estar social dos trabalhadores na indústria, a partir de providências no sentido da defesa dos salários reais do trabalhador (melhoria das condições da habitação, nutrição e higiene), a assistência em relação aos problemas domésticos decorrentes das dificuldades de vida, as pesquisas sócio-econômicas e atividades educativas e culturais, visando à valorização do homem e aos incentivos à atividade produtora.<sup>2</sup>

Em termos gerais, a estrutura organizacional é composta por um Conselho Nacional, com funções normativas e fiscalizadoras, e por um Departamento Nacional, coordenadas pela Superintendência Nacional, com apoio de duas Unidades, divididas em cinco Gerências<sup>2</sup>

Possui uma Política de Educação, Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas, que têm como principal objetivo, estabelecer diretrizes e procedimentos

---

<sup>1</sup> Informações coletadas no site institucional da organização pesquisada.

<sup>2</sup> Informações extraídas do estatuto da empresa.

para o desenvolvimento de pessoas, a partir de ações de TD&E com foco em competências, visando uma melhor qualificação dos empregados, contribuindo assim para o alcance dos objetivos estratégicos.<sup>3</sup>

Todas as necessidades de treinamento identificadas, e consequentes ações, são classificadas pela empresa segundo três critérios: Planejamento, Necessidade e Duração.<sup>4</sup>

### 3.3 População e Amostra

O universo da pesquisa abrangeu funcionários pertencentes ao quadro funcional de duas empresas localizadas em Brasília, atuantes no mercado da indústria e do mercado aeroportuário.

Primeiramente, buscou-se autorização para encaminhamento do instrumento de pesquisa a todos os funcionários de apenas uma das empresas, a qual foi indeferida com a justificativa de se tratar de um questionário com muitos itens a serem respondidos, dado que muitas pesquisas internas já haviam sido realizadas recentemente na organização. Assim, a fim de obter maior validade e representatividade ao estudo, buscou-se uma segunda empresa para compor a amostra da pesquisa. Em síntese, foi permitida a aplicação do instrumento na Diretoria Financeira da *empresa A* (composta por 28 funcionários) e em duas Diretorias voltadas para a área de educação e qualidade de vida na *empresa B* (composta por 42 funcionários), totalizando assim uma amostra de 70 indivíduos.

O número de respondentes na *empresa A* foi de 17 profissionais, representando aproximadamente 60,71% de retorno. Já na *empresa B*, 22 integrantes da amostra responderam a pesquisa, com uma representatividade de 52%. No total, 39 indivíduos responderam o questionário de pesquisa. Na Tabela 1, são apresentadas as características dos participantes quanto os seguintes dados demográficos e funcionais: idade, sexo, tempo na empresa (em anos) e escolaridade.

---

<sup>3</sup> Informações coletadas no site institucional da empresa.

<sup>4</sup> Informações extraídas do documento normativo das “Diretrizes da Política de ETD”.

Tabela 1 - Características dos respondentes

Variável	Categoria	Empresa A		Empresa B	
		Frequência	%	Frequência	%
<b>Idade</b>	Até 35 anos	3	18,7	5	22,7
	Entre 36 e 40 anos	3	18,7	6	27,2
	Entre 41 e 45 anos	5	31,2	4	18,1
	Entre 46 e 50 anos	2	12,5	3	13,6
	Entre 51 e 55 anos	2	12,5	1	4,5
	Acima de 55 anos	1	6,2	2	9,0
	*ausentes	0	0	1	4,5
<b>Sexo</b>	Feminino	12	75,0	17	77,2
	Masculino	4	25,0	5	22,7
<b>Tempo na Empresa</b>	Até 5 anos	1	6,2	13	23,7
	Entre 6 e 11 anos	9	56,2	3	26,3
	Entre 12 e 16 anos	2	12,5	2	5,3
	Entre 17 e 21 anos	2	12,5	0	5,3
	Acima de 21 anos	2	12,5	4	10,4
<b>Escolaridade</b>	Médio	1	6,2	1	4,5
	Superior	8	50,0	1	4,5
	Pós Graduação	7	43,7	12	54,5
	Mestrado	0	0	6	27,2
	Doutorado	0	0	2	9,0

Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação ao perfil dos respondentes, observa-se que a faixa etária teve sua maioria nas categorias entre 36 e 40 anos (23,7%) e 41 e 45 anos, com mesma porcentagem (23,7%). A maioria dos indivíduos da pesquisa pertence ao sexo feminino, com 76,3%, contra 23,7% dos participantes sendo do sexo masculino. Quanto a variável tempo de empresa, 26,3% tinham entre 6 e 11 anos de empresa. Por fim, 50 % dos respondentes eram pós-graduados.

### 3.4 Instrumento de Pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado para coleta de dados foi extraído do trabalho de Odélius e Siqueira Júnior (2007), com o título: "Aspectos que influenciam a efetividade das políticas e práticas de treinamento, desenvolvimento e educação na área de tecnologia de uma instituição financeira".

Segundo os autores, a construção do questionário deu-se a partir da revisão de literatura, dos resultados encontrados na análise documental da pesquisa, análise de conteúdo das entrevistas realizadas e a parte 2 do questionário de Del Maestro (2004), referente à Avaliação e Práticas de TD&E (ODELIUS E SIQUEIRA JÚNIOR, 2007).

O questionário elaborado pelos autores passou pela validação de juízes e especialistas, que, por conseguinte contribuiu para a versão final do instrumento, composto por, quatro seções, com 60 itens no total, divididos em:

- *Seção 1 - Políticas e Práticas de TD&E:* composta por 18 itens, onde o respondente deveria indicar o grau de importância de ações organizacionais para a efetividade das políticas e práticas de TD&E;
- *Seção 2 - Levantamento das Necessidades de TD&E:* com 10 itens, em que o respondente indicou o grau de importância de cada uma das assertivas, para a efetividade das políticas e práticas de TD&E;
- *Seção 3 - Planejamento, Implementação e Avaliação de TD&E:* 18 itens a fim de também identificar o grau de importância;
- *Seção 4 - Contexto Organizacional:* 14 itens de modo a identificar o grau de importância da variável para a efetividade das políticas e práticas de TD&E.

Os itens do questionário foram respondidos a partir de uma escala de cinco pontos, onde 0 = nenhuma importância, e 1 a 4 correspondem: 1= pouca importância e 4 = muita importância. Certos itens do instrumento de pesquisa original, que continham conteúdos específicos de área de tecnologia, foram adaptados ao contexto do presente trabalho. O questionário completo utilizado na pesquisa encontra-se no Apêndice A do trabalho.

Para demonstrar a confiabilidade do questionário os autores calcularam o coeficiente Alpha de Cronbach, tendo em vista que a carga fatorial representa a correlação entre a variável original e o fato, sendo importante determinar o nível de significância para a interpretação das cargas fatoriais. A seguir, são apresentados os resultados encontrados por Odellius e Siqueira Júnior (2007), das cargas fatoriais e o coeficiente Alpha de Cronbach, (Tabela 2), para os quatro fatores do questionário.

**Tabela 2 – Resultados da Análise Fatorial da Escala de Odelius e Siqueira Júnior (2007)**

<b>Componentes Teóricos</b>	<b>KMO</b>	<b>Escalas Obtidas</b>	<b>Valor Próprio</b>	<b>Nº de Itens</b>	<b>Variância Explicada</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
<b>Políticas e Práticas</b>	0,92	Políticas e Práticas	6,32	17	35,12	0,88
<b>Levantamento de Necessidades</b>	0,76	Atendimento de Necessidades Individuais	3,25	4	32,47	0,67
		Formação Prévia do Treinando	1,64	3	16,44	0,70
		Indicação para Treinamento Considerar Lacunas de Conhecimento	1,21	3	12,09	0,69
<b>Planejamento, Implementação e Avaliação</b>	0,94	Planejamento, Implementação e Avaliação	8,09	17	44,97	0,92
<b>Contexto Organizacional</b>	0,89	Suporte e Contexto Organizacional	5,44	14	38,87	0,86

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados de Odelius e Siqueira Júnior (2007).

O método escolhido pelos autores, para extração dos fatores foi o da análise de componentes principais, executando primeiramente uma análise com os 60 itens do questionário, sem, portanto, fixar o número de componentes. Os principais resultados obtidos revelaram uma fatorabilidade muito satisfatória do instrumento (KMO = 0,95), sugerindo então a presença de até 12 componentes, a partir dos valores próprios, não sendo, todavia, comportados pela análise teórica dos itens feita pelos autores.

Foi realizada uma nova análise de componentes principais, fixando um único componente, que explicou 31,05% da variância total com cargas fatoriais variando de 0,21 a 0,75. Porém, dado que a literatura apontava para a presença de quatro fatores, os autores optaram por realizar a análise dos componentes principais de forma separada, para cada um dos blocos de itens.

Nota-se que o fator Levantamento de Necessidades de Treinamento apresentou três componentes (Atendimento de Necessidades Individuais, Formação Prévia do Treinando e Indicação para Treinamento Considerar Lacunas de Conhecimento), a partir das análises realizadas, como demonstra os resultados apontados na Tabela acima (ODELIUS E SIQUEIRA JÚNIOR, 2007).

### 3.5 Procedimentos de Coleta e Análise de Dados

A coleta de dados da pesquisa foi viabilizada pelas áreas das duas organizações, mencionadas anteriormente, a partir da formalização por e-mail, aceitando a participação no estudo, porém solicitando a não divulgação dos nomes das organizações.

O instrumento foi aplicado presencialmente na empresa A, no mês de maio de 2016. Aos integrantes da empresa B, a coleta de dados ocorreu entre os meses de abril e maio de 2016, por meio eletrônico, com a utilização da plataforma Survey Monkey para disponibilização do questionário e extração dos dados.

Após o período de coleta, as informações foram transcritas para planilha Excel e, posteriormente, transferidas para o software SPSS (Statistical Package for Social Sciences) e submetidos a procedimentos de análises estatísticas, sendo eles: identificação de casos omissos e outliers, realização de testes de normalidade, análises descritivas - extração de medidas de tendência central (média e mediana) e de dispersão (desvio padrão) dos componentes e testes de diferenças de médias entre grupos (Mann-Whitney U e Kruskal - Wallis) e cálculo dos escores fatoriais. Assim, para a análise dos aspectos que influenciam a efetividade de políticas e práticas de TD&E, as questões foram agrupadas em quatro fatores – (1) Políticas e Práticas de TD&E; (2) Levantamento de Necessidades de TD&E; (3) Planejamento, Execução e Avaliação de TD&E e (4) Contexto Organizacional – tendo por base a análise fatorial realizada por Odellius e Siqueira Júnior (2007).

Os casos omissos ficaram abaixo de 5%, atendendo ao recomendado pela literatura, sem a necessidade de tratamento de dados ausentes, com exceção da variável “tempo na empresa” e “quantidade de curso” por serem questões que não exigiam a obrigatoriedade da resposta. Foi eliminado apenas um sujeito da amostra, por ser considerado um *outlier*. A distribuição dos dados apresentou um desvio de normalidade.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados e as discussões da análise dos dados coletados, divididos em: (1) Análise descritiva, (2) Análises complementares – testes não paramétricos, (3) Discussões sobre aspectos que influenciam a efetividade de políticas e práticas de TD&E.

### 4.1 Análise Descritiva dos Fatores

Nesta etapa do trabalho, foram realizadas comparações entre fatores, possibilitando a identificação do grau de importância atribuída para os quatro componentes.

A Tabela 6 apresenta os resultados da análise descritiva dos quatro fatores, em que foram apuradas médias e desvio-padrão. Os valores listados encontram-se em ordem decrescente de importância, definida em função das médias dos fatores. O questionário disponibilizado exigia obrigatoriedade de respostas para os 60 itens, não havendo, portanto, valores ausentes.

**Tabela 6 – Análise Descritiva dos Quatro Fatores**

<b>FATOR</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>MEDIANA</b>	<b>D.P</b>
<b>Planejamento, Implementação e Avaliação de TD&amp;E</b>	3,35	3,47	0,67
<b>Políticas e Práticas de TD&amp;E</b>	3,24	3,41	0,69
<b>Contexto Organizacional</b>	3,00	3,14	0,71
<b>Levantamento de Necessidades de TD&amp;E</b>	2,96	3,05	0,72

Fonte: Dados da Pesquisa

Comparando as médias encontradas observa-se que os quatro fatores são considerados importantes na percepção dos respondentes, dado que há baixa variação entre os componentes, com médias entre 2,96 (Levantamento de

Necessidades de TD&E) e 3,24 (Planejamento, Implementação e Avaliação), com desvios padrão de 0,72 e 0,66, respectivamente. Tais resultados podem estar relacionados ao fato de que as duas organizações estudadas possuem políticas e práticas de TD&E estruturadas, assim como demonstram também os resultados da análise descritiva dos itens, apontados abaixo.

A seguir, a Tabela 7, apresenta a análise descritiva dos itens que compõem o questionário. Os itens foram apresentados em ordenamentos decrescentes, em relação à média.

**Tabela 7 – Análise Descritiva dos Itens (Políticas e Práticas de TD&E)**

Itens do Questionário		Frequência					Média	Mediana	D.P.
		0	1	2	3	4			
1.3	Enfatizar a necessidade de desenvolvimento profissional.	0	0	3	9	26	3,61	4,00	0,64
1.1	Conceder autonomia ao chefe imediato para liberar seu subordinado para participar de treinamentos.	0	0	5	7	26	3,55	4,00	0,72
1.10	Ofertar treinamentos para atender a necessidades específicas, tais como: liderança, gerenciamento de projetos e comportamento humano nas organizações.	0	0	4	9	25	3,55	4,00	0,69
1.8	Incentivar a escolarização dos funcionários.	0	1	3	9	25	3,53	4,00	0,76
1.7	Garantir a permanência dos participantes em sala de aula durante o treinamento.	0	1	5	9	23	3,42	4,00	0,82
1.18	Vincular o levantamento das necessidades de treinamento às estratégias de negócio.	1	0	5	11	21	3,34	4,00	0,91
1.5	Estimular a atitude colaborativa entre participantes para que ocorra aprendizado durante o treinamento.	0	0	6	15	17	3,29	3,00	0,73
1.16	Valorizar a atitude do chefe imediato em estimular o funcionário treinado a aplicar no trabalho o que foi aprendido em treinamento.	1	2	4	10	21	3,26	4,00	1,03
1.2	Dar preferência à oferta de treinamentos técnicos.	0	0	7	15	16	3,24	3,00	0,75
1.9	Ofertar treinamentos de integração para os funcionários.	0	1	7	12	18	3,24	3,00	0,85
1.6	Estimular a pesquisa e o estudo individual autônomo.	0	3	6	10	19	3,18	3,50	0,98
1.17	Valorizar os instrutores internos.	2	0	4	15	17	3,18	3,00	1,01
1.15	Valorizar a atitude de apoio entre colegas nas tentativas de uso, no trabalho, do que foi aprendido em treinamento.	1	2	4	14	17	3,16	3,00	1,00
1.11	Possibilitar a participação do funcionário na decisão do treinamento a ser realizado.	1	3	6	8	20	3,13	4,00	1,11
1.13	Recompensar os funcionários que aplicam corretamente no trabalho as novas habilidades aprendidas em treinamento.	1	4	6	8	19	3,05	3,50	1,16
1.14	Utilizar a quantidade de horas efetivas de treinamento como critério de avaliação das políticas e práticas de TD&E.	1	2	7	13	15	3,03	3,00	1,02



Itens do Questionário		Frequência					Média	Mediana	D.P.
		0	1	2	3	4			
1.12	Possuir políticas de TD&E exclusiva para a área de atuação do funcionário	1	3	9	7	18	3,00	3,00	1,13
1.4	Estabelecer quantidade mínima obrigatória de horas de treinamento para o funcionário, como meta de Acordo de Trabalho.	1	4	9	15	9	2,71	3,00	1,03
<b>Fator 1 - Políticas e Práticas de TD&amp;E</b>							<b>3,24</b>	<b>3,41</b>	<b>0,69</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

O item 1.3 *Enfatizar a necessidade de desenvolvimento profissional* obteve maior grau de importância na percepção dos respondentes da pesquisa, com média de 3,61 e desvio padrão equivalente a 0,63. Já 1.4 *Estabelecer quantidade mínima obrigatória de horas de treinamento para o funcionário, como meta de Acordo de Trabalho* foi o que apresentou menor média entre os respondentes (média = 3,24 e DP = 1,037). As análises dos itens serão aprofundadas no tópico 4.3 (Discussão dos aspectos que influenciam a efetividade de políticas e práticas de TD&E).

**Tabela 8 - Análise Descritiva dos Itens (Levantamento de Necessidades de TD&E)**

Itens do Questionário		Frequências					Média	Mediana	D.P
		0	1	2	3	4			
2.10	Os critérios de priorização de necessidades de treinamento serem estabelecidos de forma transparente.	1	0	3	9	25	3,50	4,00	0,86
2.7	O funcionário ser estimulado a participar da escolha do treinamento de que necessita.	0	2	5	9	22	3,34	4,00	0,91
2.2	A indicação para treinamento considerar lacunas de conhecimento das pessoas em relação às suas funções.	0	2	7	12	17	3,16	3,00	0,92
2.6	A oferta de treinamentos em novas ferramentas tecnológicas estar sincronizada com as novidades do mercado.	0	1	7	15	15	3,16	3,00	0,82
2.8	O levantamento das necessidades de treinamento contar com a participação efetiva do chefe imediato.	0	1	11	7	19	3,16	3,50	0,95
2.1	A identificação de lacunas de conhecimento basear-se no mapeamento de competências necessárias para as equipes e seus integrantes	0	1	9	14	14	3,08	3,00	0,85
2.9	O levantamento de necessidades de treinamento leva em conta as aspirações pessoais do funcionário.	0	5	6	12	15	2,97	3,00	1,05
2.4	A indicação para treinamento considerar o domínio prévio que o funcionário tem sobre o conteúdo do curso.	2	4	12	11	9	2,55	3,00	1,13
2.3	A indicação para treinamento considerar o curso superior feito pelo funcionário.	1	6	14	7	10	2,50	2,00	1,13
2.5	A indicação para treinamento considerar o tempo decorrido entre o término do último nível de escolarização do funcionário e o início do curso.	4	8	8	11	7	2,24	2,00	1,28
<b>Fator 2 - Levantamento das Necessidades de TD&amp;E</b>							<b>2,96</b>	<b>3,05</b>	<b>0,73</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

A Tabela 8 apontou a questão 2.10 *Os critérios de priorização de necessidades de treinamento serem estabelecidos de forma transparente* como item com maior importância na opinião dos respondentes. O item 2.5 *A indicação para treinamento considerar o tempo decorrido entre o término do último nível de escolarização do funcionário e o início do curso* foi o que obteve menor importância percebida. As médias e desvios dos itens foram 3,50 (DP = 0,86) e 2,24 (DP = 1,28), respectivamente.

**Tabela 9 – Análise Descritiva dos Itens (Planejamento, Implementação e Avaliação de TD&E)**

Itens do Questionário		Frequências					Média	Mediana	D.P
		0	1	2	3	4			
3.7	A clareza na definição dos objetivos dos treinamentos.	0	0	4	7	27	3,61	4,00	0,68
3.11	A qualidade do material didático disponibilizado em aula.	0	1	2	10	25	3,55	4,00	0,72
3.16	O participante permanecer com o material didático (apostilas, apresentações em slides etc.) após a conclusão do treinamento.	0	0	4	11	23	3,50	4,00	0,69
3.17	Os treinamentos ocorrerem em horários compatíveis com a realização do trabalho cotidiano.	0	2	4	7	25	3,45	4,00	0,89
3.4	A adequação dos procedimentos em sala de aula, como aula expositiva, dinâmica de grupo, exercícios práticos e recursos multimídia (CD-ROM, projetores, slides, vídeos etc) em relação às características de conteúdo do treinamento.	0	1	4	11	22	3,42	4,00	0,79
3.14	A verificação da aprendizagem ao final do treinamento.	0	0	5	12	21	3,42	4,00	0,72
3.1	A adequação da carga horária às características de conteúdo do treinamento.	0	1	5	11	21	3,37	4,00	0,82
3.8	A distribuição da carga horária diária do treinamento de modo a não sobrecarregar o treinando.	0	1	5	11	21	3,37	4,00	0,82
3.2	A adequação da escolha do fornecedor (instituições de ensino superior, organizações especializadas em ensino corporativo, cursos internos) em relação às características de conteúdo do treinamento.	0	2	4	11	21	3,34	4,00	0,88
3.5	A avaliação da contribuição do treinamento para a melhoria do desempenho do funcionário no trabalho.	0	1	5	12	20	3,34	4,00	0,82
3.6	A avaliação da contribuição do treinamento para o desenvolvimento da carreira profissional do funcionário.	0	1	5	12	20	3,34	4,00	0,82
3.15	O incentivo à participação ativa do funcionário no processo de aprendizagem.	0	0	8	9	21	3,34	4,00	0,82
3.13	A similaridade entre a situação de treinamento e a realidade do trabalho.	0	2	6	8	22	3,32	4,00	0,93
3.3	A adequação do método de ensino utilizado (auto-instrucionais com apostilas, auto-instrucionais via intranet/internet, presenciais, a distância) em relação às características de conteúdo do treinamento.	0	2	5	12	19	3,26	3,50	0,89
3.9	A distribuição equilibrada de ofertas de treinamento ao longo do ano.	0	4	2	13	19	3,24	3,50	0,97

Itens do Questionário		Frequência					Média	Mediana	D.P.
		0	1	2	3	4			
3.10	A formação de turmas com treinandos que apresentem nível equivalente de conhecimentos e habilidades exigidos para participar do evento (pré-requisitos).	0	2	7	11	18	3,18	3,00	0,93
3.12	A qualidade do processo de divulgação prévia do conteúdo programático dos treinamentos.	0	3	5	16	14	3,08	3,00	0,91
3.18	Os treinamentos serem ministrados por colegas.	0	6	1 6	12	4	2,37	2,00	0,88
<b>Fator 3 - Planejamento, Implementação e Avaliação de TD&amp;E</b>							<b>3,35</b>	<b>3,47</b>	<b>0,67</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto aos aspectos ligados a Planejamento, Implementação e Avaliação de TD&E, os resultados da Tabela 8 apontaram o item 3.7 *A clareza na definição dos objetivos dos treinamentos* como o mais importante na percepção dos respondentes (*média = 3,61 e DP = 0,67*). O item 3.18 *Os treinamentos serem ministrados por colegas*, por outro lado, foi considerado o de menor importância pelos respondentes da pesquisa.

**Tabela 9 – Análise Descritiva dos Itens – Contexto Organizacional**

Itens do Questionário		Frequência					Média	Mediana	D.P
		0	1	2	3	4			
4.4	A existência de ambiente tecnológico que possibilite a aplicação no trabalho do que foi aprendido em treinamento.	0	1	5	10	22	3,39	4,00	0,82
4.5	A existência de recursos materiais (equipamentos, mobiliário e similares) que possibilitem a aplicação, no trabalho, do que foi aprendido em treinamento.	0	1	6	11	20	3,32	4,00	0,84
4.1	A constante necessidade de obtenção de novos conhecimentos em função da evolução tecnológica contínua.	0	2	4	14	18	3,26	3,00	0,86
4.7	A oportunidade de utilizar de imediato no trabalho o que foi aprendido em treinamento.	0	1	6	14	17	3,24	3,00	0,82
4.14	Os resultados individuais obtidos nos treinamentos serem considerados para a ascensão profissional.	3	0	5	10	20	3,16	4,00	1,18
4.13	O estímulo aos funcionários mais experientes para que repassem seus conhecimentos aos demais.	2	1	5	12	18	3,13	3,00	1,09
4.3	A exigência de atualização permanente em função do aumento sistemático da carteira de produtos da organização.	1	3	5	16	13	2,97	3,00	1,02
4.9	A visão dos funcionários de que os treinamentos oferecidos pela organização contribuem para o melhor desempenho dos indivíduos.	0	1	6	14	17	2,82	3,00	1,23
4.11	O apoio ao chefe imediato para que assuma, junto com o funcionário, os riscos de utilizar no trabalho o que foi aprendido em treinamento.	2	5	5	12	14	2,82	3,00	1,23
4.8	A valorização estratégica dada pelo colegiado da Diretoria às questões de TD&E.	2	0	5	13	18	2,68	3,00	1,09
4.10	O apoio à composição de grupos informais para repasse de conhecimento, fora da agenda de treinamentos.	1	5	9	13	10	2,68	3,00	1,14
4.12	O elevado volume de serviços do dia a dia.	3	1	11	13	10	2,68	3,00	1,14
4.6	A frequência de mudanças na estrutura organizacional da área.	1	5	12	14	6	2,5	3,00	1,00

Itens do Questionário		Frequência					Média	Mediana	D.P.
		0	1	2	3	4			
4.2	A continuidade do contato entre o treinando e o instrutor após o final do treinamento.	3	3	15	11	6	2,37	2,00	1,10
<b>Fator 4 - Contexto Organizacional</b>							<b>3,00</b>	<b>3,14</b>	<b>0,71</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

Por último, a Tabela 9 apresenta o item 4.4 *A existência de ambiente tecnológico que possibilite a aplicação no trabalho do que foi aprendido em treinamento* como o de maior importância na percepção dos pesquisados, enquanto que o item 4.2 *A continuidade do contato entre o treinando e o instrutor após o final do treinamento* foi o que obteve menor média, sendo portanto, o menos importante na avaliação dos respondentes.

#### 4.2 Análises Complementares dos Componentes – Testes Não Paramétricos

Primeiramente, foi realizado teste de diferenças entre as duas organizações que compõem a pesquisa - empresas A e B. Como já exposto anteriormente, foi verificado que se trata de amostra cuja distribuição de dados não apresentou distribuição normal, e, portanto a identificação de possíveis variações significativas deu-se pela realização de testes não paramétricos. A Tabela 3, indica o resultado apurado:

**Tabela 3 – Teste Mann Whitney – Empresa A e B**

Fator	Empresa	Média dos Postos	Soma dos Postos	U Mann-Whitney	Z	Sig
Políticas e Práticas de TD&E	A	15,84	253,50	117,500	-1,733	0,84
	B	22,16	487,50			
Levantamento de Necessidades de TD&E	A	16,31	261,00	125,000	-1,511	0,137
	B	21,82	480,00			
Planejamento, Avaliação e Implementação de TD&E	A	20,19	323,00	165,000	-0,326	0,759
	B	19,00	418,00			
Contexto Organizacional	A	17,22	275,50	139,500	-1,081	0,284
	B	21,16	465,50			

Fonte: Dados da Pesquisa

O teste indicou que, quando comparado os quatro fatores entre as duas empresas, não houve diferença significativa, dado que em todos os casos sig.>0,05. Com isso, os testes de diferenças a seguir, foram tratados de maneira agrupada,

não havendo distinção entre empresa A e B para as variáveis demográficas e funcionais.

A fim de atender o terceiro objetivo específico da pesquisa, que consistia em comparar os resultados quanto a percepção sobre a efetividade das políticas e práticas de treinamento com a ocupação em diferentes cargos, número de treinamentos realizados, nível de escolaridade e características do indivíduo (sexo, idade), foram realizados testes de diferenças de médias referente a dados demográficos e funcionais.

À comparação estatística, foram submetidas as médias de postos das respostas, considerando as variáveis *sexo, idade, função, tempo na empresa e escolaridade*. Na Tabela 4, são apresentados os resultados do teste de Mann-Whitney segundo o *sexo* dos respondentes, assim como no caso anterior, utilizado como alternativa ao teste-t. O nível de significância ( $\alpha$ ) utilizado para os testes foi de 0,05.

Tabela 4 – Teste Mann Whitney, segundo o sexo dos respondentes

<b>Fator</b>	<b>Sexo</b>	<b>Média dos Postos</b>	<b>Soma dos Postos</b>	<b>U Mann-Whitney</b>	<b>Z</b>	<b>Sig</b>
Políticas e Práticas de TD&E	F	20,33	589,50	106,500	-0,826	0,417
	M	16,83	151,50			
Levantamento de Necessidades de TD&E	F	20,60	597,50	98,500	-1,101	0,277
	M	15,94	143,50			
Planejamento, Avaliação e Implementação de TD&E	F	19,98	579,50	116,500	-0,481	0,636
	M	17,94	161,50			
Contexto Organizacional	F	18,22	528,50	93,500	-1,273	0,208
	M	23,61	212,50			

Fonte: Dados da Pesquisa

A análise da diferença entre médias dos postos dos grupos masculino e feminino consistiu em comparar a diferença das respostas dos dois grupos, constatando-se que, nos quatro fatores, os grupos masculino e feminino obtiveram a mesma variância, dado que em todos os casos, sig. > 0,05. Em outras palavras, o teste de Mann-Whitney com a variável sexo, indicou que os fatores *Políticas e Práticas de TD&E*, *Levantamento de Necessidades de TD&E*, *Planejamento, Avaliação e Implementação de TD&E* e *Contexto Organizacional* não apresentaram diferenças significativas em suas respostas, na comparação entre homens e mulheres.

Em seguida, a variável tempo de empresa foi submetida ao teste de Kruskal – Wallis, teste não paramétrico utilizado para diferenças entre vários grupos dependentes.

Os grupos foram classificados em cinco períodos: Até 5 anos de empresa, entre 6 a 11 anos, entre 12 e 16, entre 17 e 21 anos e, por último, acima de 21 anos de empresa. A Tabela 5 apresenta os resultados obtidos nessa etapa.

**Tabela 5 – Teste Kruskal – Wallis, para a variável Tempo de Empresa**

<b>Fator</b>	<b>Tempo</b>	<b>Média dos Postos</b>	<b>Chi-quadrado</b>	<b>df</b>	<b>Sig Assint</b>
Políticas e Práticas de TD&E	Até 5 anos	16,28	1,860	4	0,760
	Entre 6 e 11 anos	11,60			
	Entre 12 e 16 anos	13,25			
	Entre 17 e 21 anos	13,25			
	Acima de 21 anos	15,83			
Levantamento de Necessidades de TD&E	Até 5 anos	16,06	2,067	4	0,723
	Entre 6 e 11 anos	11,40			
	Entre 12 e 16 anos	13,25			
	Entre 17 e 21 anos	13,75			
	Acima de 21 anos	16,38			
Planejamento, Avaliação e Implementação de TD&E	Até 5 anos	14,06	0,625	4	0,960
	Entre 6 e 11 anos	14,95			
	Entre 12 e 16 anos	10,25			
	Entre 17 e 21 anos	13,00			
	Acima de 21 anos	13,88			
Contexto Organizacional	Até 5 anos	16,50	5,736	4	0,220
	Entre 6 e 11 anos	12,00			
	Entre 12 e 16 anos	4,25			
	Entre 17 e 21 anos	14,00			
	Acima de 21 anos	18,25			

Fonte: Dados da Pesquisa

As cinco categorias definidas quanto ao tempo na empresa assumiram significância  $> 0,05$ , não apontando, portanto, diferença significativa na comparação Fatores - Tempo de Empresa.

Dando continuidade à etapa de testes de diferenças entre grupos, foi apurada a variável idade.

Para realização do teste, foram definidas seis categorias de idade: até 35 anos, entre 36 e 40 anos, entre 41 e 45 anos, entre 46 e 50 anos, entre 51 e 55 anos e acima de 55 anos. O resultado da comparação é mostrado na abaixo, na Tabela 6.

**Tabela 6 – Teste Kruskal – Wallis, segundo a Idade dos respondentes**

<b>Fator</b>	<b>Idade</b>	<b>Média dos Postos</b>	<b>Chi-quadrado</b>	<b>df</b>	<b>Sig Assint</b>
Políticas e Práticas de TD&E	Até 35 anos	12,25	5,626	5	0,344
	Entre 36 e 40 anos	21,89			
	Entre 41 e 45 anos	21,94			
	Entre 46 e 50 anos	22,00			
	Entre 51 e 55 anos	13,50			
	Acima de 55 anos	20,00			
Levantamento de Necessidades de TD&E	Até 35 anos	14,94	2,970	5	0,705
	Entre 36 e 40 anos	19,67			
	Entre 41 e 45 anos	19,83			
	Entre 46 e 50 anos	25,00			
	Entre 51 e 55 anos	18,00			
	Acima de 55 anos	16,33			
Planejamento, Avaliação e Implementação de TD&E	Até 35 anos	17,38	2,365	5	0,797
	Entre 36 e 40 anos	17,22			
	Entre 41 e 45 anos	19,22			
	Entre 46 e 50 anos	25,60			
	Entre 51 e 55 anos	17,33			
	Acima de 55 anos	18,67			
Contexto Organizacional	Até 35 anos	15,69	3,730	5	0,589
	Entre 36 e 40 anos	17,50			
	Entre 41 e 45 anos	19,56			
	Entre 46 e 50 anos	19,90			
	Entre 51 e 55 anos	29,33			
	Acima de 55 anos	18,83			

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme observado, o nível de significância para a variável indicada ficou acima de 0,05, para os quatro fatores, indicando a inexistência de diferença significativa entre as categorias de idade.

Para a execução do Teste de Kruskal - Wallis com base na escolaridade do respondente foram utilizadas as seguintes categorias utilizadas no questionário de pesquisa: nível médio, superior, pós-graduação, mestrado e doutorado. Os resultados obtidos estão apresentados na Tabela 7.



**Tabela 7 – Teste de Kruskal – Wallis para a variável Escolaridade**

<b>Fator</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>df</b>	<b>Sig Assint</b>
Políticas e Práticas de TD&E	Médio	4	0,70
	Superior		
	Pós Graduação		
	Mestrado		
	Doutorado		
Levantamento de Necessidades de TD&E	Médio	4	0,352
	Superior		
	Pós Graduação		
	Mestrado		
	Doutorado		
Planejamento, Avaliação e Implementação de TD&E	Médio	4	0,384
	Superior		
	Pós Graduação		
	Mestrado		
	Doutorado		
Contexto Organizacional	Médio	4	0,601
	Superior		
	Pós Graduação		
	Mestrado		
	Doutorado		

Fonte: Dados da Pesquisa

Os resultados descritos na Tabela 7, não apontam existência de diferenças significativas entre as categorias de escolaridade (significância > 0,05), em relação aos quatro fatores.

#### **4.3 Discussões sobre Aspectos que Influenciam a Efetividade de Políticas e Práticas de TD&E**

Esta parte do trabalho destina-se a discussões mais aprofundadas dos resultados obtidos, onde inicialmente apresentam-se considerações no nível dos fatores, e, posteriormente aspectos dos itens ligados a cada fator. Assim, a sessão está dividida em: (1) Análises sobre Planejamento, Implementação e Avaliação de TD&E; (2) Análises sobre Políticas e Práticas de TD&E; Análises sobre Contexto Organizacional, e por último, (4) Análises sobre Levantamento de Necessidades de TD&E.

#### 4.3.1 Análises sobre Planejamento, Implementação e Avaliação de TD&E

O fator Planejamento, Implementação e Avaliação de TD&E apresentou a maior média em relação aos demais, com 3,35, sendo, portanto, o componente que mais influencia a efetividade das políticas e práticas de TD&E, segundo a percepção dos respondentes da pesquisa. Esse resultado também foi encontrado na pesquisa de Odelius e Siqueira Júnior (2007), que afirmam que tem sido cada vez mais presente trabalhos que abordam questões relacionadas a avaliações de treinamento, a nível individual, instrucional e organizacional. Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2012) enfatizam ainda a importância das organizações enxergarem TD&E como um sistema integrado “por subsistemas que realizam avaliações antes e depois de TD&E, que efetuam seu planejamento e execução e que mantêm entre si um constante fluxo de informações e produtos”. (BORGES-ANDRADE, ABBAD E MOURÃO, 2012, p.22).

O desvio padrão de 0,66, indica ainda baixo grau de dispersão em relação à média, mostrando conseqüentemente, baixa oscilação quanto a percepção dos respondentes, sobre o fator.

Em relação aos itens que representam cada fator, o que apresentou maior média foi o 3.7 (*A clareza na definição dos objetivos dos treinamentos*), com média = 3,61 e desvio padrão = 0,679. Autores como Borges-Andrade e Abbad (1996) relatam que um projeto de treinamento tem como pontapé inicial a “formulação de objetivos e definição de estratégias” (p.118).

Outro aspecto de alto grau atribuído pelos participantes da pesquisa refere-se à qualidade do material didático disponibilizado nos treinamentos, conforme apontado pelas médias dos itens 3.11 *A qualidade do material didático disponibilizado em aula* (Média = 3,55 e DP = 0,724) e 3.16 *O participante permanecer com o material didático (apostilas, apresentações em slides etc.) após a conclusão do treinamento* (Média = 3,50 e DP= 0,688). Tais itens apresentam a relevância em escolher as melhores entregas aos participantes do treinamento, atendo-se para a definição de estratégias e métodos instrucionais.

O item que obteve menor grau de importância, de acordo com a percepção dos funcionários pesquisados, foi o 3.18 *Os treinamentos serem ministrados por colegas*, com média de 2,37 e desvio padrão de 0,883. Esses resultados podem

estar relacionados ao fato de que nas duas empresas, há baixa ocorrência de cursos com palestrantes internos.

#### **4.3.2 Análise sobre Políticas e Práticas de TD&E**

Este fator obteve média de 3,24 e desvio padrão de 0,69, correspondendo então, ao segundo mais importante para a efetividade de políticas e práticas de TD&E, segundo os respondentes.

O item *1.3 Enfatizar a necessidade de desenvolvimento profissional* foi o que apresentou maior média entre os itens do fator em questão (média = 3,61 e DP = 0,638). Assim, conforme enfatizado na introdução desse trabalho, as organizações devem voltar atenção e esforços para a formação dos funcionários, com ações contínuas de desenvolvimento, em seus mais diferentes contextos (Lima e Urbina, 2002).

Itens como *1.1 Conceder autonomia ao chefe imediato para liberar seu subordinado para participar de treinamentos* e *1.10 Ofertar treinamentos para atender a necessidades específicas, tais como: liderança, gerenciamento de projetos e comportamento humano nas organizações* apresentaram médias iguais, equivalente a 3,55. Destaca-se aqui, o impacto positivo do treinamento quanto ao comprometimento da gerência em apoiar a aplicar novos conhecimentos no trabalho. (MOURÃO; ABBAD; ZERBINI, 2014; ABBAD E SALLORENZO, 2001)

O item *1.4 Estabelecer quantidade mínima obrigatória de horas de treinamento para o funcionário, como meta de Acordo de Trabalho* foi o que obteve menor média = 2,71 e DP = 1,037

### 4.3.3 Análise sobre Contexto Organizacional

Dentre os quatro fatores estudados, Contexto Organizacional configurou o terceiro lugar em ordem decrescente de média, equivalente a 3,00 e desvio padrão de 0,71.

Analisando os itens do fator, ao item *4.4 A existência de ambiente tecnológico que possibilite a aplicação no trabalho do que foi aprendido em treinamento* é atribuído maior grau de importância pelos respondentes, com média de 3,39 (DP= 0,823). Birdi (2000 apud Freitas e Borges – Andrade, 2004) menciona certas características, referentes ao impacto de treinamento ligado a aspectos contextuais. Dentre as características atribuídas pelo autor, destacam-se: aquisição de recursos como, por exemplo, novos clientes; compra de outras organizações; processos internos, **adoção de novas tecnologias**, etc. Assim, Suporte à transferência ligada ao apoio material, tecnológico também podem ser considerados relevantes quando abordados aspectos ligados ao Contexto Organizacional.

Considerando ainda os itens ligados ao fator, o que obteve menor grau de importância de acordo com a percepção dos respondentes, foi o 4.2 (*A continuidade do contato entre o treinando e o instrutor após o final do treinamento*), com média de 2,37 e desvio = 1,101.

### 4.3.4 Análise sobre Levantamento de Necessidades de TD&E

Por último, o fator que apresentou menor média em relação aos demais, foi o Levantamento de Necessidades de TD&E, atribuído, portanto, como o fator com menor grau de importância, segundo os avaliados. Questões mencionadas por Meneses e Zerbini (2009), que afirmam que processos de levantamento de necessidades de treinamento frequentemente desconsideram o contexto de trabalho a qual estão inseridas as ações de treinamento, olhando apenas tarefas e atividades desenvolvidas pelos indivíduos, podem ser justificativas para a baixa avaliação do componente.

De acordo com a percepção dos respondentes, o item *2.10 Os critérios de priorização de necessidades de treinamento serem estabelecidos de forma transparente* apresentou maior média (3,50 e DP = 0,862), corroborando com o exposto anteriormente, de que os Levantamento de Necessidade de TD&E é um

tema que precisa ser entendido por sua suma importância dentro dos processos de TD&E, a fim de minimizar eventuais falhas na avaliação de necessidades, prejudicando os dois outros subsistemas de treinamento (CARVALHO e MOURÃO, 2014).

Outro item que obteve expressiva importância de acordo com os respondentes, refere-se ao *2.7 O funcionário ser estimulado a participar da escolha do treinamento de que necessita*. Abbad e Mourão (2012) consideram a relevância em se avaliar as necessidades de treinamento, considerando o seu grau de complexidade, e as diferentes características do público-alvo. Assim, a participação do funcionário na escolha de treinamento pode ser um importante quesito para coletar informações de lacunas de aprendizagem, mas não a única fonte.

O item *2.5 (A indicação para treinamento considerar o tempo decorrido entre o término do último nível de escolarização do funcionário e o início do curso)* foi considerado menos importante, quanto a opinião dos respondentes, com média e desvio padrão de 2,24 e 1,283, respectivamente. A lógica do resultado pode estar no fato da difícil mensuração de qual tempo seria ideal para considerar a necessidade de realização de ações instrucionais.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Considerando o primeiro objetivo do trabalho, que tinha como intuito compreender aspectos específicos (levantamento de necessidades; planejamento, execução e avaliação; contexto organizacional e aspectos individuais) que podem influenciar a efetividade de políticas e práticas de TD&E em organizações, conclui-se que o trabalho atingiu o objetivo proposto

Os resultados indicaram que os quatro fatores, Políticas e Práticas de TD&E, Levantamento de Necessidades, Planejamento, Implementação e Avaliação e Contexto Organizacional são considerados importantes na percepção dos respondentes.

Os resultados contidos nas análises dos itens de cada fator também podem ser de certa forma, úteis para as organizações pesquisadas, à medida que possibilita o aprimoramento dos aspectos abordados em cada um dos componentes, podendo ser considerados pela organização como oportunidade de adequação de seus processos, para uma maior efetividade das políticas e práticas de TD&E.

Por fim, em relação à análise comparativa entre os grupos, que tinha por finalidade alcançar o terceiro objetivo específico: comparar os resultados quanto a *percepção sobre a efetividade das políticas e práticas de treinamento, com a ocupação em diferentes cargos, número de treinamentos realizados, nível de escolaridade e características do indivíduo (sexo, idade)*, os resultados apontaram a inexistência de diferenças significativas para as variáveis.

O resultado acima pode estar relacionado com a principal limitação do estudo, dado o tamanho da amostra utilizada possuir baixa expressão.

Sugere-se a partir desse estudo, novas pesquisas nas organizações estudadas, buscando uma amostra mais representativa a fim de verificar se as duas empresas estão realmente sendo efetivas em suas políticas e práticas de TD&E, e identificar novos aspectos ou diferentes fatores que influenciam os programas de TD&E.

Pesquisas que avaliem impactos das ações instrucionais em organizações específicas são sempre bem-vindas, visto que podem viabilizar contribuição às organizações que ainda não possuem sistemas solidificados de treinamento, e que almejam aprimoramento a tais processos.

Por fim, com os resultados apontados na pesquisa, percebe-se que as organizações tem evoluído quanto ao investimento em políticas e práticas de TD&E, principalmente em relação aos aspectos ligados a planejamento, implementação e avaliação de treinamento.

## Referências

- ABBAD, G. & SALLORENZO, L. H. **Desenvolvimento e validação de escalas de suporte à transferência de treinamento.** Revista de Administração, São Paulo v.36, n.2, p.33-45, abril/junho 2001.
- ABBAD, G., et al. **Modelos Lógicos em Avaliação de Sistemas Instrucionais: Dois Estudos de Caso.** Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 12(2), maio-ago 2012, pp. 185-202 ISSN 1984-6657.
- ABBAD, G.; PANTOJA, M. J.; PILATI, R. **Preditores de efeitos de treinamento: o estado da arte e o futuro necessário.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25., 2001. Campinas. Anais... Campinas: ANPAD, 2001.
- ABBAD, Gardênia Da Silva and MOURAO, Luciana. **Avaliação de necessidades de TD&E: proposição de um novo modelo.** RAM, Rev. Adm. Mackenzie [online]. 2012, vol.13, n.6, pp. 107-137. ISSN 1678-6971.
- ABBAD, Gardênia da Silva; CORREA, Vinícius Pinto; MENESES, Pedro Paulo Murce. **Avaliação de treinamentos a distância: relações entre estratégias de aprendizagem e satisfação com o treinamento.** RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online), São Paulo , v. 11, n. 2, p. 43-67, Apr. 2010 .
- ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. (Orgs.). **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas.** São Paulo: Atlas, 2009.
- ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. **Gestão estratégica de pessoas, comprometimento e contrato psicológico: o caso Vale.** São Paulo: Atlas, 2011.
- BORGES-ANDRADE, J. E. & ABBAD, G. (1996). **Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas.** Revista de Administração, 31 (2), 112-125.
- BORGES-ANDRADE, J. E., ABBAD, G., & MOURÃO, L. (Orgs.). (2006). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Artmed.
- BORGES-ANDRADE, J. E., ABBAD, G., & MOURÃO, L.. **Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para gestão de pessoas. cap.1 Modelos de avaliação e aplicação em td&e.** Porto Alegre: Artmed, 2012. 300p.
- BORGES-ANDRADE, J., MOURÃO, L, PORTO, J, PANTOJA, M. **Valores, suporte psicossocial e impacto do treinamento no trabalho.** Estudos de Psicologia 2005, 10(2), 255-265.
- BORGES-ANDRADE. **Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento.** Estudos de Psicologia Medidas em avaliação de treinamento 2002, 7 (Número Especial), 31-43.



BRANDAO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; GUIMARAES, Tomás de Aquino. **Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento**. Rev. Adm. (São Paulo), São Paulo , v. 47, n. 4, p. 523-539, Dec. 2012 .

CARVALHO, R. S. & ABBAD, G. **Avaliação de Treinamento a Distância: Reação Suporte e Transferência e Impactos no Trabalho**. RAC, v. 10, n. 1, jan./mar. 2006: 95-116.

CARVALHO, S.; MOURÃO, L. **Análise de necessidades de treinamento em call centers**. Revista Eletrônica de Administração. 2014.

COELHO JUNIOR, F. A.; ABBAD, G. S. **Construção e validação de uma escala de avaliação de impacto em profundidade de um treinamento à distância em uma organização do setor bancário brasileiro**. REAd. Revista Eletrônica de Administração, v. 16, n. 1, p. 1-28, 2010.

FREITAS, Isa Aparecida de; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Efeitos de treinamento nos desempenhos individual e organizacional**. Rev. adm. empres., São Paulo , v. 44, n. 3, p. 44-56, Sept. 2004 .

GERHARDT, Tatiana; SILVEIRA, Denise. **Métodos de pesquisa**. - UAB/UFRGS SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. - 6. ed. - São Paulo : Atlas, 2008.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; CHU, Rebeca Alves. **Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional**. Rev. adm. empres., São Paulo , v. 48, n. 1, p. 25-35, Mar. 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, p. 77-96, Dec. 2003 .

LIMA, C. S. & URBINA, L. M. **Eficiência competitiva através de investimentos em capital humano**. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção Curitiba – PR, 23 a 25 de outubro de 2002.

MENESES, Pedro Paulo Murce and ABBAD, Gardênia. **Preditores individuais e situacionais de auto e heteroavaliação de impacto do treinamento no trabalho**. Rev. adm. contemp. [online]. 2003, vol.7, n.spe, pp. 185-204. ISSN 1982-7849.

MENESES, Pedro Paulo Murce; ZERBINI, Thaís. **Levantamento de necessidades de treinamento: reflexões atuais**. Análise – Revista de Administração da PUCRS, [S.l.], v. 20, n. 2, mai. 2010.

MENESES, Pedro; ZERBINI, Thais; ABBAD, Gardênia. **Manual de treinamento organizacional**. Porto Alegre, Artmed, 2010, 168 p.

MOURAO, Luciana; ABBAD, Gardênia da Silva; ZERBINI, Thaís. **Avaliação da efetividade e dos preditores de um treinamento a distância em uma instituição bancária de grande porte.** Rev. Adm. (São Paulo), São Paulo , v. 49, n. 3, p. 534-548, Sept. 2014 .

NEVES, José; GONCALVES, Sónia. A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Resultados e tendências. **Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa , v. 8, n. 4, p. 66-83, out. 2009 .

ODELIUS, C. C.; SIQUEIRA JÚNIOR, F. A. B. **Aspectos que influencia a efetividade de das Políticas e Práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação na Área de Tecnologia de uma Instituição Financeira.** Contabilidade, Gestão e Governança, v. 14, n. 1, p. 3-15, 2011

ODELIUS, C. C.; SIQUEIRA JÚNIOR, F. A. B. **Aspectos que influenciam a efetividade de políticas e práticas de TD&E na área de Tecnologia da Informação de uma instituição financeira.** Revista de Gestão, v. 15, n. 4, art. 6, p. 85-100, 2008.

ODELIUS, C. C.; SIQUEIRA JÚNIOR, F. A. B. **Construção e validação de instrumento de pesquisa relativo a aspectos que influenciam a efetividade de políticas de TD&E.** Brasília: UNB, 2007 (Dissertação de Mestrado).

ODELIUS, Catarina Cecília. Manual de treinamento organizacional. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis , v. 13, n. 2, p. 233-235, ago. 2013 .PILATI, Ronaldo and BORGES-ANDRADE, Jairo E.. **Estratégias para aplicação no trabalho do aprendido em treinamento: proposição conceitual e desenvolvimento de uma medida.** Psicol. Reflex. Crit. [online]. 2005, vol.18, n.2, pp.207-214. ISSN 0102-7972. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-79722005000200009>

SALVADOR, R. L. C. D.; CANÇADO, V. **Impacto de Treinamento no Trabalho: um estudo de caso na Fundação Hemominas.** Teoria e Prática em Administração, v. 3, n. 2, p. 70-98, 2013.

SAMPAIO, J.; TAVARES, K. **Estrutura e programas de T&D: o caso das empresas públicas e sociedades de economia mista do Estado de Minas Gerais.** Revista de Administração Contemporânea, 5, 2001.

SANTOS, J. R. V. S. D.; MOURÃO, L. **Impacto do treinamento como variável preditora.** Revista de Administração, v. 46, n. 3, art. 7, p. 305-318, 2011.

SILVA, A. L., ABBAD, G. S. **Avaliação Somativa de Treinamentos até o Nível de Resultados Organizacionais.** XXXVII Encontro do ANPAD, Rio de Janeiro. Setembro. 2013 .

SILVA, Ana Luiza Gonçalves da; MOURA, Josiane Albanás de; ZANELLI, José Carlos. **O valor estratégico do treinamento, desenvolvimento e educação (T&D) para formação de competências.** Rev. Psicol., Organ. Trab., Florianópolis, v. 5, n. 2, dez. 2005.

SILVA, Gisela Gomes da; MENESES, Pedro Paulo Murce. **Necessidades de treinamento organizacional e motivação para trabalhar**. REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre), Porto Alegre , v. 18, n. 1, p. 27-62, Apr. 2012 .

SILVA, Maria Ednei. **Relações entre impacto do treinamento no trabalho e estratégia empresarial: o caso da Eletronorte**. Rev. adm. contemp. [online]. 2006, vol.10, n.3, pp. 91-110. ISSN 1982-7849.

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, p. 9-28, Sept. 2006 .

VASCONCELOS, L. (2007). **Análise de sistemas de TD&E com base em indicadores objetivos e subjetivos: características de cursos e crenças dos treinandos**. Brasília: UnB. (Dissertação de Mestrado).

ZERBINI, Thaís; ABBAD, Gardênia. **Impacto de treinamento no trabalho via internet**. RAE electron., São Paulo , v. 4, n. 2, Dec. 2005 .

## APÊNDICES

### Apêndice A – Questionário

#### PESQUISA – Influência de Políticas e Práticas de Treinamento no Trabalho

##### Apresentação

1. A pesquisa tem o objetivo de identificar a percepção dos profissionais da XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX a respeito da importância dos aspectos que influenciam a efetividade das Políticas e Práticas de **Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E)** conduzidas na área em que atuam.
2. A pesquisa integra um estudo desenvolvido pela aluna Jéssica Teles da Costa, com a orientação da Professora Dra. Catarina Cecília Odélius, para elaboração de monografia de Graduação em Administração na Universidade de Brasília.

##### Orientações

1. Leia atentamente os itens listados a seguir, avalie o grau de importância de cada um deles para a efetividade das Políticas e Práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) da XX e clique no ponto da escala que melhor define sua opinião. Informe 0 (zero) se considerar que o assunto abordado não é importante e utilize a escala de 1 a 4 para indicar a importância que você atribui ao item.
2. Considere a seguinte definição para efetividade das políticas e práticas de TD&E:

***É o alcance dos resultados desejados, em decorrência de: (a) como o treinamento é posicionado, apoiado e gerido pela organização; (b) definição e condução adequadas dos processos de levantamento de necessidades, planejamento, implementação e avaliação do treinamento; (c) motivação e interesse dos treinandos; (d) mecanismos aplicados para assegurar a transferência para o trabalho de novos conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridas; e (e) contexto organizacional interno e externo.***

3. São 60 itens, divididos em quatro blocos. A estimativa de tempo para responder ao questionário é de 15 a 20 minutos. As mensagens serão salvas somente no final, clicando em “Concluir”.
4. Considere, para responder ao questionário, o(s) treinamento(s) promovido(s) pela XXXX de que você participou nos anos de 2014 e 2015.
5. Os dados coletados serão tratados eletronicamente, de modo agrupado, a fim de assegurar a confidencialidade das respostas.

## Questionário de Pesquisa – Seção 1

Escala				
Nenhuma Importância				Muita Importância
0	1	2	3	4

Aspectos Relacionados às Políticas e Práticas de TD&E					
Indique o grau de importância das ações organizacionais a seguir para a efetividade das políticas e práticas de TD&E:	0	1	2	3	4
Conceder autonomia ao chefe imediato para liberar seu subordinado para participar de treinamentos.					
Dar preferência à oferta de treinamentos técnicos.					
Enfatizar a necessidade de desenvolvimento profissional.					
Estabelecer quantidade mínima obrigatória de horas de treinamento para o funcionário, como meta de Acordo de Trabalho.					
Estimular a atitude colaborativa entre participantes para que ocorra aprendizado durante o treinamento.					
Estimular a pesquisa e o estudo individual autônomo.					
Garantir a permanência dos participantes em sala de aula durante o treinamento.					
Incentivar a escolarização dos funcionários.					
Ofertar treinamentos de integração para os funcionários.					
Ofertar treinamentos para atender a necessidades específicas, tais como: liderança, gerenciamento de projetos e comportamento humano nas organizações.					
Possibilitar a participação do funcionário na decisão do treinamento a ser realizado.					
Possuir políticas de TD&E exclusiva para a área de atuação do funcionário					
Recompensar os funcionários que aplicam corretamente no trabalho as novas habilidades aprendidas em treinamento.					
Utilizar a quantidade de horas efetivas de treinamento como critério de avaliação das políticas e práticas de TD&E.					
Valorizar a atitude de apoio entre colegas nas tentativas de uso, no trabalho, do que foi aprendido em treinamento.					
Valorizar a atitude do chefe imediato em estimular o funcionário treinado a aplicar no trabalho o que foi aprendido em treinamento.					
Valorizar os instrutores internos.					
Vincular o levantamento das necessidades de treinamento às estratégias de negócio.					

## Questionário de Pesquisa – Seção 2

Escala				
Nenhuma Importância				Muita Importância
0	1	2	3	4

Aspectos Relacionados ao Levantamento das Necessidades de TD&E					
Indique o grau de importância das afirmativas a seguir para a efetividade das políticas e práticas de TD&E da organização:	0	1	2	3	4
A identificação de lacunas de conhecimento basear-se no mapeamento de competências necessárias para as equipes e seus integrantes					
A indicação para treinamento considerar lacunas de conhecimento das pessoas em relação às suas funções.					
A indicação para treinamento considerar o curso superior feito pelo funcionário.					
A indicação para treinamento considerar o domínio prévio que o funcionário tem sobre o conteúdo do curso.					
A indicação para treinamento considerar o tempo decorrido entre o término do último nível de escolarização do funcionário e o início do curso.					
A oferta de treinamentos em novas ferramentas tecnológicas estar sincronizada com as novidades do mercado.					

O funcionário ser estimulado a participar da escolha do treinamento de que necessita.					
O levantamento das necessidades de treinamento contar com a participação efetiva do chefe imediato.					
O levantamento de necessidades de treinamento leva em conta as aspirações pessoais do funcionário.					
Os critérios de priorização de necessidades de treinamento serem estabelecidos de forma transparente.					

## Questionário de Pesquisa – Seção 3

Escala					
Nenhuma Importância			Muita Importância		
0	1	2	3	4	
<b>Aspectos Relacionados ao Planejamento, Implementação e Avaliação de TD&amp;E</b>					
<b>Indique o grau de importância das afirmativas a seguir para a efetividade das políticas e práticas de TD&amp;E da organização:</b>					
	0	1	2	3	4
A adequação da carga horária às características de conteúdo do treinamento.					
A adequação da escolha do fornecedor (instituições de ensino superior, organizações especializadas em ensino corporativo, cursos internos) em relação às características de conteúdo do treinamento.					
A adequação do método de ensino utilizado (auto-instrucionais com apostilas, auto-instrucionais via intranet/internet, presenciais, a distância) em relação às características de conteúdo do treinamento.					
A adequação dos procedimentos em sala de aula, como aula expositiva, dinâmica de grupo, exercícios práticos e recursos multimídia (CD-ROM, projetores, slides, vídeos etc) em relação às características de conteúdo do treinamento.					
A avaliação da contribuição do treinamento para a melhoria do desempenho do funcionário no trabalho.					
A avaliação da contribuição do treinamento para o desenvolvimento da carreira profissional do funcionário.					
A clareza na definição dos objetivos dos treinamentos.					
A distribuição da carga horária diária do treinamento de modo a não sobrecarregar o treinando.					
A distribuição equilibrada de ofertas de treinamento ao longo do ano.					
A formação de turmas com treinandos que apresentem nível equivalente de conhecimentos e habilidades exigidos para participar do evento (pré-requisitos).					
A qualidade do material didático disponibilizado em aula.					
A qualidade do processo de divulgação prévia do conteúdo programático dos treinamentos.					
A similaridade entre a situação de treinamento e a realidade do trabalho.					
A verificação da aprendizagem ao final do treinamento.					
O incentivo à participação ativa do funcionário no processo de aprendizagem.					
O participante permanecer com o material didático (apostilas, apresentações em slides etc.) após a conclusão do treinamento.					
Os treinamentos ocorrerem em horários compatíveis com a realização do trabalho cotidiano.					
Os treinamentos serem ministrados por colegas.					

## Questionário de Pesquisa – Seção 4

Escala					
Nenhuma Importância				Muita Importância	
0	1	2	3	4	
Aspectos Relacionados ao Contexto Organizacional					
<b>Indique o grau de importância das afirmativas a seguir para a efetividade das políticas e práticas de TD&amp;E da organização:</b>					
A constante necessidade de obtenção de novos conhecimentos em função da evolução tecnológica contínua.					
A continuidade do contato entre o treinando e o instrutor após o final do treinamento.					
A exigência de atualização permanente em função do aumento sistemático da carteira de produtos da organização.					
A existência de ambiente tecnológico que possibilite a aplicação no trabalho do que foi aprendido em treinamento.					
A existência de recursos materiais (equipamentos, mobiliário e similares) que possibilitem a aplicação, no trabalho, do que foi aprendido em treinamento.					
A frequência de mudanças na estrutura organizacional da área.					
A oportunidade de utilizar de imediato no trabalho o que foi aprendido em treinamento.					
A valorização estratégica dada pelo colegiado da Diretoria às questões de TD&E.					
A visão dos funcionários de que os treinamentos oferecidos pela organização contribuem para o melhor desempenho dos indivíduos.					
O apoio à composição de grupos informais para repasse de conhecimento, fora da agenda de treinamentos.					
O apoio ao chefe imediato para que assuma, junto com o funcionário, os riscos de utilizar no trabalho o que foi aprendido em treinamento.					
O elevado volume de serviços do dia a dia.					
O estímulo aos funcionários mais experientes para que repassem seus conhecimentos aos demais.					
Os resultados individuais obtidos nos treinamentos serem considerados para a ascensão profissional.					

## Segunda Parte - Dados funcionais

Idade.....anos	Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino
Tempo na Empresa.....anos completos	Função/Cargo: .....
Escolaridade ( ) Fundamental ( ) Médio ( ) Técnico ( ) Superior ( ) Pós Graduação ( ) Mestrado ( ) Doutorado	Participou de cursos oferecidos pela empresa nos últimos dois anos? ( ) Sim Indique a quantidade: ..... ( ) Não
Informações adicionais (inclua outras informações ou comentários que tenham relação com esta pesquisa, não abordados anteriormente, e que você considere importante).	
Caso queira receber o resultado desta pesquisa, informe seu E-mail: _____	

Agradecemos sua participação!