



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

**AVALIAÇÃO DE IMPACTO DE TREINAMENTO A DISTÂNCIA EM AMPLITUDE:
AVALIANDO O TREINAMENTO A DISTÂNCIA, EM GESTÃO DE PESSOAS, DA
ENFAM**

JOÃO VICTOR BISPO RIBEIRO

Brasília – DF
2017

JOÃO VICTOR BISPO RIBEIRO

**AVALIAÇÃO DE IMPACTO DE TREINAMENTO A DISTÂNCIA: AVALIANDO O
TREINAMENTO A DISTÂNCIA, EM GESTÃO DE PESSOAS, DA ENFAM**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Esp. Débora Dorneles Bares.

Brasília – DF
2017

Ribeiro, João Victor Bispo.

Avaliação de impacto em amplitude: avaliando o treinamento a distância, em gestão de pessoas, da Enfam / João Victor Bispo Ribeiro – Brasília, 2017.

63 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2017.

Orientador: Prof.^a Débora Dorneles Barem, Departamento de Administração.

1. Impacto de treinamento em amplitude. 2. Avaliação de treinamento. 3. Treinamento, desenvolvimento e educação. I. BAREM, Débora Dorneles, orient. II. Título.

JOÃO VICTOR BISPO RIBEIRO

Avaliação de impacto de treinamento em amplitude a distância: avaliando o treinamento, em gestão de pessoas, da Enfam

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

João Victor Bispo Ribeiro

Esp. Débora Dorneles Barem
Professora Orientadora

Dra. Eluiza Watanabe
Professora Examinadora

Dra. Patrícia Guarnieri
Professora Examinadora

Brasília, 6 de dezembro de 2017

A Deus, meu grande amigo e guia, por não me deixar de lado nem por um segundo. A meus pais, por tudo que muito sacrificaram para eu poder chegar até aqui.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, meu maravilhoso amigo, que me ajudou na dúvida e me deu energias quando eu não tinha mais forças para continuar. Agradeço imensuravelmente à minha orientadora Debora Barem, por toda sua paciência, por depositar sua confiança e acreditar em mim, e por orientação inigualável. Agradeço ao meu grande amigo Fernando Alves por toda sua ajuda e amizade.

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo analisar o impacto em amplitude do treinamento em gestão de pessoas, na perspectiva da autoavaliação, ministrado pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Enfam, para juízes de diversas regiões do país. Diante de uma alta demanda de trabalho à qual o magistrado é submetido, além do ato de julgar, precisa desenvolver competências para a gestão das suas respectivas equipes de trabalho e, muitas vezes, não se sente preparado para tal, uma vez que o curso de Direito, bem como de formação inicial, por vezes, não possibilita o desenvolvimento das competências necessárias. Há uma representação social de que o Judiciário brasileiro é moroso e lento e muito se fala sobre essa morosidade no Poder Judiciário e, em alguns casos, na procrastinação em sua atuação. Frente a isso, ações educacionais têm sido realizadas no que se refere ao desenvolvimento de competências a partir de ações de formação continuada para magistrados. Assim, espera-se que haja melhoria na oferta da prestação jurisdicional e, conseqüentemente, torne o Judiciário mais eficiente. O treinamento analisado, chamado “Gestão de pessoas”, é dividido em 4 módulos e 11 unidades, somando 40 horas. Contou-se com uma população composta por 75 juízes lotados em diferentes regiões do país que realizaram e foram aprovados no curso de gestão de pessoas na turma de outubro de 2016, composta por 40 aprovados, e na turma de maio de 2017, composta por 35 aprovados. Dessa forma, para analisar se a ação de treinamento “Gestão de Pessoas” teve impacto positivo no trabalho dos magistrados, utilizou-se para esta pesquisa um questionário de avaliação de impacto de treinamento em amplitude, devidamente validado, para coletar os dados. O estudo contou com a participação de 38 juízes de diversas regiões do país e após a coleta por meio da plataforma eletrônica *Google Docs* e análise dos dados por meio do *software* SPSS observou-se que o treinamento “Gestão de Pessoas” obteve impacto positivo no trabalho dos magistrados. Recomenda-se um futuro estudo para identificar as dificuldades dos magistrados quanto ao ensino a distância e a aplicação de um instrumento de impacto em profundidade visando aprofundar o presente estudo.

Palavras-chave: Impacto de Treinamento no Trabalho. Impacto em Amplitude. Treinamento, Desenvolvimento e Educação.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo de processamento de informações do aprendiz em seu ambiente	22
Figura 2 – Relações entre os conceitos em TD&E	28
Figura 3 – Relação entre os conceitos e respectivas soluções educacionais	28
Figura 4 – Cálculo da amostra.....	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Elementos qualitativos conceituais predominantes na constituição de um sistema de educação corporativa bem-sucedido	29
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil dos participantes da pesquisa.....	40
Tabela 2 - Impacto em amplitude do treinamento no trabalho: itens de competências	43

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANT	Análise de Necessidades de Treinamento
CHA	Conhecimento, Habilidade e Atitude
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
EaD	Ensino a Distância
Enfam	Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados
MEC	Ministério da Educação
STJ	Superior Tribunal de Justiça
TD&E	Treinamento, Desenvolvimento e Educação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1. Contextualização.....	14
1.1. Formulação do problema	17
1.2. Objetivo Geral	17
1.3. Objetivos Específicos.....	18
1.4. Justificativa	18
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1. Aprendizagem nas organizações.....	20
2.2. Treinamento, desenvolvimento e educação.....	24
2.3. Educação corporativa e educação a distância.....	29
2.4. Impacto do treinamento no trabalho.....	34
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	37
3.1. Tipo e descrição geral da pesquisa.....	37
3.2. Curso avaliado	38
3.3. Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo	39
3.4. População e amostra	39
3.5. Instrumento de pesquisa.....	41
3.6. Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	42
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	42
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	49
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	52
APÊNDICES.....	58
Apêndice A – Itens do instrumento de impacto do treinamento em amplitude de Abbad (1999, com adaptações)	58
Apêndice B – Questionário aplicado aos magistrados.....	60
Apêndice C – Organograma da Enfam	63

1. INTRODUÇÃO

Muito tem-se discutido sobre as diferentes formas de se desenvolver competências por meio de ações educativas, dada uma série de crises que são enfrentadas pela sociedade atual, sendo uma delas associadas ao Poder Judiciário. Para Sadek (2010) embora uma grande parcela dos magistrados não considera que exista uma crise no Judiciário, numerosas propostas têm sido feitas com o objetivo de agilizar o funcionamento da justiça.

No entanto, segundo o desembargador Grangeia (2013) a morosidade do sistema que rege os atos de jurisdição é reconhecida, de maneira que, sobre ela, não pesa a menor dúvida de constituir um problema para o acesso às decisões judiciais. A crescente demanda ao Poder Judiciário e o cenário de busca de eficiência e produtividade proposto pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), têm motivado a realização de ações que buscam aprimorar o desempenho e as ações do magistrado bem como de suas relações no trabalho.

O relatório do Conselho Nacional de Justiça (BRASIL, 2016) informa que existem, atualmente, mais de 100 milhões de processos em tramitação e, além disso, indica que o termo “processos que tramitaram”, que anteriormente referia-se à soma dos casos novos e pendentes, passou a computar a soma dos casos baixados e pendentes. Este universo de processos que, em 2014, era de 100 milhões e, em 2015, passou a ser de 102 milhões, representa o montante de casos que o Judiciário precisou lidar durante o ano, dentre os já resolvidos e os não resolvidos.

Segundo Pinheiro (2001), é consensual no Brasil a necessidade de uma reforma no Poder Judiciário, única das funções estatais que não absorveu as tecnologias disponíveis e que vem caracterizando-se por inadmissível lentidão. Por outro lado, vale destacar que essa reforma precisa considerar dimensões que vão além da adoção das tecnologias disponíveis, sendo uma das mais significativas atualmente, a adoção por diversos tribunais de sistemas de processos eletrônicos.

Frente a isso, mostra-se importante ressaltar a demanda por ações educativas que desenvolvam competências para que os magistrados consigam otimizar os recursos disponíveis, possibilitando, assim, a oferta da prestação jurisdicional mais célere e justa possível.

Decorrente deste cenário e levando em conta a necessidade de capacitação dos magistrados, a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Enfam) possui uma estrutura própria conforme o apêndice C e um ambiente virtual de aprendizagem exclusivo para o Ensino a Distância (EaD). Nela, magistrados de todo o país podem participar de cursos sem acarretar prejuízos associados às atividades práticas jurisdicionais.

Alguns dos cursos oferecidos pela Enfam são: Formação de tutores no contexto da magistratura; Planejamento de ensino; Depoimento especial de crianças e adolescentes; Execução penal; Gestão de pessoas; entre outros. Com carga horária de 40 horas, por exemplo, o curso de gestão de pessoas busca desenvolver competências sobre gestão de pessoas e liderança, desenvolvimento de equipes e motivação de pessoas, comunicação, negociação e condução de reuniões produtivas e gestão do desempenho.

Dada a crescente demanda por profissionais capacitados que consigam, de fato, atender de forma célere às demandas que lhe são apresentadas, com profissionalismo e empatia, a gestão de pessoas tem ganhado progressivamente mais importância nas organizações (PAULA; NOGUEIRA, 2016).

Dessa forma, um elemento importante a ser analisado é se de fato as estratégias adotadas para que os magistrados possam desenvolver competências para atuarem como gestores de pessoas têm surtido o efeito desejado, visto que a capacitação desses profissionais pode impactar diretamente no desempenho da equipe de trabalho como um todo, refletindo na melhoria da prestação jurisdicional.

1.1. Contextualização

Frente à lentidão da justiça, à evolução da gestão de pessoas em meio ao cenário de crise do Poder Judiciário e à maneira que o ensino a distância tem sido usado como ferramenta de capacitação em gestão de pessoas aos magistrados, faz-se necessário contextualizar esta pesquisa. Em relação à gestão pública, algumas ações têm sido tomadas com a intenção de acompanhar as mudanças do papel do Estado, de seus objetivos e das demandas da população (GRANGEIA, 2013). A mo-

rosidade do sistema que rege os atos de jurisdição é reconhecida por todos, de maneira que, sobre ela, não pesa a menor dúvida de constituir um problema para o acesso às decisões judiciais (SANTOS, 2006).

Diante desse contexto, com grandes demandas aos magistrados e, também, demandas por eficiência e agilidade às reformas administrativas, segundo Santos (2006), surgem respostas às disfunções das organizações burocráticas do setor público, tais como: centralização, rigidez de procedimentos e padronizações, apego às regras e reduzida orientação por resultados.

As transformações do Estado, de maneira geral, segundo Ferreira (2013), demandam por uma desburocratização a partir da adoção de gerência estratégica, cooperativa, democrática, participativa e solidária, nas quais enquadra-se o treinamento tratado nessa pesquisa.

Barbosa e Alves (2007, p. 17, com adaptações) mostram que "essa crise pode ser compreendida em três dimensões: identidade, desempenho e imagem".

Em decorrência de fatores de ordens diversificadas, o Poder Judiciário brasileiro, instituição do Estado responsável pela resolução de conflitos de interesse por meio da prestação jurisdicional, vivencia, de há muito, crise de proporções dramáticas. Anacronismo e inoperância, em razão especialmente de legislação desatualizada, falta de recursos humanos e excessivo formalismo, têm levado a um descrédito generalizado desta instituição, que, contraditoriamente, é oficialmente responsável pela garantia e realização dos direitos, quando violados, ou mesmo ameaçados, dos indivíduos. (LEAL JÚNIOR; MUNIZ, 2013).

Não distante dessa realidade, toda organização é composta por pessoas, elemento primordial, e cabe ressaltar que tal elemento, entre outros, é crucial para o bom desempenho, andamento e sobrevivência no setor privado.

Porém, no setor público não é diferente. Com demandas cada vez maiores da população, para que, de fato, os serviços que são prometidos sejam entregues, percebe-se que a gestão de pessoas deve cada vez mais buscar profissionais capacitados e, também, fornecer as capacitações que julgue necessárias para a eficiência dos serviços (ABREU, 2017).

Concomitante a esse contexto, o mundo do trabalho tem passado por diversas transformações que influenciam mudanças no perfil dos trabalhadores e no modo de

gerenciar e liderar pessoas, aumentando, assim, a importância da área de gestão de pessoas nas organizações (ROTTA, 2008).

Portanto, a importância da gestão de pessoas tem apresentado cada vez mais ênfase nas organizações como um todo, uma vez que a gestão de pessoas, quando exercida de forma correta, contribui para a valorização dos colaboradores, potencializando seu desenvolvimento e contribuindo para o bom funcionamento da organização.

É nesse contexto que encontra-se a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Enfam), prevista originalmente na Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004, que promoveu mudanças na estrutura do Poder Judiciário. Instituiu-se a Escola por meio da Resolução nº 3, de 30 de novembro de 2006, do STJ, como órgão oficial de treinamento de juizes de direito e juizes federais brasileiros, à qual cabe regulamentar, autorizar e fiscalizar os cursos oficiais para ingresso, vitaliciamento e promoção na carreira da magistratura.

Mais especificamente, no que tange a dimensão de desempenho da crise do Poder Judiciário, tratada por Grangeia (2013), a Enfam apresenta como um de seus objetivos “definir as diretrizes básicas para a formação e o aperfeiçoamento de magistrados”, formular sugestões para aperfeiçoar o ordenamento jurídico, provocar melhoria na seleção de novos juizes, promover a atualização constante dos magistrados, aproximar ainda mais o Judiciário da Realidade do cidadão e buscar práticas de gestão que permitam a socialização de experiências e de problemas vivenciados pelos magistrados (BRASIL, 2006, art. 2º).

Destarte, o debate não pode ser exagerado nem generalizado ou baseado em meras opiniões pessoais, pois se “crise” do Judiciário existe, não decorre ela apenas da ineficácia do Judiciário em dar solução rápida às demandas, mas de várias causas, inclusive relacionadas à crise do próprio modelo de Estado, que geraram um crescente protagonismo do Judiciário no seio de uma sociedade desigual (FARIA, 2003, p. 15).

Um outro fator importante no meio dos magistrados é a forma como eles lidam com suas equipes e como o trabalho se desenvolve. Frente a isso, insere-se o treinamento “Gestão de Pessoas” ministrado pela Enfam.

Esse treinamento objetiva capacitar o aluno a: “[...] elaborar um plano de gestão de pessoas como forma de otimizar o trabalho da equipe com a qual atua com a finalidade de contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos e a missão do Poder Judiciário” (ENFAM, 2017).

Com carga horária de 40 horas, os principais tópicos tratados no curso são: “gestão de pessoas e liderança; desenvolvimento de equipes e motivação de pessoas; comunicação, negociação e condução de reuniões produtivas; e gestão do desempenho” (ENFAM, 2017). Dessa forma, “ao final do curso, os participantes que realizarem todas as atividades propostas pelos professores e obtiverem conceito igual ou superior a “regular” recebem certificado de aproveitamento” (ENFAM, 2017).

Assim, percebe-se a importância de: mensurar o impacto do treinamento no trabalho dos magistrados, segundo a percepção dos egressos; concluir se o treinamento produziu os efeitos desejados no nível de desempenho dos magistrados e levantar barreiras e facilitadores para o impacto deste treinamento no trabalho segundo tal percepção.

1.1. Formulação do problema

Considerando-se, principalmente, o momento em que encontra-se o Poder Judiciário, levantou-se o seguinte questionamento para a realização desta pesquisa: o treinamento a distância “Gestão de Pessoas”, desenvolvido no Poder Judiciário, tem causado impacto em amplitude no trabalho dos magistrados?

1.2. Objetivo Geral

O objetivo geral dessa pesquisa é analisar o impacto em amplitude, do treinamento “Gestão de Pessoas”, ministrado pela Enfam aos magistrados, de forma auto-avaliativa.

1.3. Objetivos Específicos

a) Aplicar um instrumento de pesquisa, devidamente validado, de impacto em amplitude aos magistrados;

b) Analisar e interpretar os resultados provenientes da aplicação do instrumento, de impacto em amplitude, aplicado aos juízes; e

c) Discutir se o treinamento produziu os efeitos desejados no nível de desempenho dos magistrados.

1.4. Justificativa

Tasse (2004) mostra que muitos debates instaurados sobre a morosidade do Poder Judiciário e a necessidade de sua reforma, sem base em estudos técnicos e estatísticos, acabam passando uma generalizada sensação de “crise” judicial, como se a morosidade do Judiciário nunca tivesse existido. Não distante disso, Ponciano (2010) traz que um dos maiores desafios para o Poder Judiciário é selecionar e formar bons magistrados, devidamente preparados a solucionar os conflitos de interesses de forma célere e justa, não restando dúvidas de que são necessárias mudanças para possibilitar uma boa seleção, formação e aperfeiçoamento do magistrado para que seu desempenho seja aperfeiçoado.

Uma vez que conflitos são comuns ao lidar com pessoas e que os magistrados possuem equipes, para gerir e garantir a entrega de seus serviços à sociedade, mostra-se importante uma formação em gestão de pessoas, para melhor gerenciamento das equipes e alcance dos resultados esperados.

À medida que esclarece-se a necessidade de modernização e melhora do Poder Judiciário, essa pesquisa fornecerá dados referentes ao impacto no trabalho do magistrado do curso “Gestão de Pessoas”, pela percepção dos juízes, apresentando informações que evidenciem se esse treinamento tem mostrado eficácia no trabalho dos magistrados, principalmente tornando-o mais célere, ou seja, diminuindo a morosidade, e qual(is) medida(s) pode(m) ser tomada(s) para melhor aproveitamento do treinamento citado.

Ao revisar a literatura na área de análise de impacto de treinamento a distância e presencial, percebeu-se uma lacuna de pesquisas sobre impacto de treinamento e impacto de treinamento a distância ministrados para magistrados.

Percebeu-se, por Carvalho e Abbadd (2006) e Zerbini e Abbad (2005), que existem pesquisas sobre o impacto de treinamento no trabalho de forma presencial e via *internet*, no entanto, o presente trabalho traz contribuições acadêmicas no que se refere à avaliação de impacto de treinamento aos magistrados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, são apresentados os principais temas e conceitos essenciais à pesquisa: aprendizagem nas organizações; treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E); educação corporativa; educação a distância; e impacto do treinamento no trabalho.

2.1. Aprendizagem nas organizações

Referente à aprendizagem, Pantoja e Borges-Andrade (2009) mostram que as organizações contemporâneas vêm sendo pressionadas pelos efeitos de diversos fatores ambientais – avanços tecnológicos, internacionalização dos mercados, maior grau de exigência dos consumidores, competição exacerbada – e que, diante disso, o tema de aprendizagem emerge como questão fundamental quanto ao sucesso da organização no mundo contemporâneo.

Ferreira (2013) aponta que as necessidades de treinamento e as ações educacionais são pouco alinhadas aos objetivos estratégicos das organizações, negligenciando o principal papel da educação corporativa: apoiar o alcance da missão institucional.

Frente a isso, a aprendizagem em organizações vem sendo usualmente associada aos processos de treinamento, desenvolvimento e educação e mostra-se importante o estudo de seus conceitos para melhor entender esse processo.

“Treinamento é uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resulta na melhoria do desempenho no trabalho” (GOLDSTEIN; GILLIAM 1990, p. 135).

Para Abbad e Borges-Andrade (2004, p. 237-238),

A aprendizagem é um processo psicológico essencial para a sobrevivência dos seres humanos no decorrer de todo seu desenvolvimento. [...] a aprendizagem faz referência a mudanças que ocorrem no comportamento do indivíduo, não resultantes unicamente da maturação, mas de sua interação com o contexto.

Diante das abordagens da Psicologia aos processos de aprendizagem, destacam-se três principais teorias, de acordo com Zanelli, Borges-Andrade e Bastos

(2014), a abordagem cognitivista, a abordagem behaviorista e a abordagem construtivista.

A abordagem cognitivista “define aprendizagem como uma mudança de comportamento (R), resultante da interação do indivíduo com o meio (S) e de processos mentais (O) de aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs)” (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014, p. 246).

Ferreira (2013) destaca que a aprendizagem induzida ocorre por situações sistemáticas e intencionais por parte da organização que visam facilitar a aquisição, a retenção e a transferência de CHAs no contexto de trabalho.

Já na abordagem behaviorista é mostrado que o foco está na mudança de comportamento (R), produto da interação do indivíduo com o meio (estímulo – S – e consequência – C) (FERREIRA, 2013).

Por fim, na abordagem construtivista o conhecimento não pode ser objetivamente definido – é construído pelo aprendiz a partir de suas experiências e conhecer é um processo adaptativo (FERREIRA, 2013).

Ainda se tratando de aprendizagem, para Abbad e Borges-Andrade (2004), a aprendizagem nos contextos de organizações de trabalho envolve, além de aquisição e retenção, generalização e transferência, ou seja é mostrado que se a mudança no indivíduo ocorre em atividades não equivalentes às anteriores ou é verificada em situações distintas daquelas em que ocorreu uma “transferência” de aprendizagem e, no nível do indivíduo, existem a transferência lateral e vertical.

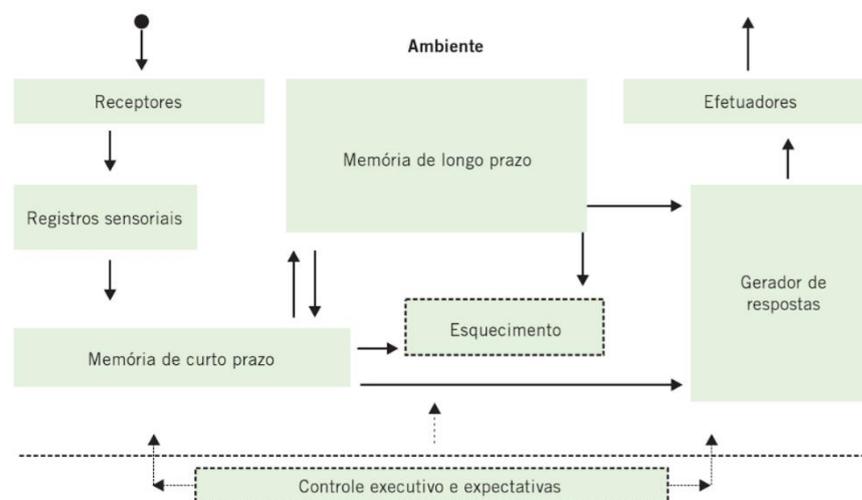
Para os autores, transferência lateral permite que o aprendiz exiba alguns desempenhos que não foram diretamente adquiridos, mas que são, de algum modo, semelhantes a eles. Refere-se a um tipo de generalização que inclui uma série ampla de situações com aproximadamente o mesmo grau de complexidade. Já a transferência vertical possibilita ao indivíduo a aprendizagem de competências mais complexas a partir de conhecimentos mais simples.

Além disso, a transferência de aprendizagem no nível individual, além de variar quanto ao sentido (lateral e vertical), pode também variar quanto à direção (positiva, negativa ou zero) (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004).

A transferência é positiva quando os comportamentos aprendidos facilitam o desempenho do indivíduo; é negativa quando os comportamentos aprendidos interferem, dificultando o desempenho; e é zero quando a aprendizagem da tarefa ensinada não afeta o desempenho. As pessoas aprendem e transferem novas aprendizagens para diferentes contextos o tempo todo e a aprendizagem pode ocorrer em ambiente natural, de modo espontâneo e informal, ou em situações planejadas e estruturadas para essa finalidade e, dessa forma, a aprendizagem formal ocorre quando a aquisição é promovida por iniciativa da organização de trabalho, que intencionalmente estrutura um contexto para que seus membros aprendam (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004). Para todos os efeitos, a aprendizagem formal é um dos elementos dessa pesquisa.

Ainda assim, para Abbad e Borges-Andrade (2004), os seres humanos, em contato com ambientes complexos, podem ser caracterizados como “processadores de informação” e o sistema de processamento de informações apresentado (FIGURA 1) é um modelo S-O-R (cognitivistas e construtivistas) onde a experiência do indivíduo com seu ambiente (S) lhe possibilitaria aprender algo (O) que se manifestaria por meio de alguma mudança em seu comportamento (R), dessa forma, para Klatsky (1975), os seres humanos precisariam contar com um sistema de processamento de informações para aprender.

Figura 1 – Modelo de processamento de informações do aprendiz em seu ambiente



Fonte: Abbad; Borges-Andrade, 2004, p. 250.

Em suma, Abbad e Borges-Andrade (2004) definem a gestão da aprendizagem individual em organizações em etapas compostas da seguinte forma:

a) Análise de necessidades de aprendizagem: essas análises podem indicar problemas solucionáveis por meio de treinamento ou de outras ações de apoio à aprendizagem no trabalho;

b) Diagnóstico de necessidades de aprendizagem e de treinamento: identificação do público-alvo que necessita adquirir os CHAs descritos na etapa acima e identificação de condições internas e externas ao público-alvo (relacionadas ao evento de TD&E ou ao ambiente organizacional) que influenciam a aprendizagem e a expressão das competências almejadas;

c) Planejamento de ações de apoio à aprendizagem informal: análise do suporte à aprendizagem, à transferência e à inovação na organização. Gestão do conhecimento com organização de manuais e outros recursos de compartilhamento de informações relevantes. Estímulo à troca de informações e de feedbacks e à transmissão de conhecimentos sobre o trabalho, de modo a promover o uso de estratégias de busca de ajuda interpessoal;

d) Planejamento de ações de apoio à aprendizagem formal: definição de objetivos instrucionais ou educacionais a partir das descrições de necessidades de aprendizagem, elaboradas em termos de CHAs. Definição da modalidade de entrega: autoinstrucional totalmente a distância, semipresencial, a distância com tutoria ou presencial, de acordo com o público-alvo. Escolha da sequência de ensino de acordo com a cadeia de pré-requisitos contidas nas taxonomias de resultados de aprendizagem. Seleção e criação de eventos instrucionais capazes de induzir os processos de aprendizagem e de respeitar diferenças individuais dos participantes. Preparação e validação de materiais, meios e recursos. Escolha de critérios de avaliação da aprendizagem de acordo com taxonomia e objetivos instrucionais. Criação de instrumentos e situações de avaliação da aprendizagem e retenção dos novos CHAs;

e) Avaliação da aprendizagem informal: Estabelecimento de critérios de avaliação para elaboração de teses de certificação de CHAs. Aplicação de testes baseados em taxonomia de resultados de aprendizagem ou em teses de proficiência cujos

itens são calibrados por meio de estratégias estatísticas como as baseadas em Teoria de Respostas ao Item;

f) Avaliação da transferência de TD&E para o trabalho: uso dos objetivos instrucionais ou educacionais específicos na construção de itens de avaliação de transferência de TD&E ou aplicação de aprendizagem no trabalho. Aplicação de instrumentos genéricos de avaliação de impacto de TD&E no trabalho e de suporte à aprendizagem informal e à transferência.

2.2. Treinamento, desenvolvimento e educação

Estudar o processo de aprendizagem dentro das organizações sempre foi necessário e, nesse sentido, torna-se importante para este trabalho ter uma boa visão, principalmente conceitual, sobre processos de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) nas organizações de trabalho.

Para Abbad et al (2012) a análise de necessidades de treinamento (ANT) é considerada pelos profissionais e pesquisadores da área um dos componentes mais importantes do sistema de educação corporativa, uma vez que o sucesso das demais atividades (planejamento, execução e avaliação de TD&E) depende fortemente da qualidade das informações geradas pela avaliação de necessidades.

Em TD&E não é diferente. Lawrie (1990) explica que faz sentido trabalhar esses conceitos, uma vez que uma definição clara propicia melhor compreensão dos resultados que se deseja obter e dos métodos apropriados ao planejamento, execução e avaliação das diferentes ações educacionais.

Abbad et al (2012) sinalizam que necessidades de treinamento são descrições de lacunas nas competências humanas voltadas geralmente para o trabalho. Necessidades educacionais não são tópicos, temas, conteúdos, domínios, áreas de conhecimento ou de atuação profissional, como têm sido definidas por profissionais que realizam levantamentos de necessidades, mediante aplicação de “cardápios” contendo listas de nomes de cursos ou de conteúdos.

A pluralidade de conceitos e definições é algo observado em toda área do conhecimento. Ao passar do tempo, cada autor desenvolve sua visão particular acerca

do que estuda e apresenta comentários críticos a respeito do que foi publicado anteriormente. Deste modo, Vargas e Abbad (2006) dividem os conceitos em TD&E em três grandes grupos.

O primeiro grupo aborda cinco conceitos que estão presentes, há mais tempo, na literatura da área: informação; instrução; treinamento; desenvolvimento; e educação. No segundo grupo, são abordados uma série de conceitos que transpassam a nova visão do ser humano sobre educação que predomina nas organizações de trabalho do século XXI: educação aberta; e educação continuada ou educação ao longo da vida. Por fim, no terceiro grupo são abordados quatro conceitos que, nas últimas décadas, passaram a ter um destaque na literatura que trata de aprendizagem nas organizações: educação a distância; educação corporativa; universidade corporativa; e *E-learning*.

Apesar do foco em educação a distância, nessa pesquisa, considera-se válido um caminho por esses conceitos, exceto os do segundo grupo, uma vez que estão diretamente ligados ao processo de TD&E, bem como a compreensão do mesmo.

Segundo Vargas e Abbad (2006), informação pode ser definida como módulos ou unidades organizacionais de conteúdo, disponibilizados em diferentes meios, com ênfase nas novas tecnologias da informação e da comunicação, logo, para todos os fins, informação será entendida aqui como uma forma de indução de aprendizagem.

Bastos (1991) chama atenção para o Congresso Internacional de Ciências Administrativas que define instrução como o vocábulo usado para indicar processos formais e institucionalizados por meio dos quais a educação é ministrada até a adoção de uma profissão. Uma vez que tais conceitos são diferentes o conceito citado por Romiszowski (1978) se adequa bem a essa pesquisa.

Nesse sentido, vale ressaltar que Abbad, Corrêa e Meneses (2010) definem tecnologia instrucional como um conjunto de atividades interdependentes que permitem com que as necessidades de desempenho individual e organizacional sejam identificadas, transformadas em planos executivos, e entregues a determinados grupos profissionais.

No que se refere a treinamento, Bastos (1991) traz uma série de conceitos por diversos autores:

Hinrichs (1976), define treinamento como quaisquer procedimentos, de iniciativa organizacional, cujo objetivo é ampliar a aprendizagem entre os membros da organização. Em seguida, Nadler (1984, apud BASTOS, 1991), define treinamento como aprendizagem para propiciar melhoria de desempenho no trabalho atual.

Já Wexley (1984), define treinamento como o esforço planejado pela organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados com o trabalho por parte de seus empregados. Goldstein (1991, apud BASTOS, 1991) define treinamento como uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimento, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho.

Rosenberg (2001, apud BASTOS, 1991) discute o papel do treinamento mostrando que ele é usado quando é necessário formatar a aprendizagem para apoiar os indivíduos na aquisição de uma nova habilidade, utilizar um novo conhecimento de uma determinada maneira ou em um determinado nível de proficiência e, algumas vezes, dentro de um específico período de tempo.

Assim, o treinamento, ainda em Rosenberg (2001 apud BASTOS, 1991), apresenta quatro elementos principais: a intenção de melhorar um desempenho específico, o desenho que reflete a estratégia instrucional, os meios pelos quais a instrução é entregue e a avaliação.

No que se refere ao desenvolvimento, para Nadler (1984 apud BASTOS, 1991) a expressão desenvolvimento, em recursos humanos, refere-se à promoção de aprendizagem para empregados (ou não), visando ajudar a organização no alcance de seus objetivos, e sua definição é a aprendizagem voltada para o crescimento do indivíduo, sem relação com um trabalho específico.

Vale levar em consideração que Bastos (1991) ressalta que o desenvolvimento engloba e não substitui o conceito de treinamento e Vargas (1996 apud BASTOS, 1991) agrupa os dois conceitos em uma única definição onde treinamento e desenvolvimento representam a aquisição sistemática de conhecimentos capazes de provocar, em curto ou longo prazo, uma mudança de ser e de pensar do indivíduo, por meio da internalização de novos conceitos, valores ou normas da aprendizagem de novas habilidades. Os conceitos de treinamento e desenvolvimento agrupados, segundo Vargas (2003) se encaixam bem nas necessidades dessa pesquisa.

Quanto a educação, segundo Vargas e Abbad (2006 apud BASTOS, 1991), educação pode ser considerada uma das formas mais amplas de aprendizagem. Nadler (1984 apud BASTOS, 1991) define educação como aprendizagem para preparar o indivíduo para um trabalho diferente, porém identificado, em um futuro próximo.

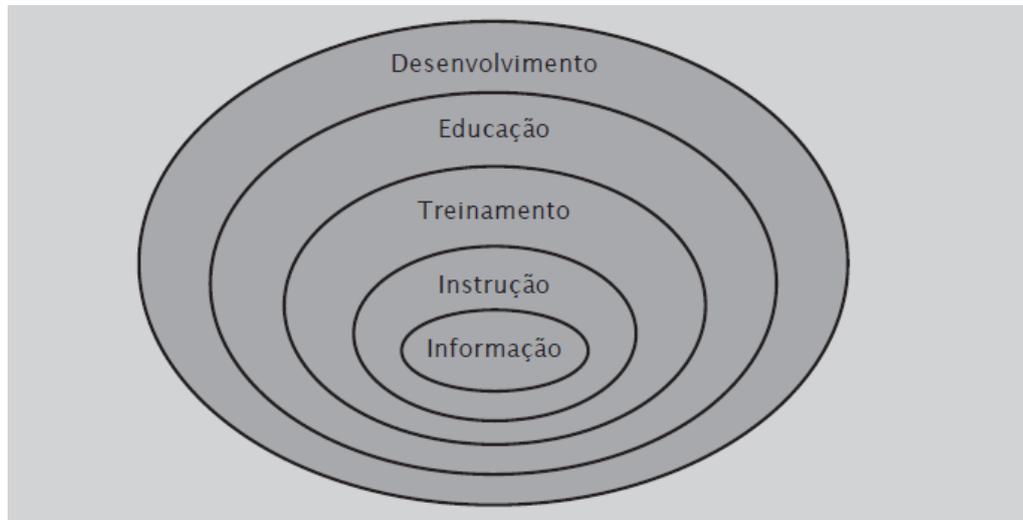
Já a educação, segundo Meneses, Zerbini e Abbad (2010 apud BASTOS, 1991) refere-se às oportunidades dadas pela organização ao indivíduo visando prepara-lo para ocupar cargos diferentes em outro momento dentro da mesma organização.

Logo, se a educação é direcionada para atividades que serão desempenhadas em um futuro breve pelos funcionários de uma organização, o treinamento prepara os indivíduos para melhorar o desempenho no cargo atual (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004; NADLER, 1984; SALLORENZO, 2000).

Ao que se diz a respeito a TD&E, em conjunto, os conceitos adotados nessa pesquisa serão conforme Meneses, Zerbini e Abbad (2010, p. 17) (FIGURA 2):

- a) Informação: módulos ou unidades organizadas de conteúdo;
- b) Instrução: estabelece objetivos instrucionais e execução de determinados procedimentos de ensino;
- c) Treinamento: ação direcionada para atividades atualmente desempenhadas;
- d) Educação: ação voltada para atividades que serão desempenhadas em um futuro breve;
- e) Desenvolvimento como ação orientada para o crescimento pessoal e profissional do funcionário e sem vínculo estreito com as atividades, presentes ou futuras, demandadas por determinada organização.

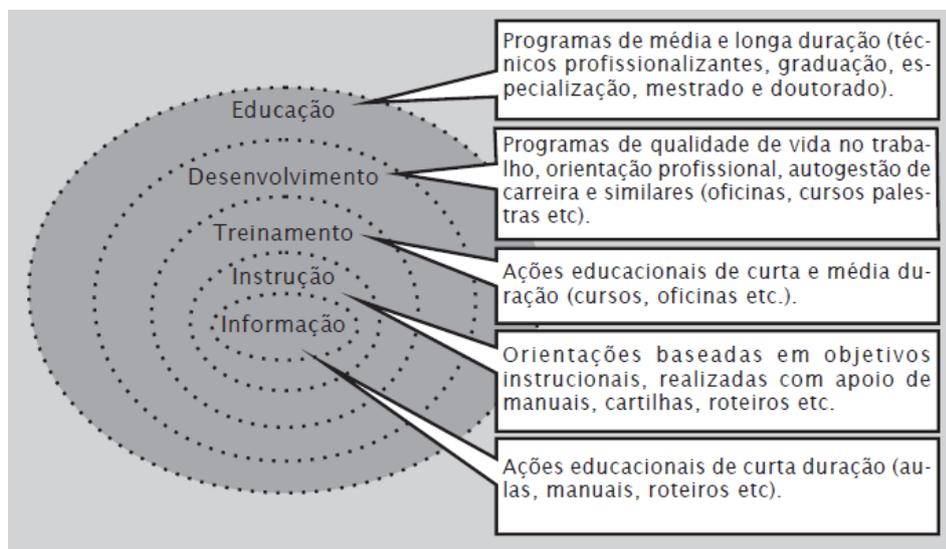
Figura 2 – Relações entre os conceitos em TD&E



Fonte: Meneses; Zerbini; Abbad, 2010, p. 18.

Assim, ao unir os conceitos com a figura acima temos o seguinte resultado (FIGURA 3):

Figura 3 – Relação entre os conceitos e respectivas soluções educacionais



Fonte: Meneses; Zerbini; Abbad, 2010, p. 19.

Por fim, Abbad e Borges-Andrade (2004) definem processos de treinamento e desenvolvimento como ações organizacionais que utilizam uma tecnologia instrucional objetivando à aquisição de CHAs para suprir lacunas de desempenho no trabalho e preparar os colaboradores para novas funções.

Para fins dessa pesquisa, o segundo grupo de conceitos em TD&E definidos por Vargas e Abbad (2006) não será abordado nesse referencial dado o objeto estudado, partindo, assim, diretamente para o terceiro grupo de conceitos.

2.3. Educação corporativa e educação a distância

Segundo Vargas (2003), educação corporativa é um conceito emergente surgido como um fruto das mudanças geradas na arquitetura física e estratégica das organizações, provocadas pela Revolução Tecnológica iniciada em meados do século passado.

A educação corporativa tem sua origem nos Estados Unidos, quando muitas empresas, determinadas a tornarem-se líderes empresariais na economia global, lançaram a educação corporativa como veículo para ganhar vantagem competitiva (MEISTER, 1999 apud CRUZ, 2010).

Eboli (2004), mostra que programas educacionais sempre existiram nas organizações, mas normalmente eram restritos aos níveis gerenciais e à alta administração e que os princípios são as bases filosóficas e os fundamentos que norteiam uma ação, ou seja, são os elementos qualitativos conceituais predominantes na constituição de um sistema de educação corporativa bem-sucedido (QUADRO 1).

Quadro 1 – Elementos qualitativos conceituais predominantes na constituição de um sistema de educação corporativa bem-sucedido

Princípios	Práticas
Competitividade	Obter o comprometimento e o envolvimento da alta cúpula com os sistemas de educação; Alinhar as estratégias, diretrizes e práticas de gestão de pessoas às estratégias do negócio; Implantar um modelo de gestão de pessoas por competências; Conceber ações e programas de educacionais alinhados às estratégias do negócio.

Perpetuidade	Ser veículo de disseminação da cultura empresarial; Responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem.
Conectividade	Adotar e implementar a educação “inclusiva”, contemplando o público interno e o externo; Implantar modelo de gestão do conhecimento que estimule o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a troca de experiências; Integrar sistema de educação com o modelo de gestão do conhecimento; Criar mecanismos de gestão que favoreçam a construção social do conhecimento.
Disponibilidade	Utilizar de forma intensiva tecnologia aplicada à educação; Implantar projetos virtuais de educação (aprendizagem mediada por tecnologia); Implantar múltiplas formas e processos de aprendizagem que favoreçam a “aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar”.
Cidadania	Obter sinergia entre programas educacionais e projetos sociais; Comprometer-se com a cidadania empresarial, estimulando a formação de atores sociais dentro e fora da organização e a construção social do conhecimento organizacional.
Parceria	Parcerias internas: responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem de suas equipes, estimulando a participação nos programas educacionais e criando um ambiente de trabalho propício à aprendizagem; Parcerias externas: estabelecer parcerias estratégicas com instituições de ensino superior.

Sustentabilidade	<p>Tornar-se um centro de agregação de resultados para o negócio;</p> <p>Implantar sistema métrico para avaliar os resultados obtidos, considerando-se os objetivos do negócio;</p> <p>Criar mecanismos que favoreçam a autossustentabilidade financeira do sistema.</p>
------------------	--

Fonte: Eboli, 2004, p. 60.

Segundo Zerbini e Abbad (2005), atualmente, as estratégias de gestão de aprendizagem mais usadas pelas organizações são programas formais de treinamento, desenvolvimento e educação, porém, apesar dos altos investimentos, muitas organizações ainda utilizam sistemas de treinamentos inadequados à sua realidade, em virtude da ausência de um processo sistemático de levantamento de necessidades e de avaliação dos resultados obtidos por meio dos treinamentos.

Nesse contexto, diversas instituições de ensino, unidades de educação corporativa, formação e qualificação profissional e escolas de governo, então, passam a optar pela implantação de programas e projetos de educação a distância (EaD) com o intuito de, principalmente, garantir oportunidades de atualização de competências a indivíduos e grupos com perfis diversificados (ABBAD, 2007).

Como a maioria dos conceitos, o conceito de educação a distância apresenta, também, uma pluralidade que não pode ser ignorada. Vargas e Abbad (2006) mostram alguns relevantes que foram revidados e aparecem abaixo para o completo entendimento do tema.

Inicialmente, Peters (1983 apud VARGAS; ABBAD, 2006) define educação a distância como um método racionalizado de prover conhecimento, tomando-se por base a definição de trabalho, a qual, como resultado da aplicação de princípios da organização industrial, bem como do uso extensivo da tecnologia, facilita a reprodução da atividade de ensino em grande escala, permitindo que um número grande de alunos participe, simultaneamente, de estudos universitários, independentemente de seus locais de residência.

Em seguida, Moore e Kearsley (1996 apud VARGAS; ABBAD, 2006) definem educação a distância como uma aprendizagem planejada que normalmente ocorre em diferentes lugares de onde se encontra o professor, o que requer técnicas especiais de desenho de curso, de tecnologias instrucionais, de métodos de comunicação eletrônica e outras tecnologias, bem como arranjos administrativos e organizacionais especiais.

Já em 1998, o Decreto nº 2.494, de 10 de fevereiro de 1998 (BRASIL, 1998 apud VARGAS; ABBAD, 2006) traz educação a distância como uma forma de ensino que possibilita a autoaprendizagem, com mediação de recursos didáticos sistematicamente organizados, apresentados em diferentes suportes de informação, utilizados isoladamente ou combinados, e veiculados pelos diversos meios de comunicação.

Posteriormente, Vargas (2003, p. 292 apud VARGAS; ABBAD, 2006) definiu educação a distância como “uma modalidade de ensino/aprendizagem que rompe as barreiras do tempo e do espaço, promovendo diferentes formas de interação entre alunos e professores”.

Ainda assim, segundo Almeida (2003 apud VARGAS; ABBAD, 2006), a educação a distância caracteriza-se pela distância física entre instrutor e treinando, flexibilização do tempo e localização do treinando em qualquer espaço, utilizando-se, para a comunicação, diferentes meios, como: correspondência, rádio, TV, telefone, computador, entre outros. A educação a distância não é um fenômeno novo e os acontecimentos na história da humanidade que propiciaram o surgimento da educação a distância é um ponto de grande discussão do assunto, no Brasil (CAMPOS FILHO, 2004 apud VARGAS; ABBAD, 2006).

Para Kearsley e Moore (2014) a educação a distância é o aprendizado planejado que ocorre normalmente em um lugar diferente do ensino, o que requer comunicação por meio de tecnologias e uma organização instrumental especial.

Atualmente, caminhado lado a lado da educação a distância tem-se o *e-learning* definido por Rosemberg (2001) como o uso das tecnologias da *internet* para a entrega de um amplo arranjo de soluções que estimule o conhecimento e o desempe-

nho. Ainda segundo o autor, o *e-learning* tem três características fundamentais: trabalha em rede, chega ao usuário final por meio de um computador utilizando-se da *internet* e focaliza uma visão mais abrangente de solução de aprendizagem.

Mais especificamente, no que diz respeito ao treinamento a distância, Zerbini (2008) mostra que este pode ser entendido como sendo um conjunto de ações educacionais, sistematicamente planejadas, desenvolvidas na maior parte do tempo no contexto de flexibilidade espacial e temporal entre professor e aluno, de sincronidade e assincronidade, de interação e interatividade (podendo garantir personalização), e de abertura dos espaços físicos, utilizando-se de meios tecnológicos, tais como, material impresso, CD-Rom, *internet*, *intranet*, fitas de vídeo, videoconferências, entre outros, que facilitam o aperfeiçoamento e a aquisição de CHAs através do autogerenciamento da aprendizagem do indivíduo.

De acordo com Rosemberg (2002), no contexto de treinamentos a distância, via *internet*, é importante diferenciar os conceitos de informação e instrução, já que esta modalidade é útil não somente para transmitir uma instrução, como também disseminar informações, as quais podem servir de apoio aos treinamentos. De acordo com o autor, a informação consiste em uma organização específica do conteúdo e os objetivos são definidos pelos próprios usuários que buscam uma apresentação e transmissão eficaz de conteúdos, já a instrução objetiva o alcance de um resultado de aprendizado específico, mediante planejamento sistemático realizado pela equipe de planejadores instrucionais.

Não distante disso, segundo o Censo EAD Brasil (2016) os cursos a distância podem ser livres. Os cursos livres podem ser classificados em corporativos e não corporativos, e não são regulamentados por nenhum órgão educacional. A diferença é que os corporativos são elaborados para atender às necessidades específicas dos funcionários ou clientes de uma determinada empresa, enquanto que os não corporativos são oferecidos para o público em geral, sendo dos alunos vinculados ou não a uma instituição.

Vale ressaltar que, segundo esse censo, o fato de as empresas estarem assumindo parte considerável da formação inicial dos seus colaboradores usando a modalidade de educação a distância (EAD) coloca um desafio importante para os cursos de formação nas instituições de ensino superior, tanto presenciais quanto a distância.

De acordo com segundo Rotherham e Willingham (2010) as novas profissões trazem a necessidade de habilidades de trabalho em grupo, iniciativa, autorregulação e proatividade, entre outras habilidades do século XXI.

Ainda no que se refere a treinamento a distância, Zerbini e Abbad (2005) mostram que o treinamento a distância pode facilitar o desenvolvimento de carreiras dentro e fora das organizações por meio de currículos e trilhas educacionais voltados para educação continuada.

Outro fator importante, segundo Zerbini e Abbad (2005), é que em cursos a distância pela *internet*, as características individuais podem ter maior influência nos efeitos do treinamento por se tratar de uma aprendizagem que depende muito mais do esforço do próprio indivíduo (autogestão da aprendizagem) do que dos recursos instrucionais em si.

2.4. Impacto do treinamento no trabalho

Segundo Abbad (1999), o impacto do treinamento no trabalho corresponde ao terceiro nível de avaliação proposto por Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978), podendo ser entendido como o efeito do treinamento no desempenho do indivíduo ao retornar para o trabalho.

Para fins dessa pesquisa, o conceito adotado para impacto de TD&E no desempenho do indivíduo será considerado, segundo Abbad e Borges-Andrade (2006), como a ocorrência de melhorias significativas no desempenho específico ou no desempenho geral da pessoa treinada, como resultado da aplicação, no trabalho, dos CHAs aprendidos em TD&E.

Diante do que foi apresentado e dos grandes investimentos feitos em TD&E, Abbad, Borges-Andrade, Freitas e Pilati (2006) mostram que mensurar o impacto de treinamento, desenvolvimento e educação é de grande relevância e significa avaliar em que medida os esforços despendidos nestas ações de TD&E geraram os efeitos desejados.

Segundo os autores, cabe ao subsistema de avaliação de TD&E prover informações à organização, garantindo a retroalimentação e o aperfeiçoamento constante

do sistema de TD&E. Essa avaliação pode ser definida como um processo que inclui sempre algum tipo de coleta de dados usados para se emitir um juízo de valor a respeito de um evento de TD&E, ou um conjunto de eventos.

Por fim, mensurar o impacto de TD&E significa avaliar se a ação empreendida gerou melhorias nos desempenhos dos indivíduos, dos grupos e das organizações.

Nesse sentido, Abbad (1999) mostra que o impacto pode ser medido em profundidade ou amplitude sendo que o impacto em profundidade mede os efeitos do treinamento que estão relacionados aos conteúdos ensinados nos programas de treinamentos e o impacto em amplitude mede os efeitos do treinamento referentes a desempenhos gerais esperados pela organização. Nessa pesquisa, especificamente, será utilizado o impacto em amplitude.

No que se refere ao impacto em amplitude, segundo Abbad et al (2012), o impacto em amplitude pode ser definido como o efeito da transferência de treinamento sobre o desempenho do egresso e difere do impacto em profundidade em termos da abrangência e da natureza do relacionamento que mantém com o desempenho do egresso no pós-treinamento.

As medidas de impacto em amplitude diferem das medidas de transferência de treinamento, principalmente em termos da origem e grau de especificidade. As medidas de transferência de treinamento são específicas e construídas a partir de objetivos instrucionais e/ou a partir de descrições de conhecimentos, habilidades e atitudes mencionadas na documentação do treinamento (ABBAD et al, 2012).

Porém, as medidas de impacto em amplitude são mais gerais, pois enfocam aspectos ligados ao desempenho subsequente do egresso no cargo, na função, na profissão ou na ocupação às quais ele esteja vinculado. Entretanto, há casos em que o efeito do treinamento não ocorre no cargo ou dentro da organização que ofertou o treinamento (ABBAD et al, 2012).

Dentro desse contexto, é válido ressaltar algumas definições que guiarão a pesquisa. De acordo com Abbad et al (2012), a aquisição ou aprendizagem diz respeito ao processo psicológico básico de apreensão de conhecimentos, habilidades e atitudes, desenvolvidos durante o evento de TD&E, que constitui a primeira etapa do processo de aprendizagem.

A retenção envolve inicialmente o armazenamento dos CHAs na memória de curto prazo e, posteriormente, sua transferência para a memória de longo prazo (ABBAD et al, 2012). Já a generalização, de acordo com Ford e Kraiger (1995), é compreendida como grau com que os novos CHAs são utilizados no trabalho, em contextos e condições diferentes daqueles em que foram desenvolvidos durante eventos de TD&E. Nesse sentido, Abbad et al (2012), traz que a generalização e transferência de treinamento são conceitos similares, pois ambos envolvem comportamentos (respostas) e estímulos diferentes daqueles apresentados ao indivíduo durante o treinamento e são igualmente resultantes de processos de aquisição e de retenção de conhecimentos, habilidades ou atitudes.

Tendo como base a fundamentação teórica apresentada, a expectativa é de colaborar com o processo de análise do impacto em amplitude, do treinamento em gestão de pessoas, ministrado pela Enfam aos magistrados, de forma autoavaliativa. Essa análise pode subsidiar outras estratégias de formação dos magistrados, esperando que estas possam efetivamente colaborar com a melhoria da prestação jurisdicional.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo, serão apresentados os seguintes tópicos: tipo de pesquisa; caracterização da organização investigada; caracterização da população e amostra; descrição dos instrumentos de pesquisa; e descrição dos procedimentos de coleta e análise de dados empregados.

3.1. Tipo e descrição geral da pesquisa

Segundo Gil (2002), entende-se que toda e qualquer classificação faz-se mediante algum critério e, com relação às pesquisas, é usual a classificação com base em seus objetivos gerais. Assim, é possível classificar as pesquisas, com base em seus objetivos, em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. Partindo do ponto em que o objetivo geral desse estudo é analisar o impacto em amplitude, do treinamento em gestão de pessoas, ministrado pela Enfam, de forma autoavaliativa e, uma vez que as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então o estabelecimento de relações entre variáveis, frente aos objetivos citados, pode-se delimitar essa pesquisa como uma pesquisa descritiva (GIL, 2002). Porém, a classificação das pesquisas em exploratórias, descritivas e explicativas é muito útil para o estabelecimento do seu marco teórico, ou seja, para possibilitar uma aproximação conceitual. Todavia, para analisar os fatos do ponto de vista empírico, para confrontar a visão teórica com os dados da realidade, torna-se necessário traçar um modelo conceitual e operativo de pesquisa (GIL, 2002).

Uma pesquisa também pode ser caracterizada com base nos procedimentos técnicos utilizados. Dentro desses procedimentos um levantamento se caracteriza pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, procedendo-se, basicamente, à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados (GIL 2002).

Ainda no que se refere a esses procedimentos, o estudo de campo focaliza uma comunidade, que não é necessariamente geográfica, já que pode ser uma comu-

nidade de trabalho, de estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana, basicamente a pesquisa é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo (GIL, 2002). Assim, vale ressaltar que, frente a estes procedimentos aos quais esta pesquisa se aplica, pode-se classificá-la como empírica, de natureza quantitativa, caracterizando-se a partir de uma coleta de dados primários, coletados com um recorte transversal, obtidos por meio de um levantamento (*survey*), a partir dos questionários enviados aos magistrados que foram aprovados no treinamento.

3.2. Curso avaliado

O curso avaliado, chamado de “Gestão de Pessoas”, tem como objetivo instrumentalizar o magistrado com conhecimentos teóricos e práticos para auxiliá-los nas atividades que desempenha, na função de juiz, como gestor de pessoas. Com uma carga horária de 40 horas, o curso é dividido em 4 módulos e 11 unidades.

O módulo 1 chamado de “Gestão de pessoas e liderança” é composto por 2 unidades e tem duração de 10 horas. A unidade 1 trata do papel da liderança no novo contexto de gestão de pessoas e a unidade 2 trata de estilos de liderança.

O módulo 2, chamado de “Desenvolvimento de equipes e motivação de pessoas”, é composto por 4 unidades e tem duração de 10 horas. A unidade 1 trata de meios para desenvolver as dimensões de competências, a unidade 2 trata de estratégias motivacionais com foco no desenvolvimento da equipe, a unidade 3 traz passos para delegação de competências como estratégia de motivação e *empowerment*, por fim, a unidade 4 trata de aprendizagem organizacional.

O módulo 3, chamado de “Comunicação, negociação e condução de reuniões produtivas”, é composto por 2 unidades e tem duração de 10 horas. A unidade 1 traz técnicas de comunicação e negociação com base na escuta ativa e a unidade 2 traz técnicas para reuniões produtivas.

Por fim, o módulo 4, chamado de “Gestão do desempenho”, é composto por 3 unidades e tem duração de 10 horas. A unidade 1 trata da performance atual versus

a performance ideal, a unidade 2 trata dos aspectos característicos do desempenho e a unidade 3 trata da avaliação do desempenho, do esforço e do comportamento.

3.3. Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo

A pesquisa foi realizada na Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Enfam), criada pela Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004, e instituída por meio da Resolução nº 3, do Superior Tribunal de Justiça, de 30 de novembro de 2006, sendo o órgão oficial de formação de magistrados brasileiros.

A Enfam está fundamentada nos pilares da formação de formadores que permite a uniformização do conteúdo a ser repassado aos magistrados em formação; da coordenação e fiscalização, no sentido de acompanhar o alinhamento e o cumprimento das diretrizes pedagógicas da Enfam pelas Escolas de formação de magistrados, conforme determina a Resolução nº 159, de 12 de novembro de 2012, do CNJ; e dos demais cursos de formação inicial e continuada.

A escola possui uma plataforma digital exclusiva para o ensino a distância (EaD). Nela, magistrados de todo o país podem participar de treinamentos sem a necessidade de se ausentar das atividades jurisdicionais e, além disso, todos os treinamentos oferecidos pela Enfam por meio de EaD contam para fins de vitaliciamento e promoção dos magistrados.

Atualmente, são oferecidos 11 treinamentos a distância: Formação de tutores no contexto da magistratura; Planejamento de ensino; Depoimento especial de crianças e adolescentes; Direito Previdenciário; Execução Penal; Serviço extrajudicial; Gestão cartorária; Gestão de pessoas; Improbidade administrativa; Sistema Penitenciário Federal; e Tribunal do júri.

3.4. População e amostra

A população do presente estudo é composta por 75 juízes lotados em diferentes regiões do país que realizaram e foram aprovados no curso de gestão de pessoas

na turma de outubro de 2016, composta por 40 aprovados, e na turma de maio de 2017, composta por 35 aprovados. Vale ressaltar que apenas quantidade e contato dos aprovados foi disponibilizada pela instituição, assim, o método de avaliação e quantidade de alunos não foi disponibilizada para preservar as informações dos que não foram aprovados no curso.

A pesquisa contou com a resposta de 36 juízes e, para cálculo da amostra, foi considerada a população de 75 juízes com nível de confiança de 90% e erro amostral de 10%. Dessa forma, chegou-se a amostra necessária de 36 juízes ao utilizar-se a fórmula abaixo (FIGURA 4) (TABELA 1):

Figura 4 – Cálculo da amostra

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$

Onde:

n - Amostra calculada

N - População

Z - Variável normal padronizada associada ao nível de confiança

p - Verdadeira probabilidade do evento

e - Erro amostral

Tabela 1 – Perfil dos participantes da pesquisa

Gênero		
Sexo	Frequência válida	Percentual válido
Feminino	14	38,9
Masculino	22	61,1
Total	36	100,0
Faixa Etária		
Período	Frequência de válidos	Percentual válido
21 a 30 anos	1	2,8
31 a 40 anos	12	33,3

41 a 50 anos	20	55,6
51 a 60 anos	3	8,3
Total	36	100,0

Tempo de instituição

Período	Frequência de válidos	Percentual válido
1 a 3 anos	5	13,9
4 a 6 anos	4	11,1
7 a 9 anos	6	16,7
10 anos ou mais	21	58,3
Total	36	100

Fonte: O autor.

3.5. Instrumento de pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado foi o formulário eletrônico, que pode ser definido como a técnica de coleta de dados em que o pesquisador formula questões previamente elaboradas e recebe as respostas (GIL, 2002). Nesse formulário, utilizou-se a escala do tipo *Likert*, onde o intervalo para respostas é formado por cinco pontos, de 1 a 5, como 1 representando menor concordância com o item e o 5 como maior concordância com o item conforme consta no apêndice A.

Vale ressaltar que qualquer que seja o instrumento utilizado, as técnicas de interrogação possibilitam a obtenção de dados a partir do ponto de vista dos pesquisados, assim, o levantamento apresentará sempre algumas limitações no que se refere ao estudo das relações sociais mais amplas, sobretudo, quando estas envolvem variáveis de natureza institucional (GIL, 2002).

O procedimento utilizado para mensurar o impacto em amplitude foi construído e validado por Abbad (1999), onde é avaliado o impacto em amplitude do treinamento no desempenho do egresso, e utilizado com algumas adaptações ao treinamento avaliado, colocando-se referências a ele nos 20 itens apresentados.

O início do instrumento de pesquisa foi utilizado para apresentar e esclarecer aos juízes os objetivos da pesquisa e o sigilo e confidencialidade das respostas e dos respondentes mostrando a esses que não era necessário se identificar. Após a apresentação e esclarecimentos, foram coletados alguns dados demográficos para caracterização da amostra: sexo, idade e ano de admissão na instituição. Em seguida, o instrumento trouxe aos respondentes o questionário de avaliação de impacto em amplitude adaptado e apresentado nos Apêndices A e B dessa pesquisa.

Abaixo são apresentados os procedimentos de coleta e de análise de dados de impacto em amplitude utilizados no presente trabalho.

3.6. Procedimentos de coleta e de análise de dados

Uma vez que os magistrados que fizeram parte do treinamento estão localizados em diversas regiões do país, o acesso direto à população deste estudo se mostrou quase inviável. Dessa forma, optou-se pela utilização de meios eletrônicos para aplicação do formulário e consequente coleta de dados, em novembro de 2017.

O meio utilizado foi a plataforma *Google Docs*, a qual gerou um *link* que apresentava as instruções e orientações sobre o questionário que foi encaminhado aos magistrados via *e-mail* garantindo o acesso ao instrumento de pesquisa.

Esse acesso foi repassado somente aos que fizeram parte do curso e foram aprovados de acordo com as normas da Enfam. Os dados foram analisados por meio do *software IBM SPSS Statistics 22* – após a transferência dos dados gerados pelas respostas da pesquisa por meio da plataforma citada. Com os dados analisados, obteve-se o impacto, o desvio padrão, a moda, o mínimo e o máximo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente, pode-se perceber com os resultados que o perfil da amostra mostrou-se com uma maioria masculina significativa; sendo 61,1% de homens e 38,9% de mulheres. Já no que se refere a faixa etária, 2,8% tem entre 21 a 30 anos, 33,3% entre 31 a 40 anos, 55,6% entre 41 e 50 anos e 8,3% entre 51 e 60 anos.

Quanto ao tempo de instituição, 13,9% dos magistrados da pesquisa possuem de 1 a 3 anos de instituição, 11,1% de 4 a 6 anos, 16,7 de 7 a 9 anos e 58,3% apresentam 10 ou mais anos de instituição.

Ao analisar os resultados obtidos a partir do instrumento de impacto em amplitude aplicado, identificou-se impacto positivo do treinamento “Gestão de pessoas” ministrado pela Enfam aos magistrados.

É percebido que, somando-se os valores médios respondidos pelos magistrados, e os desvios padrões médios obtidos, e dividindo-os pela quantidade de questões, tem-se 4,15 de impacto médio e média dos desvios padrões médios de 1,03.

Logo, após analisar os resultados da pesquisa de impacto em amplitude se pode-se identificar que o curso “Gestão de Pessoas” apresentou melhora no desempenho no trabalho a partir da percepção dos magistrados.

É possível perceber que 16 das 20 questões obtiveram scores acima de 4 pontos, porém 3 delas apresentaram altos scores e pequena dispersão caracterizando um forte impacto em amplitude (TABELA 2).

Tabela 2 - Impacto em amplitude do treinamento no trabalho: itens de competências

Itens de Competências	N (válidos)	Impacto*	Mín.	Máx.	Moda	DP
Utilizo, com frequência, em meu trabalho o que foi ensinado no treinamento em gestão de pessoas	36	4,58	2	5	5	0,65
Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento em gestão de pessoas.	36	4,56	3	5	5	0,65
As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros em meu trabalho e em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento em gestão de pessoas.	36	4,42	1	5	5	0,97
Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento em gestão de pessoas.	36	4,25	3	5	4	0,65
Quando aplico o que aprendi no treinamento em gestão de pessoas, executo meu trabalho com maior rapidez.	36	4,03	1	5	4	1,06
A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento em gestão de pessoas.	36	4,33	1	5	4	0,86

A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento em gestão pessoas.	36	3,78	1	5	4	1,10
Minha participação no treinamento em gestão de pessoas serviu para aumentar minha motivação para o trabalho.	36	4,36	1	5	4	1,15
Minha participação nesse treinamento em gestão de pessoas aumentou minha autoconfiança. (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso).	36	4,06	1	5	5	1,17
Após minha participação no treinamento em gestão de pessoas, tenho sugerido, com maior frequência, mudanças nas rotinas de trabalho.	36	4,19	1	5	4	1,14
Esse treinamento em gestão de pessoas que fiz me tornou mais receptivo a mudanças no trabalho.	36	4,36	1	5	5	0,99
O treinamento em gestão de pessoas que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.	36	3,81	1	5	5	1,14
Após o treinamento em gestão de pessoas percebi melhora no relacionamento com minha equipe	36	4,39	1	5	4	1,05
Durante o treinamento em gestão de pessoas apresentei dificuldades devido à modalidade de ensino a distância.	36	2,86	1	5	5	1,73
Sinto que esse treinamento em gestão de pessoas foi suficiente frente às minhas necessidades de competências em gestão de pessoas.	36	3,69	1	5	1	1,37
Após o treinamento em gestão de pessoas tenho alcançando melhor as metas em conjunto com a minha equipe.	36	4,14	1	5	4	1,07
Concluído o treinamento em gestão de pessoas, me sinto mais seguro em delegar atividades à minha equipe.	36	4,19	1	5	4	1,06
Esse treinamento em gestão de pessoas me tornou mais apto a dirigir minha equipe.	36	4,36	1	5	5	1,07
Sinto que esse treinamento em gestão de pessoas aprimorou minhas habilidades para lidar com os colaboradores.	36	4,53	1	5	5	0,81
Consigo colocar em prática, em conjunto com minha equipe, o que aprendi no treinamento em gestão de pessoas.	36	4,19	1	5	4	0,92

Fonte: O autor.

O primeiro item foi “Utilizo, com frequência, em meu trabalho o que foi ensinado no treinamento em gestão de pessoas” com impacto de 4,58 e desvio padrão de 0,65, caracterizando que os magistrados têm de fato utilizado em seus trabalhos os conhecimentos e habilidades adquiridos no treinamento avaliado.

O segundo item foi “Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento em gestão de pessoas” com impacto de 4,56 e desvio padrão de 0,65 o que mostra que os magistrados aplicam na prática o que aprenderam no treinamento.

O terceiro item “Sinto que esse treinamento em gestão de pessoas aprimorou minhas habilidades para lidar com os colaboradores” apresentou impacto de 4,53 e desvio padrão de 0,81. Dessa forma se percebe que após o treinamento os magistrados apresentam habilidades mais desenvolvidas no trato com os colaboradores da instituição que fazem parte.

Apesar de apresentarem dispersão um pouco maior do que os 3 itens citados anteriormente, outros 5 itens também apresentaram grande impacto positivo no trabalho dos magistrados.

Esses itens são “As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros em meu trabalho e em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento em gestão de pessoas” com impacto de 4,42 e desvio padrão de 0,97; “Minha participação no treinamento em gestão de pessoas serviu para aumentar minha motivação para o trabalho” com impacto de 4,36 e desvio padrão de 1,15; “Esse treinamento em gestão de pessoas que fiz me tornou mais receptivo a mudanças no trabalho” com impacto de 4,36 e 0,99 de desvio padrão; “Após o treinamento em gestão de pessoas percebi melhora no relacionamento com minha equipe” com impacto de 4,39 e desvio padrão de 1,05; “Esse treinamento em gestão de pessoas me tornou mais apto a dirigir minha equipe” com impacto de 4,36 e desvio padrão de 1,07.

O primeiro desses 5 itens mostra que o treinamento, de fato, teve aplicação para a maioria dos magistrados no que refere-se a cometer menos erros nas atividades ligadas aos conteúdos ministrados no treinamento.

O segundo, e de suma importância, demonstra que, após o treinamento, os magistrados, em geral, sentiram que sua motivação foi aumentada. Grangeia (2013)

revela que o magistrado e o servidor, selecionados inadequadamente, terão que desempenhar suas funções em um ambiente de trabalho desconhecido, na companhia de colegas, por vezes, desmotivados e que cultivam técnicas arcaicas na realização das tarefas diárias, logo, a motivação no trabalho mostra-se muito relevante.

O terceiro, mostra uma certa mudança de perspectiva no comportamento dos magistrados, segundo Hernandez e Caldas (2001), quando a resistência tem uma natureza ativa, o indivíduo tentará de todas as formas possíveis evitar que a organização mude ou inove, podendo adotar, como consequência, diferentes comportamentos: protesto, sabotagem ou enfrentamento, dessa forma tornar-se receptivo a mudanças é muito relevante frente ao trabalho dos magistrados que precisa de mudanças para ser mais célere.

O quarto item demonstra um elemento importante na gestão de pessoas que é o bom relacionamento com a equipe. Cardozo e Silva (2014) trata que a forma como as pessoas se relacionam é um dos fatores mais importantes para manter um bom clima organizacional, e que a maneira de ser, pensar e agir influencia diretamente nos relacionamentos nas empresas, logo, ter uma melhora no relacionamento com sua equipe é um ótimo resultado.

Quanto ao quinto item, que refere-se a tornar-se mais apto para dirigir sua equipe, demonstrou-se que boa parte dos magistrados sentiu-se mais apto quanto a gerir suas equipes. Segundo Mascarenhas (2010), os membros de uma equipe atingem seus objetivos com a interação de diversos sistemas e fatores, tais como a própria organização, os indivíduos e os grupos sociais externos à organização, a equipe em si e seus membros individuais, logo, mesmo sendo uma mudança diretamente em apenas um indivíduo, os magistrados sentirem-se, em geral, mais aptos a gerir suas equipes é bastante relevante para melhora em seus trabalhos.

Outros 4 itens apresentaram impacto, diferentes dos gerais percebidos, abaixo dos demais itens. Com impacto de 2,86, o menor dos itens registrados, e desvio padrão de 1,73, o item “Durante o treinamento em gestão de pessoas apresentei dificuldades devido à modalidade de ensino a distância” mostra que boa parte dos magistrados não apresentou dificuldades devido à modalidade de ensino. Porém, vale ressaltar que esse item apresentou a maior dispersão da pesquisa, o que significa que

alguns magistrados apresentaram dificuldades devido à modalidade de ensino a distância. Segundo Mercado (2007), as frustrações dos alunos na educação a distância podem estar motivadas por vários fatores, tais como: ausência de ajuda ou de resposta imediata por parte de tutores ou colegas, instruções ambíguas no curso, problemas técnicos, inadequação do modelo pedagógico aos estilos cognitivos e características pessoais dos estudantes e dificuldades relacionadas com aspectos da situação vital dos alunos (aspectos sociais, familiares e pessoais).

O segundo item, com 3,78 de impacto e 1,10 de desvio padrão, “A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento em gestão de pessoas” também apresentou impacto abaixo da média, mostrando que alguns magistrados tem a percepção de que o treinamento não melhorou seus trabalhos em áreas distintas de seu foco.

Frente ao resultado desse segundo item, é importante ressaltar que o item “Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento em gestão de pessoas” apresentou impacto de 4,25 e desvio padrão de 0,65, ou seja, o fato de o trabalho parecer não ter melhorado em atividades não relacionadas ao conteúdo do treinamento não está relacionado, em geral, à possibilidade desses juízes não se recordarem dos conteúdos ensinados.

Além disso, o item “A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento em gestão de pessoas” apresentou impacto de 4,33 e desvio padrão de 0,86. Dessa forma, apesar de alguns juízes acharem que sua qualidade do trabalho não melhorou naquelas atividades que não pareciam estar ligadas ao conteúdo do treinamento, boa parte dos juízes considerou que a qualidade de seus trabalhos melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento.

O terceiro item, com 3,81 de impacto e 1,14 de desvio padrão, “O treinamento em gestão de pessoas que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades”, demonstra dificuldade e alguns magistrados em transmitir o que foi aprendido no treinamento.

Apesar disso, o item “Consigo colocar em prática, em conjunto com minha equipe, o que aprendi no treinamento em gestão de pessoas” apresentou impacto de

4,19 e desvio padrão de 0,92, logo, apesar de boa parte dos juízes acharem que o treinamento não beneficiou o aprendizado de seus colegas de novas habilidades com ele, alguns magistrados conseguem colocar em prática o que aprenderam no treinamento em conjunto com suas equipes.

O quarto item, com impacto de 3,69 e desvio padrão de 1,37, “Sinto que esse treinamento em gestão de pessoas foi suficiente frente às minhas necessidades de competências em gestão de pessoas” demonstra que a partir da percepção de alguns magistrados, o treinamento não foi suficiente frente às suas necessidades de competências em gestão de pessoas. No entanto, o desvio padrão desse item é alto em relação aos demais, o que demonstra que parte dos magistrados considerou que o treinamento foi suficiente frente às suas necessidades de competências em gestão de pessoas.

Os próximos 5 itens da pesquisa apresentaram impacto acima de 4,0 e estão diretamente ligados ao trabalho dos magistrados e, boa parte, à sua celeridade e melhora de seus trabalhos.

São: “Quando aplico o que aprendi no treinamento em gestão de pessoas, executo meu trabalho com maior rapidez” com impacto de 4,03 e desvio padrão de 1,06; “Minha participação nesse treinamento em gestão de pessoas aumentou minha autoconfiança. (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso)” com impacto de 4,06 e desvio padrão de 1,17; “Após minha participação no treinamento em gestão de pessoas, tenho sugerido, com maior frequência, mudanças nas rotinas de trabalho” com impacto de 4,19 e desvio padrão de 1,14; “Após o treinamento em gestão de pessoas tenho alcançando melhor as metas em conjunto com a minha equipe” com impacto de 4,14 e desvio padrão de 1,07; “Concluído o treinamento em gestão de pessoas, me sinto mais seguro em delegar atividades à minha equipe” com impacto de 4,19 e desvio padrão de 1,06;

Esses itens demonstram que, a partir da percepção da maioria dos magistrados, o trabalho foi submetido a mudanças e têm sido executado com maior rapidez, em conjunto com suas equipes, de forma mais autoconfiante e que, em geral, eles estão conseguindo alcançar melhor suas metas.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Entre as numerosas ações que têm sido feitas com o objetivo de agilizar o funcionamento da justiça, o curso “Gestão de pessoas”, ministrado pela Enfam, pode ser considerado um elemento de forte impacto na rotina de trabalho dos magistrados, partindo da percepção destes.

Por meio dessa ação da Enfam, percebe-se que os magistrados, em geral, aprimoraram seus desempenhos e suas relações de trabalho frente às demandas por ações educativas que desenvolvam competências para que os magistrados consigam otimizar os recursos disponíveis para alcançar uma prestação jurisdicional mais célere e justa.

A presente pesquisa apresentou como objetivo geral analisar o impacto em amplitude, do treinamento “Gestão de pessoas”, ministrado pela Enfam aos magistrados de forma autoavaliativa. Em alguns casos as necessidades de treinamento e as ações educacionais são pouco alinhadas aos objetivos estratégicos das organizações, negligenciando o principal papel da educação corporativa: apoiar o alcance da missão institucional, por isso se mostrou importante tal análise.

Ao analisar os dados coletados em contato com os magistrados e analisar o impacto em amplitude citado, percebeu-se um forte impacto do treinamento no trabalho dos magistrados. Uma quantidade considerável de itens apresentou impacto acima de 4,0, dessa forma, conclui-se que o treinamento alcançou o objetivo da instituição e da ação educacional ao instrumentalizar o magistrado com conhecimentos teóricos e práticos para auxiliá-lo nas atividades que desempenha, na função de juiz, como gestor de pessoas.

É importante ressaltar que a aprendizagem nos contextos de organizações de trabalho envolve, além de aquisição e retenção, generalização e transferência, ou seja, se a mudança no indivíduo ocorre em atividades não equivalentes às anteriores ou é verificada em situações distintas daquelas em que ocorreu uma “transferência” de aprendizagem, no nível do indivíduo, existe a transferência lateral, e a vertical.

Conclui-se, frente a isso e à análise de dados, que houve aprendizagem dos magistrados com o treinamento em “Gestão de pessoas”, bem como retenção e aquisição do que foi ministrado e, apesar de o aprendizado ter ocorrido no nível do indivíduo, houve melhoras em conjunto com toda a equipe.

Mais especificamente, referente à aprendizagem individual e a gestão da aprendizagem individual em organizações, das etapas compostas: análise de necessidades de aprendizagem; diagnóstico de necessidades de aprendizagem e de treinamento; planejamento de ações de apoio à aprendizagem informal; planejamento de ações de apoio à aprendizagem formal; avaliação da aprendizagem informal e avaliação da transferência de TD&E para o trabalho; percebe-se que a etapa “avaliação da transferência de TD&E para o trabalho”, ao aplicar o instrumento de impacto no trabalho dessa pesquisa, foi concluída quanto ao item relacionado à aplicação de instrumentos genéricos de avaliação de impacto citado na definição da etapa. Conclui-se, assim, que o treinamento “Gestão de pessoas” obteve impacto positivo no trabalho dos magistrados.

Durante o desenvolvimento da pesquisa, percebeu-se uma grande dificuldade de acesso aos magistrados e, devido a isso, optou-se por avaliar somente o impacto em amplitude, uma vez que caso também se aplicasse um instrumento de avaliação de impacto em profundidade existiria uma forte possibilidade de não adesão dos magistrados à pesquisa. Dessa forma, recomenda-se para futuras continuidades dessa pesquisa a aplicação de um instrumento de impacto em profundidade visando obter mais dados.

Apesar da dificuldade de acesso ao público-alvo, conclui-se que isso não gerou problemas para a pesquisa de impacto em amplitude, uma vez que conseguiu-se amostra suficiente para a pesquisa e não houve reclamações quanto ao tamanho do formulário por parte dos magistrados que participaram.

Conclui-se que o presente estudo pode ser utilizado para incentivar ações de educação a distância na mesma direção do presente treinamento. Frente aos resultados, também é aconselhado, se possível, a revisão do treinamento visando acrescentar ferramentas que possibilitem aos magistrados a transmissão do que foi aprendido aos seus colegas de trabalho.

Percebeu-se, durante esta pesquisa, que alguns magistrados apresentaram dificuldades devido à modalidade a distância, logo, recomenda-se o estudo sobre esse assunto e a verificação se os tutores do curso apresentam ações destinadas a auxiliar os magistrados quanto às suas dificuldades específicas ao ensino a distância e não somente aos conteúdos ministrados.

O presente estudo revelou também que a ação de educação a distância, em gestão de pessoas, desenvolvida pela Enfam, tem impactado a rotina de trabalho dos magistrados, e, apesar de não poder usar apenas um curso para avaliar o desempenho de suas ações, a presente ação apresentou ótimos resultados a partir da percepção dos magistrados.

Conclui-se que o curso “Gestão de Pessoas” ministrado pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados com impacto e desvio padrão médios de 4,15 e 1,03, respectivamente, obteve impacto positivo no trabalho dos magistrados, teve consequências positivas no trabalho de suas equipes, a partir da percepção dos magistrados e, apesar das limitações da presente pesquisa, todos os objetivos desta foram alcançados.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAD, Gardênia da Silva. Educação a distância: o estado da arte e o futuro necessário. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 58, n. 3, p. 351-374, jul/set 2007. eISSN 2357-8017. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1485/1/2007%20Vol.58,n.3%20Abbad.pdf>>. Acesso em: 3 set. 2017.

_____. **Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT**. 1999. 262 p. Tese (Doutorado em Psicologia)–Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

_____; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; PILATI, Ronaldo. Medidas de impacto de TD&E no trabalho e nas organizações. In: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (Coord.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 505-513. ISBN 9788536307442.

_____; CORRÊA, Vinícius Pinto; MENESES, Pedro Paulo Murce. Avaliação de treinamentos a distância: relações entre estratégias de aprendizagem e satisfação com o treinamento. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 43-67, mar./abr. 2010. eISSN 1678-6971. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v11n2/03.pdf>>. Acesso em: 3 set. 2017.

_____. et al. Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2012. 300 p. ISBN 9788536326474. **Porto Alegre: Artmed**, 2012.

ABREU, Júlio Cesar Andrade de. **Gestão de políticas públicas, participação democrática e internet**: inovação nos modelos de gestão no setor público. Brasília: Enap, 2017. 74 p. (Cadernos, 48). ISSN 0104-7078. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/documents/586010/653300/170420_Gestao_politicas_publicas_completo.pdf/4ad21b31-d8ce-4078-8394-f6b646f8da44>. Acesso em: 3 set. 2017.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento. **RAUSP – Revista de Administração**, v. 26, n. 4, p. 87-102, 1991. eISSN 1984-6142. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/download/18704>>. Acesso em: 3 set. 2017.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (Coord.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. 576 p. ISBN 9788536307442.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA – CNJ. **Justiça em números 2016**: ano-base 2015. Brasília: CNJ, 2016. 404 f. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/10/b8f46be3dbbfff344931a933579915488.pdf>>. Acesso em: 3 set. 2017.

_____. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA – CNJ. Resolução nº. 159, de 12 de novembro de 2012. Dispõe sobre as diretrizes administrativas e financeiras para a

formação de magistrados e servidores do Poder Judiciário. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/resol_gp_159_2012.pdf.pdf>. Acesso em: 3 set. 2017.

_____. Constituição Federal, de 5 de outubro de 1988. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 5 out. 1988. Seção 1, p. 1. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/consti/1988/constituicao-1988-5-outubro-1988-322142-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 3 set. 2017.

_____. SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA – STJ. Resolução no. 3, de 30 de novembro de 2006. Dispõe sobre a instituição da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados e dá outras providências. **Diário da Justiça**, Brasília, DF, 4 dez. 2006. Seção 1, p. 158. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/8339/Res_3_2006_PRE_Atualizado.pdf>. Acesso em: 3 set. 2017.

CAMPOS FILHO, Amadeu Sá de. **Treinamento a distância para mão-de-obra na construção civil**. 2004. 153 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia)–Universidade de São Paulo, Escola Politécnica, São Paulo, SP, 2004. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3146/tde-16122004-141949/pt-br.php>>. Acesso em: 3 set. 2017.

CAPELLARI, Eduardo. A crise do poder judiciário no contexto da modernidade: a necessidade de uma definição conceitual. **Sequência; Estudos Jurídicos e Políticos**, v. 20, n. 39, p. 9, 1999. Disponível em: <<https://search.proquest.com/openview/440bab3c863b78ac626e5a1bed912571/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1796400>>. Acesso em: 3 set. 2017.

CARDOZO, Carolina Garcia; SILVA, Letícia Oliveira. A importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. **Interbio**, v. 8, n. 2, p. 24-34, jul./dez. 2014. ISSN 1981-3775. Disponível em: <http://www.unigran.br/interbio/paginas/ed_anteriores/vol8_num2/arquivos/artigo3.pdf>. Acesso em: 3 set. 2017.

CARVALHO, Renata Silveira; ABBAD, Gardênia Silva. Avaliação de treinamento a distância: reação, suporte à transferência e impactos no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, n. 1, p. 95-116, jan./mar. 2006. ISSN 1982-7849. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552006000100006>>. Acesso em: 3 set. 2017.

CENSO EAD Brasil: relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil 2016. Associação Brasileira de Educação a Distância (2016). Curitiba: InterSaberes, 2017. 246 p. ISBN 9788559724592. PDF. Disponível em: <http://abed.org.br/censoead2016/Censo_EAD_2016_portugues.pdf>. Acesso em: 3 de set de 2017.

COSTA, Flávio Dino de Castro e. **Autogoverno e controle do Judiciário no Brasil: a proposta de criação do Conselho Nacional de Justiça**. 149 f. Dissertação (Mestrado em Direito Público)–Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Pernambuco; Associação de Ensino Unificado do Distrito Federal, Brasília, 2001. Disponível em: <http://repositorio.ufpe.br/bitstream/handle/123456789/4489/arquivo5833_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 3 set. 2017.

CRUZ, Daniele. Educação corporativa: A proposta empresarial no discurso e na prática. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 26, n. 2, p. 337-358, ago. 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-46982010000200016>>. Acesso em: 3 set. 2017.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil**: mitos e verdades. São Paulo: Editora Gente, 2004. 278 p. ISBN 9788573124231.

ENFAM – ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS – MINISTRO SÁLVIO DE FIGUEIREDO TEIXEIRA. **Curso 8 – Gestão de pessoas**. Brasília, 2017. Disponível em: <<http://www.enfam.jus.br/curso-8-gestao-de-pessoas/>>. Acesso em: 3 set. 2017.

_____. **Legislação**. Brasília, 2017. Disponível em: <<http://www.enfam.jus.br/institucional/legislacao/>>. Acesso em: 3 set. 2017.

FARIA, José Eduardo. Direito e justiça no século XXI: a crise da justiça no Brasil. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DIREITO E JUSTIÇA NO SÉCULO XXI, 2003, Coimbra, Portugal. **Anais eletrônicos**... 39 p. Disponível em: <<http://www.ces.uc.pt/direito-XXI/comunic/JoseEduarFaria.pdf>>. Acesso em: 3 set. 2017.

FERREIRA, Rodrigo Rezende et al. Avaliação de necessidades organizacionais de treinamento: o caso de uma empresa latino-americana de administração aeroportuária. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 15, n. 2, p. 349-375, abr. 2013. ISSN 1413-2311. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/39058/25052>>. Acesso em: 3 set. 2017.

FORD, J. Kevin; KRAIGER, Kurt. The application of cognitive constructs and principles to the instructional systems design model of training: Implications for needs assessment, design, and transfer. **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, 10, p. 1-48, 1995. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/J_Ford/publication/313076364_The_application_of_cognitive_constructs_to_the_instructional_systems_model_of_training_implications_for_needs_assessment_design_and_transfer/links/58c14d2ea6fdcc0645427657/The-application-of-cognitive-constructs-to-the-instructional-systems-model-of-training-implications-for-needs-assessment-design-and-transfer.pdf>. Acesso em: 3 set. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p. ISBN 85-224-3169-8.

GOLDSTEIN, Irwin L.; GILLIAM, Patrice. Training system issues in the year 2000. **American Psychologist**, v. 45, n. 2, p. 134-143, 1990. eISSN 1935-990X. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.134>>. Acesso em: 3 set. 2017.

GRANGEIA, Marcos Alaor Diniz. **A crise de gestão do Poder Judiciário**: o problema, as consequências e os possíveis caminhos para a solução. [S.l.]: Enfam, 2013. 40 p. Disponível em: <http://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2013/01/2099_Des__Marcos_Alaor_Artigo_ENFAM_28_4_2011_editado.pdf>. Acesso em: 1 maio de 2017.

HAMBLIN, Anthony Crandell. **Avaliação e controle de treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978. 286 p.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa; CALDAS, Miguel P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 31-45, abr./jun. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n2/v41n2a04>>. Acesso em: 3 set. 2017.

HINRICHS, J. R. Personnel training. In: Dunnette, Marvin D. **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand McNally College Publishing Company, 1976. p. 829-860. ISBN 9780528629129.

KEARSLEY, Greg; MOORE, Michael. **Educação a distância: sistemas de aprendizagem on-line**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014. 465 p. ISBN 852211286X.

KIRKPATRICK, Donald. L. Evaluation of training. In: CRAIG, Robert L. **Training and development handbook**. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1976. p. 87-112. ISBN 9780070133594.

LAWRIE, J. Prepare for a performance appraisal. **The Personnel Journal**, v. 69, p. 132-136, abr.1990. eISSN 0031-5745. Disponível em: <<http://agris.fao.org/agris-search/search.do?recordID=US201302705088>>. Acesso: 3 set. 2017.

LEAL JÚNIOR, João Carlos; MUNIZ, Tania Lobo. Reflexos da morosidade do judiciário nas relações negociais internacionais. *Revista Síntese: direito empresarial*, Porto Alegre, n. 30, p. 224-239, jan./fev. 2013.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda., 2010. 333 p. ISBN 9788522109982.

MERCADO, Luís Paulo Leopoldo. Dificuldades na educação a distância online. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 13., set. 2007, Curitiba, PR. **Anais eletrônicos...** 10 p. ISSN 2175-4098. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2007/tc/55200761718PM.pdf>>. Acesso em: 3 set. 2017.

NADLER, Leonard. **The handbook of human resource development**. New York: John Wiley & Sons, 1984. 832 p. ISBN 9780471506539.

PANTOJA, Maria Júlia; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Contribuições teóricas e metodológicas da abordagem multinível para o estudo da aprendizagem e sua transferência nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 8, n. 4, p. 115-138, out./dez. 2004. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552004000400007>>. Acesso em: 3 set. 2017.

_____. Estratégias de aprendizagem no trabalho em diferentes ocupações profissionais. **RAC Eletrônica**, Curitiba, v. 3, n. 1, art. 3, p. 41-62, jan./abr. 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_833.pdf>. Acesso em: 3 set. 2017.

PAULA, Vilson Vieira de; NOGUEIRA, Giulia de Mendonça. A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 12.; INOVARSE – RESPONSABILIDADE SOCIAL APLICADA, 3., set. 2016, Rio de Janeiro, RJ. **Anais eletrônicos...** 19 p. ISSN 1984-9354. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_047.pdf>. Acesso em: 3 set. 2017.

PILATI, Ronaldo; ABBAD, Gardênia Silva. Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 21, n. 1, p. 43-51, jan./abr. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v21n1/a07v21n1>>. Acesso em: 3 set. 2017.

PINHEIRO, Armando Castelar. Judiciário, reforma e economia: a visão dos magistrados. **Texto para discussão**, IPEA, Rio de Janeiro, n. 966, jul. 2003. 63 p. ISSN 1415-4765. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td_0966.pdf>. Acesso em: 3 set. 2017.

PONCIANO, Vera Lúcia Feil. A capacitação e a qualificação dos recursos humanos no âmbito do Poder Judiciário: pressupostos para a efetividade do direito à ordem jurídica justa. **Revista de Doutrina da 4ª Região**, Porto Alegre, n. 38, out. 2010. 16 p. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/34780/capacitacao_qualificacao_recursos_ponciano.pdf>. Acesso em: 3 set. 2017.

ROMISZOWSKI, A. J. **Alguns cuidados na aplicação da tecnologia educacional em grandes projetos de treinamento**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO, 2., 1978. **Anais eletrônicos...** p. 123-136.

ROSENBERG, Marc J. **Além do e-learning: estratégias para a transmissão do conhecimento na era digital**. São Paulo: Makron Books, 2002. 320 p. ISBN 9788573037814.

ROTHERHAM, Andrew J.; WILLINGHAM, Daniel T. “21st-Century” skills: not new, but worthy challenge. **American Educator**, Estados Unidos, v. 17, p. 17-20, 2010. ISSN 0148-432X. Disponível em: <<https://www.aft.org/sites/default/files/periodicals/RotherhamWillingham.pdf>>. Acesso em: 3 set. 2017.

ROTTA, Ivana Salvagni. Os desafios da organização do trabalho: o novo perfil dos trabalhadores e as principais tendências no século XXI. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, ENEGEP, 21., 2001, Salvador, BA. **Anais eletrônicos...** 7 p. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2001_tr15_0483.pdf>. Acesso em: 3 set. 2017.

SADEK, Maria Tereza. A crise do Judiciário vista pelos juízes: resultados de uma pesquisa quantitativa. In: _____ (Org.). **Uma introdução ao estudo da justiça**. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2010. p. 17-31. ISBN: 978-85-7982-032-8. Disponível em: <<http://books.scielo.org/id/4w63s/pdf/sadek-9788579820328-03.pdf>>. Acesso em: 3 set. 2017.

SALLORENZO, Lúcia Henriques. **Avaliação de impacto de treinamento no trabalho: analisando e comparando modelos de predição**. 2000. Dissertação (Mestrado em Psicologia)–Universidade de Brasília, Brasília, 2000.

SANTOS, Clézio Saldanha. **Introdução à gestão pública**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014. 384 p. ISBN 9788502617612.

TASSE, Adel El. **A “crise” no Poder Judiciário**. A falsidade do discurso que aponta os problemas, a insustentabilidade das soluções propostas e os apontamentos para a democratização estrutural. Curitiba: Juruá, 2001. 119 p. ISBN 8573947497.

TEIXEIRA, Janaína Angelina; ISIDRO FILHO, Antonio. Educação a distância na perspectiva da inovação em serviços. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, ENANPAD, v. 36., n. 11, set. 2012, Rio de Janeiro, RJ. **Anais eletrônicos...** 16 p. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_GPR2855.pdf>. Acesso em: 3 set. 2017.

VARGAS, Miramar Ramos Maia. In: LIMA, Suzana Maria Valle (Org.). **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003. p. 291-315. ISBN 9788522504312.

VARGAS, Miramar Ramos Maia; ABBAD, Gardênia da Silva. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação –TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (Coord.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 137-158. ISBN 9788536307442.

WEXLEY, Kenneth N. Personnel training. **Annual Review of Psychology**, v. 35, n. 1, 1984. p. 519-551. Disponível em: <<http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.ps.35.020184.002511?journalCode=psych>>. Acesso em: 3 set. 2017.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. 614 p. ISBN 9788582710852.

ZERBINI, Thaís. Treinamento, desenvolvimento e educação: tendências no estilo de gestão das organizações. **Paidéia**, Ribeirão Preto, v. 18, n. 39, p. 189-192, 2008. eISSN 1982-4327. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-863X2008000100017>>. Acesso em: 3 set. 2017.

ZERBINI, Thaís; ABBAD, Gardênia da Silva. Impacto de treinamento no trabalho via internet. **RAE – Eletrônica**, v. 4, n. 2, art. 16, jul./dez. 2005. 21 p. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v4n2/v4n2a01.pdf>>. Acesso em: 3 set. 2017.

APÊNDICES

Apêndice A – Itens do instrumento de impacto do treinamento em amplitude de Abbad (1999, com adaptações)

- 1) Utilizo, com frequência, em meu trabalho o que foi ensinado no treinamento em gestão de pessoas
- 2) Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento em gestão de pessoas.
- 3) As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros em meu trabalho e em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento em gestão de pessoas.
- 4) Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento em gestão de pessoas.
- 5) Quando aplico o que aprendi no treinamento em gestão de pessoas, executo meu trabalho com maior rapidez.
- 6) A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento em gestão de pessoas.
- 7) A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento em gestão de pessoas.
- 8) Minha participação no treinamento em gestão de pessoas serviu para aumentar minha motivação para o trabalho.
- 9) Minha participação nesse treinamento em gestão de pessoas aumentou minha autoconfiança. (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso).
- 10) Após minha participação no treinamento em gestão de pessoas, tenho sugerido, com maior frequência, mudanças nas rotinas de trabalho.

- 11) Esse treinamento em gestão de pessoas que fiz me tornou mais receptivo a mudanças no trabalho.
- 12) O treinamento em gestão de pessoas que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.
- 13) Após o treinamento em gestão de pessoas percebi melhora no relacionamento com minha equipe
- 14) Durante o treinamento em gestão de pessoas apresentei dificuldades devido à modalidade de ensino a distância.
- 15) Sinto que esse treinamento em gestão de pessoas foi suficiente frente às minhas necessidades de competências em gestão de pessoas.
- 16) Após o treinamento em gestão de pessoas tenho alcançando melhor as metas em conjunto com a minha equipe.
- 17) Concluído o treinamento em gestão de pessoas, me sinto mais seguro em delegar atividades à minha equipe.
- 18) Esse treinamento em gestão de pessoas me tornou mais apto a dirigir minha equipe.
- 19) Sinto que esse treinamento em gestão de pessoas aprimorou minhas habilidades para lidar com os colaboradores.
- 20) Consigo colocar em prática, em conjunto com minha equipe, o que aprendi no treinamento em gestão de pessoas

Fonte: Pilati e Abbad (2005, com adaptações).

Apêndice B – Questionário aplicado aos magistrados

Prezado,

Estou desenvolvendo uma pesquisa para meu trabalho de conclusão de curso em Administração pela Universidade de Brasília, com a finalidade de estudar o impacto do treinamento a distância em gestão de pessoas ministrado pela Enfam.

Esta pesquisa tem objetivo exclusivamente científico/acadêmico, não sendo necessário que você se identifique. As respostas serão tratadas com absoluta confidencialidade e anonimato, ou seja, elas não serão repassadas à instituição tampouco a terceiros.

Peço, por gentileza, que responda com total sinceridade às perguntas a seguir, de acordo com o que você realmente sente e não deixe questões sem resposta. Sua colaboração é muito importante.

Agradeço desde já. Coloco-me à disposição para maiores esclarecimentos por meio do endereço:

João Victor Bispo Ribeiro
Email: joavictorbr@gmail.com

1. Sexo

() Masculino

() Feminino

2. Qual ano de sua admissão na instituição?

Ano _____

3. Idade

_____anos

Nos itens a seguir, marque com um X o número que melhor corresponda à sua avaliação.

Use os seguintes critérios:

Discordo Plenamente	Discordo Pouco	Em Dúvida	Concordo Pouco	Concordo Plenamente
1	2	3	4	5

1.	Utilizo, com frequência, em meu trabalho o que foi ensinado no treinamento em gestão de pessoas.	1 2 3 4 5 _ _ _ _
2.	Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento em gestão de pessoas.	1 2 3 4 5 _ _ _ _
3.	As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros em meu trabalho e em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento em gestão de pessoas.	1 2 3 4 5 _ _ _ _
4.	Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento em gestão de pessoas.	1 2 3 4 5 _ _ _ _
5.	Quando aplico o que aprendi no treinamento em gestão de pessoas, executo meu trabalho com maior rapidez.	1 2 3 4 5 _ _ _ _
6.	A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento em gestão de pessoas.	1 2 3 4 5 _ _ _ _
7.	A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento em gestão de pessoas.	1 2 3 4 5 _ _ _ _
8.	Minha participação no treinamento em gestão de pessoas serviu para aumentar minha motivação para o trabalho.	1 2 3 4 5 _ _ _ _
9.	Minha participação nesse treinamento em gestão de pessoas aumentou minha autoconfiança. (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso).	1 2 3 4 5 _ _ _ _
10.	Após minha participação no treinamento em gestão de pessoas, tenho sugerido, com maior frequência, mudanças nas rotinas de trabalho.	1 2 3 4 5 _ _ _ _
11.	Esse treinamento em gestão de pessoas que fiz me tornou mais receptivo a mudanças no trabalho.	1 2 3 4 5 _ _ _ _

12.	O treinamento em gestão de pessoas que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5								
13.	Após o treinamento em gestão de pessoas percebi melhora no relacionamento com minha equipe.	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5								
14.	Durante o treinamento em gestão de pessoas apresentei dificuldades devido à modalidade de ensino a distância.	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5								
15.	Sinto que esse treinamento em gestão de pessoas foi suficiente frente às minhas necessidades de competências em gestão de pessoas.	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5								
16.	Após o treinamento em gestão de pessoas tenho alcançado melhor as metas em conjunto com a minha equipe.	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5								
17.	Concluído o treinamento em gestão de pessoas, me sinto mais seguro em delegar atividades à minha equipe.	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5								
18.	Esse treinamento em gestão de pessoas me tornou mais apto a dirigir minha equipe.	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5								
19.	Sinto que esse treinamento em gestão de pessoas aprimorou minhas habilidades para lidar com os colaboradores.	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5								
20.	Consigo colocar em prática, em conjunto com minha equipe, o que aprendi no treinamento em gestão de pessoas.	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5								

Apêndice C – Organograma da Enfam

