



Universidade de Brasília

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

Departamento de Administração

BRUNO EDUARDO MARTINS

IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO

Brasília – DF

2011

BRUNO EDUARDO MARTINS

IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO

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

Professor Supervisor: Prof^a Dr^a Gisela Demo Fiuza

Professor Orientador: Prof^a MSc. Magdalena Anunciatto Depieri

Brasília – DF

2011

Sumário

1.1	Introdução	3
1.2	Problema de Pesquisa	4
1.3	Objetivo Geral	4
1.4	Justificativa	4
2.1	Referencial Teórico	5
2.2	Processo de Treinamento	7
2.3	Aplicação do T&D	12
2.4	Finalidades do T&D.....	13
2.5	Vantagens Obtidas no T&D	14
2.6	Limitações ou Desvantagens no T&D	16
3.1	Metodologia	17
3.2	População e Amostra de Pesquisa	19
3.3	Resultado.....	20
3.4	Considerações	22
	REFERÊNCIAS	23
	Anexos	25

1.1 Introdução

O treinamento é um processo de aprendizagem voltado para o condicionamento da pessoa, preparando ela para a execução de tarefas, já o desenvolvimento é um processo de aprendizagem voltado para o crescimento da pessoa em nível de conhecimento, habilidade e atitude.

A filosofia atual reflete sobre a necessidade de treinar e desenvolver pessoas a fim de atingir as metas organizacionais, e também os objetivos individuais, para que possam estar mais bem posicionadas no ambiente de trabalho e estabelecendo assim o equilíbrio organizacional.

Essa mudança de mentalidade ocorreu com a globalização, onde empresas capacitadas acabam sufocando as menos preparadas, e a causa disso tem sido o processo de treinamento constante que seus funcionários passam no decorrer da carreira, seja para reciclar um funcionário antigo, ou preparar um novo funcionário.

Ousar, agir, empreender e assumir riscos são palavras encontradas nos perfis dos funcionários atuais, em razão da enorme concorrência e pela busca incessante de novos clientes e consumidores.

Conforme o conceito oferecido por Barreto (1995) “a educação profissional que visa adaptar o homem ao trabalho em determinada empresa, preparando-o adequadamente para o exercício de um cargo, podendo ser aplicado a todos os níveis ou setores da empresa”¹ define o significado do treinamento no conteúdo de gestão de pessoas. E vale ressaltar sobre a importância de adaptar o homem à máquina, que há alguns anos era vista como vilã e destruidora de vagas no mercado de trabalho. Atualmente a máquina não substituiu o funcionário, apenas requer um profissional preparado para manuseá-la.

E para o preparo do profissional ao seu cotidiano, é preciso elaborar um processo de treinamento, e neste processo avaliar o impacto, a reação e a aprendizagem.

Muitas organizações se preocupam apenas em avaliar a reação, porém a atualidade requer que seja avaliado com mais frequência os impactos, ou resultados, obtidos após um treinamento específico, a fim de realimentar todo o processo de treinamento instituído pela organização, a fim de fazer com que seus funcionários diminuam a distância entre as metas estabelecidas e as metas alcançadas, mensurando assim a sua diferença.

¹ BARRETO, Yara. Como treinar sua equipe. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995

1.2 Problema de Pesquisa

Qual o impacto do processo de treinamento após o curso de formação exigido para ocupar o cargo de técnico administrativo na Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL?

1.3 Objetivo Geral

Identificar e mensurar o impacto dos profissionais após um processo de treinamento e desenvolvimento promovido pela empresa a fim de capacitar seus funcionários, comprovando os resultados negativos e positivos apresentados na teoria de gestão de pessoas.

1.4 Justificativa

A modalidade mais utilizada atualmente no processo de treinamento e desenvolvimento de funcionários é do tipo formal, utilizando aulas teóricas com carga horária, emitindo um certificado ao final, depois de realizada uma avaliação para comprovar os conhecimentos adquiridos.

Quando o funcionário retorna às suas atividades organizacionais acaba passando por uma segunda avaliação, considerada a avaliação de reação, a fim de obter informações de como foi o curso, devendo a organização manter ou não o investimento direcionado ao treinamento e desenvolvimento.

A avaliação de impacto, que é pouca utilizada, é considerada de grande importância ao processo de avaliação de treinamento, pois visa buscar o resultado que está sendo obtido pelo profissional após o treinamento, devendo ser realizado como forma de auto-avaliação ou pelo supervisor diretamente responsável, por estar presente nas atividades diárias.

Segundo Borges-Andrade (2002, p. 31)², a busca pelo desenvolvimento de competências pessoais deixou de ser uma decisão pessoal e passou a ser uma estratégia organizacional, e o treinamento passa a ser visto pelos indivíduos como oportunidade de melhorar o desempenho, não somente no cargo, mas também em futuros cargos ou futuras organizações. Para tal é essencial que o impacto do treinamento possa ser avaliado a fim de mensurar resultados que possam realimentar o processo de treinamento e desenvolvimento.

² BORGES-ANDRADE, J. E. Desenvolvimento de Medidas em Avaliação de Treinamento. Estudos de Psicologia, v 7 (Número Especial), p. 31-43, 2002.

2.1 Referencial Teórico

A avaliação de treinamento pode ser classificada em três níveis distintos: reação; aprendizagem; e impacto.

Conforme Abbad, Gama e Borges-Andrade (2000, p.26)³, a reação é compreendida como “nível de satisfação dos participantes com a programação, apoio ao desenvolvimento do curso, a aplicabilidade, a utilidade e os resultados do treinamento”.

A aprendizagem, conforme Abbad (1999, p.38)⁴, “refere-se ao grau de assimilação e retenção dos conteúdos ensinados no curso, medido em termos dos escores obtidos pelo participante em testes ou provas de conhecimentos aplicados pelo instrutor ao final do curso”.

Ainda, conforme ABBAD (1999), Impacto do Treinamento no Trabalho compreende o conceito de transferência de treinamento, que se refere à aplicação correta, no ambiente de trabalho, de conhecimentos, habilidades ou atitudes adquiridas em situações de treinamento.

Hamblin (1978)⁵, adaptou o modelo de Kirkpatrick (1976)⁶, composto de 4 níveis básicos, que são: reação; aprendizagem, comportamento no cargo; e resultados. Ao desdobrar o quarto nível, resultados, em outros dois, ele concebeu uma relação entre mudança organizacional e valor final.

O nível de avaliação mais utilizado no Brasil era o de aprendizagem, até meados de 1996, porém as últimas revisões demonstram que agora o método de avaliação mais utilizado é o de terceiro nível, considerado impacto, ou resultados, conforme revisão de Borges-Andrade (2000)⁷.

Não quer dizer que os outros níveis não deixaram de ser avaliados ou que é menos importante, mas que ao avaliar o resultado a organização passa a considerar o desenvolvimento do profissional após o treinamento. A reação, como era mais abordada, apenas trabalha a satisfação, no modo afetivo, e as percepções de

³ ABBAD, G.; GAMA, A. L. G.; BORGES-ADNRAD, J. E. Treinamento: análise do relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho. Revista de Administração Contemporânea, v.4, n.3, p.25-45, 2000.

⁴ ABBAD, G. Um modelo integrado de avaliação de impacto do treinamento no trabalho – IMPACT. Brasília, 1999. Tese (Doutorado) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.

⁵ HAMBLIN, A. C. Avaliação e Controle de Treinamento. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

⁶ KIRKPATRICK, D. L. Evaluation of training. In: CRAIG, R. L. Training and development handbook. 2. Ed. New York: McGraw-Hill, 1976. p. 18.1-18.27.

⁷ BORGES-ANDRADE, J. E. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. In: Encontro Anual da ANPAD, 24. 2000, Florianópolis. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM

utilidade e dificuldade do curso, no modo cognitivo, deixando assim de avaliar o que realmente o treinamento acarretou na empresa e no funcionário a médio e longo prazo.

A avaliação de Impacto revela os níveis de desempenho obtido após um treinamento qualquer, e aqui estudado será após um treinamento formal, externo e antes do ingresso do funcionário, por ser aplicado sobre um curso de formação exigido por Lei para poder ingressar no cargo público, devendo haver aprovação no curso, e não apenas um treinamento. O treinamento formal é caracterizado por compor aula expositiva, com carga horária, e avaliação ao final, e a modalidade externa é caracterizada por ocorrer fora do ambiente de trabalho.

O Impacto do Treinamento no Trabalho se caracteriza por efeitos genéricos sobre o desempenho e as atitudes do treinando, não correlacionando especificamente aos objetivos instrucionais do curso, e assim devem-se levar em consideração as características individuais dos participantes, que podem gerar variáveis que comprovem os resultados positivos e negativos obtidos após um processo de treinamento.

Nesse sentido é importante trabalhar a motivação no processo de treinamento a fim de desenvolver as pessoas e transparecer o objetivo que se pretende alcançar. No caso específico da ANATEL, as disciplinas abordadas durante o treinamento são utilizadas no dia a dia dos profissionais, pelo menos em sua maioria, devido ao direcionamento dos profissionais conforme o quadro de vagas.

O treinamento refere-se ao suporte que a organização fornece a seu profissional, seja em nível gerencial, técnico, médio ou amplo, a fim de que os resultados organizacionais sejam alcançados. Para que seja considerado um treinamento a organização deve estar vinculada ao processo de treinamento financiando assim os custos obtidos, e classificando esses custos como investimentos, pois o profissional capacitado consegue alcançar com mais facilidade as metas organizacionais.

Quando se trata de níveis de treinamento deve focar o tipo de profissional, ou profissionais, devido às variáveis individuais. O tema tratado irá treinar em nível técnico, que será os profissionais que ingressam como servidores do quadro efetivo de área administrativa. Quando se aborda o nível técnico, são treinamentos específicos de acordo com a área exercida.

Para estipular quem deverá ser treinado, quais setores treinar, como criar um mecanismo de treinamento e desenvolvimento é necessário criar um processo de treinamento composto de quatro fases distintas: Coleta de Dados; Planejamento, Implantação e Avaliação.

A avaliação de treinamento ocorre simultaneamente nas fases de coleta, planejamento e implantação, porém o foco desde trabalho é avaliar apenas os resultados obtidos, ou seja, qual o impacto causado após a execução do treinamento, a fim de extrair dados positivos e negativos, e para tal é importante aprender sobre o processo, antes mesmo da avaliação.

2.2 Processo de Treinamento

O setor de Treinamento e Desenvolvimento se preocupa como direcionar recursos a fim de capacitar seus profissionais com o objetivo de extrair o máximo de conhecimento e mudar atitudes dos profissionais da empresa, atingindo assim o equilíbrio organizacional, por atender as metas organizacionais e individuais.

No passado as empresas não se preocupavam com o desenvolvimento humano, apenas com o preparo de seus profissionais com foco na execução das tarefas, conforme podemos conferir o próximo quadro⁸.

Quadro 1, Modelo Convencional e Processo Moderno

Dimensão	Modelo Convencional	Processo Moderno
Foco	Indivíduo	Relações interpessoais: equipe, grupos de trabalho, relações intergrupais
Conteúdo	Técnicas e conceitos de administração	Desenvolvimento de habilidades intergrupais
Metas	Pessoal de chefia em T&D fora da organização e funcionários de linha (fim)	Todos os níveis. Inicialmente em gestores
Processo de Aprendizagem	Racional e cognitivo	Cognitivo, racional, emocional e motivacional
Objetivos de Aprendizagem	Racionalidade e eficiência	Adaptação/mudança, conscientização
Percepção da Organização	Especificadamente por unidade de organização	Sistema social amplo

O processo de treinamento tem um ciclo contínuo composto em quatro etapas⁹.

1. Diagnóstico: É o levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras.
2. Desenho: É a elaboração do programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas.
3. Implementação: É a aplicação e condução do programa de treinamento.
4. Avaliação: É a verificação dos resultados obtidos com o treinamento.

⁸ Comparação entre treinamento e desenvolvimento convencional e moderno. ARAUJO, Luis César G. de. *Gestão de Pessoas, Estratégias e Integração Organizacional*. 1. Ed. – 2. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008, p. 116.

⁹ Idalberto Chiavenato. *Recursos Humanos*. Op. Cit., p. 498.

Este ciclo de quatro etapas pode ser mais bem entendido pelo seguinte quadro¹⁰:

Quadro 2, Etapas do Processo de Treinamento

Necessidades a satisfazer	Desenho do treinamento	Condução do treinamento	Avaliação dos resultados
Diagnóstico da situação	Decisão quanto à estratégia	Implementação ou ação	Avaliação e controle
<ul style="list-style-type: none"> Objetivos da organização Competências necessárias Problemas de produção Problemas de pessoal Resultados da avaliação do desempenho 	Programação do treinamento: <ul style="list-style-type: none"> Quem treinar Como treinar Em que treinar Onde treinar Quando treinar 	Condução e aplicação do Programa de Treinamento através de: <ul style="list-style-type: none"> Gerente de linha Assessoria de RH Por ambos Por terceiros 	<ul style="list-style-type: none"> Monitoração do processo Avaliação e medição de resultados Comparação da situação atual com a situação anterior Análise do custo benefício

A elaboração de um processo de treinamento é fundamental para que a organização possa avaliar os resultados obtidos de seus recursos investidos.

A primeira etapa, considerada Diagnóstico das Necessidades de Treinamento, tem a função de levantar as necessidades de treinamento em que a organização deve investir, levando em consideração a escassez dos recursos financeiros.

Essas necessidades muitas vezes não são claras e podem ser diagnosticadas erroneamente e para isso a pesquisa interna deve ser capaz de verificar a real necessidade do funcionário.

As necessidades do treinamento são baseadas nas carências existentes no preparo do profissional em executar suas atividades, ou seja, a diferença entre o que deveria fazer e o que tem feito com base naquilo que sabe, gerando assim um desequilíbrio organizacional, pois as metas não estão sendo atingidas.

O conceito fundamental do treinamento é a capacitação constante dos profissionais, pois assim a empresa irá estar sempre buscando a orientação dos funcionários quanto à política empresarial, e qual sua verdadeira missão, e sempre elevando o nível de conhecimento dos treinamentos, a fim de motivar para novos desafios aqueles profissionais já capacitados em um treinamento anterior.

A segunda etapa, considerada Desenho do Programa de Treinamento, consiste em planejar o treinamento, devendo tomar decisões fundamentais, principalmente quem deve ser treinado.

¹⁰ Adaptado de: Idalberto Chiavenato. Gerenciando Pessoas: O passo Decisivo para a Administração Participativa. São Paulo, Makron Books, 1997, p. 136.

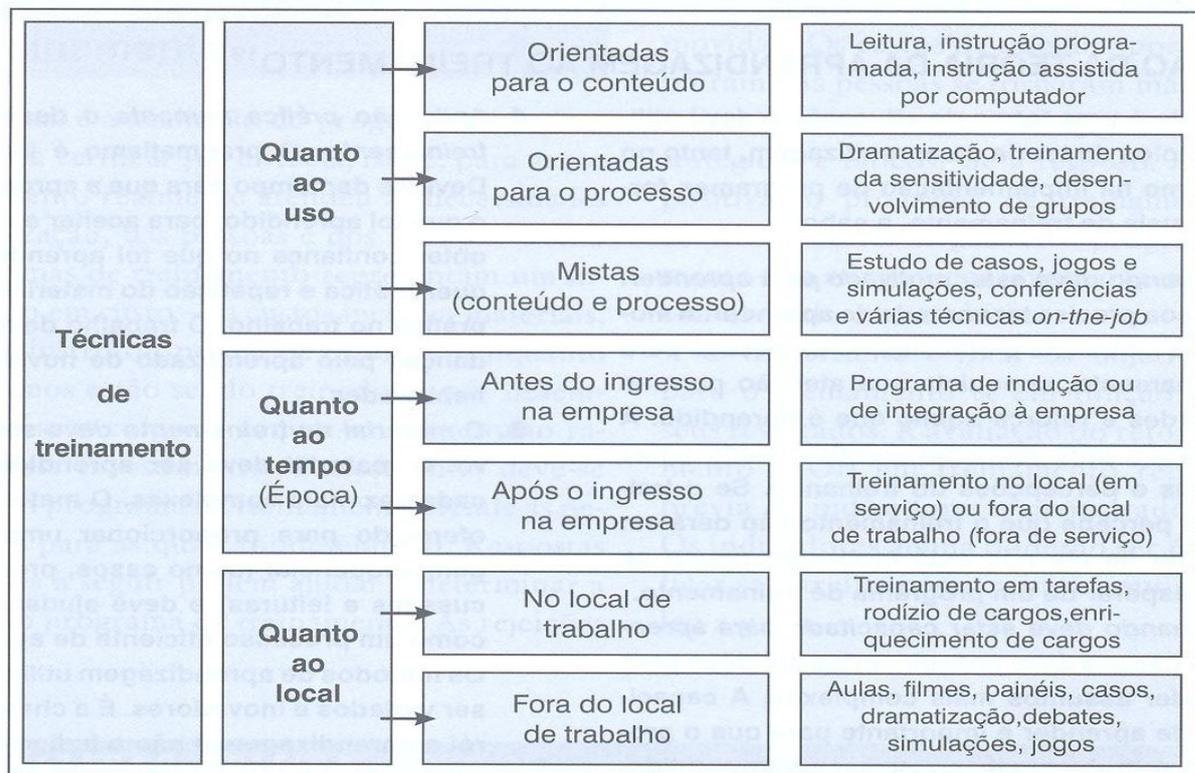
Muitas vezes analisamos que todos os profissionais devem ser treinados, porém com a limitação de recursos, a fase de planejamento deve tomar decisões que aumentem o nível competitivo da empresa, a fim de gerar maiores lucros, ou no caso do setor público, investir em setores que tragam maiores retornos.

Para isso devemos compreender os níveis de treinamento propostos por Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001)¹¹:

- Gerencial ou de gestão (para ocupantes de posições executivas ou de gerência).
- Técnico (para ocupantes de posições técnicas).
- Médio (para certas posições, em face de algumas limitações – por exemplo, escolaridade).
- Amplo (para todas as posições – por exemplo, curso na área das relações humanas).

A terceira etapa, considerada Condução do Programa de Treinamento, consiste em implementar e aplicar o programa de treinamento, definindo as técnicas de treinamento, conforme podemos analisar na imagem¹² abaixo.

Quadro 3, Técnicas de Treinamento



¹¹ TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

¹² CHIAVENATO, Idalberto. Gestão com pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 7ª Reimpressão, p. 351.

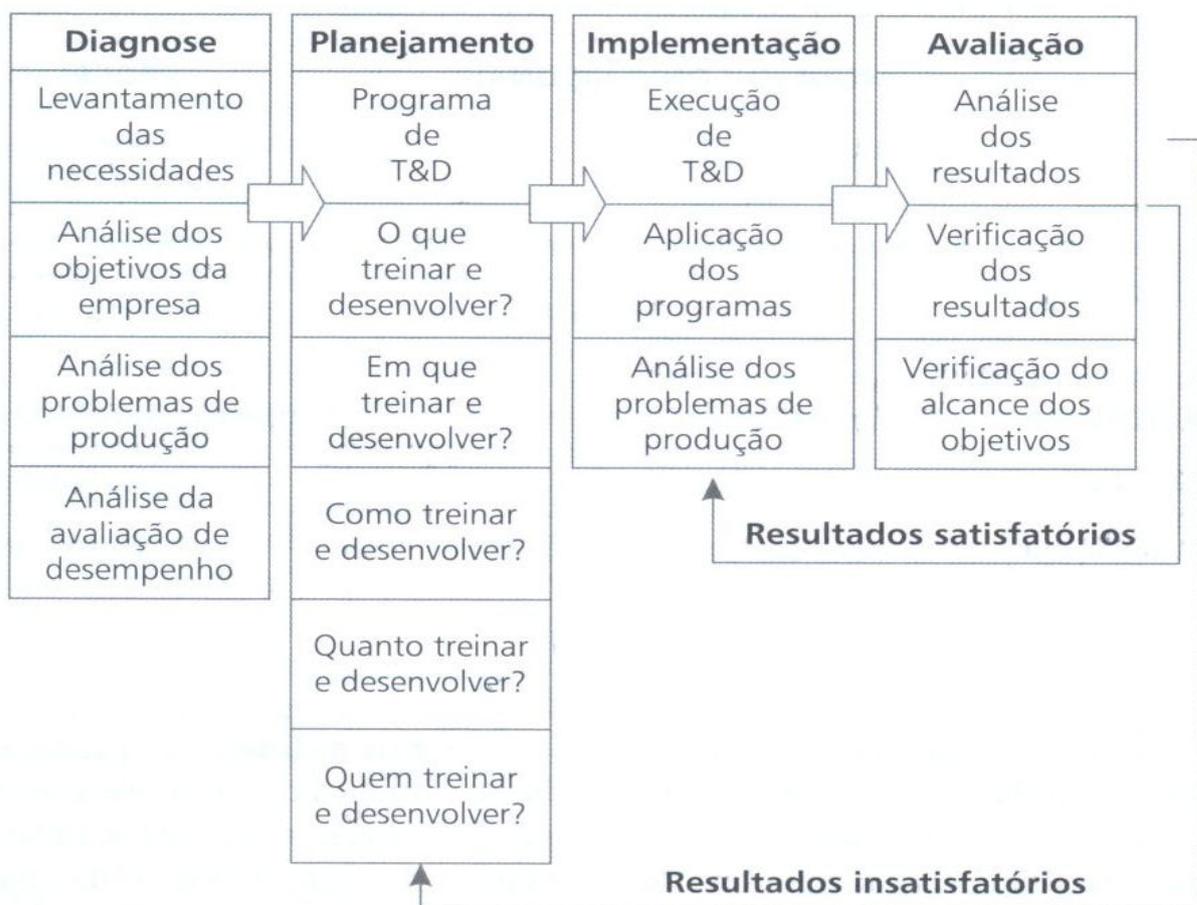
As técnicas também podem ser classificadas como leitura, instrução programada, treinamento no cargo ou técnicas de classe.

A etapa final, considerada Avaliação do Programa de Treinamento, consiste em verificar a eficácia do treinamento, obtendo informações se realmente foram atendidas as necessidades da organização, das pessoas e dos clientes.

Como dito anteriormente, o treinamento representa investimento, e do ponto de vista financeiro representa custo – incluindo materiais, tempo do instrutor, perdas de produção enquanto o indivíduo está treinando e deixando de produzir. Esses custos são realizados para obter retorno à empresa, e a fase de avaliação é justamente analisar o retorno obtido.

De acordo com Barreto¹³ (1995), a avaliação deve ocorrer em todo processo de treinamento, desde a diagnose até a implementação, e para isso é ressaltado sobre a realimentação do processo, onde os resultados satisfatórios alimentam a implementação, e os resultados insatisfatórios alimentam o planejamento, conforme a imagem¹⁴ abaixo.

Quadro 4, Ciclo do Processo de Treinamento



¹³ BARRETO, Yara. Como treinar sua equipe. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

¹⁴ ARAUJO, Luis César G. de. Gestão de Pessoas, Estratégias e Integração Organizacional. 1. Ed. – 2. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008, p. 115.

Conforme Abbad (1999), o impacto do treinamento 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. O impacto do treinamento é um conceito bastante utilizado em pesquisas que envolvem T&D no Brasil. Segundo Abbad (1999), para observar o desempenho do indivíduo é preciso mais do que saber fazer, mas sim gerar motivação para realizar a tarefa, e ter condições para tal. Em outras palavras, o impacto do treinamento compreende noções de desempenho e motivação.

Ainda, segundo Abbad (1999), o impacto do treinamento pode ser medido em profundidade e largura. Ao medir a profundidade serão analisados dados relacionados aos conteúdos ensinados nos programas de treinamentos, e ao medir a largura, ou amplitude, serão analisados dados referentes aos efeitos futuros gerados pelo treinamento, conforme os desempenhos gerais esperados pela organização.

Nesse sentido pode ser tratado de duas formas de avaliação, a auto e a heteroavaliação. A primeira é realizada pelo próprio treinado e a segunda por supervisores, colegas ou clientes. A sugestão é que se utilizem os dois métodos, mas no trabalho em questão será utilizada a auto-avaliação.

Para que o resultado dos programas seja positivo é importante definir metas, a fim de comparar se o desempenho obtido após o treinamento está atendendo às necessidades organizacionais estabelecidas na segunda etapa, desenho – ou planejamento.

Nesse sentido, o trabalho será dividido entre os seguintes tópicos:

- Aplicação do T&D;
- Finalidades do T&D;
- Vantagens Obtidas no T&D;
- Limitações ou Desvantagens Obtidas no T&D;
- Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho;
- Considerações.

Tais tópicos serão descritos com análise dos artigos científicos fichados, livros relacionados ao tema de treinamento e avaliação sobre o impacto do treinamento no trabalho por meio de pesquisa quantitativa a funcionários que passaram por um programa de treinamento, estabelecendo ao final qual foi o impacto registrado.

O objeto final que será a avaliação, será mensurada com base em auto-avaliação, utilizando também o impacto em profundidade, por considerar conteúdos correlacionados às atividades exercidas, seja de forma direta ou indireta, conforme o questionário abordado.

2.3 Aplicação do T&D

Neste tópico será definido onde se aplica a necessidade de treinamento, a fim de responder a pergunta de o porquê treinar os funcionários de uma empresa?

Quando um funcionário recém contratado inicia suas atividades encontra várias barreiras relacionadas aos funcionários mais antigos, seja por não compreender a tarefa, ou, pela própria linguagem técnica ainda desconhecida.

A dificuldade de listar todas as razões que levam uma empresa a capacitar seus funcionários fará com que seja listada apenas as mais freqüentes.

A primeira aplicação pode ser considerada a identificação de metas por parte dos funcionários, já que há uma rotatividade no quadro de funcionários, e muitas vezes não é transmitida claramente a missão da empresa aos contratados.

A segunda aplicação pode ser considerada a identificação de gargalos, principalmente quando a produção está aquém da esperada, necessitando realizar a tarefa novamente ou gerando desperdício. Neste caso Milkovich e Boudreau¹⁵ (2000) sugerem que procuremos áreas onde as competências das pessoas necessitem ser melhoradas com o intuito de atenderem aos requisitos das funções que ocupam, valendo da importância de ressaltar a origem de enormes filas acarretadas por meio de gargalos, e automaticamente falta de eficiência.

A terceira aplicação pode ser considerada a falha na comunicação, devido ao fato de poucas pessoas usufruírem a riqueza que a língua portuguesa traz optando por utilizar de dialetos que muitas vezes são interpretados de maneiras diversas, prejudicando assim o canal de comunicação, que deve ser claro e objetivo. Essas interpretações errôneas acarretam falhas no desempenho dos negócios.

A quarta aplicação pode ser considerada o remanejamento de pessoas, comuns em casos de substituições diversas ou implementação de novas tecnologias de maior complexidade. Atualmente também deve-se considerar que o *outplacement* é comum em organizações que direcionam esforços, a fim de colocar o profissional desempenhando funções que mais se destaca, e nesse caso para prepará-lo ao novo desafio o treinamento é indicado.

A quinta aplicação pode ser considerada a modernização da organização, que não deve ser confundido com a aplicação anterior, pois aqui a modernização é a atualização do maquinário ou equipamento utilizado na organização como um todo. Um exemplo que podemos ter é a evolução até os dias atuais onde os funcionários tem em sua mesa um computador pessoal e individual, que substituiu a máquina de escrever encontrada em poucas quantidades no ambiente de trabalho.

¹⁵ MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 2000.

A sexta aplicação pode ser considerada o fato de os recém-formados terem conhecimentos aquém do desejável, que é um obstáculo encontrado não só no Brasil. O estudante quando se forma em uma graduação qualquer tem apenas o conhecimento teórico e genérico, não sendo capaz de executar tarefas técnicas e específicas, mesmo tendo sido preparado para tal. Isso de Sá ao fato de as instituições de ensino não colocarem no mercado de trabalho profissionais qualificados, e esses devem ser inseridos em programas de treinamento para aprofundar o conhecimento.

A sétima aplicação pode ser considerada a natureza das atividades desenvolvidas pela organização, levando em consideração que citamos anteriormente o nível técnico do profissional. Não deve ser confundido com a aplicação anterior, pois ela é generalizada, aqui a aplicação é centrada em determinadas atividades, como a de um agente policial que deve passar pelo treinamento de linguagem técnica e treinamento de tiro, entre outros.

2.4 Finalidades do T&D

Como visto no tópico anterior, há sete razões que levam ao processo de treinamento, buscando uma saída para cada aplicação. A solução é a elaboração do processo e aplicação, mas as finalidades podem ser classificadas das seguintes formas:

- Adequar a pessoa à cultura da empresa: assim que o profissional é contratado há uma renovação da cultura, porém a cultura organizacional deve ser mantida a fim de manter o padrão de trabalho e a qualidade no serviço executado. A linguagem técnica está inserida na cultura da empresa, e um preparo para adequar o funcionário a fim de falar da mesma forma que seus pares pode evitar alguns conflitos dentro da organização. Outros exemplos de cultura organizacional podem ser o horário, trajes, hierarquia, atendimento ao cliente, entre outros, interferindo no aspecto intrapessoal e interpessoal.
- Mudar atitudes: atualmente os profissionais devem estar aptos às mudanças, principalmente no aspecto de desenvolvimento intrapessoal, e o sucesso das empresas modernas é justamente pelo fato das mudanças, deixando de lado o modelo convencional e adotando o modelo moderno.
- Desenvolver pessoas: apesar de redundante, esse passo merece atenção especial, pois o mundo em que vivemos é de constante aprendizado. Desta forma, seja para reciclar e/ou atualizar, é fundamental que a empresa aproveite o desenvolvimento de seus funcionários, e que eles percebam que são peças-chave para o sucesso da organização.
- Adaptação das pessoas para lidar com a modernização da empresa: com a implantação de equipamentos e sistemas modernos, o corpo funcional deve ser preparado, preferencialmente, antes das mudanças, a fim de não paralisar a atividade. Com a evolução tecnológica, a empresa confia que seus

profissionais se evoluem tecnologicamente na esfera pessoal, porém não são todos que investem em tecnologia, e assim a organização deve capacitar os profissionais a fim de evitar os gargalos tecnológicos.

- Desfrutar da competência humana: “adquirir novas habilidades e novos conhecimentos modificando comportamentos e atitudes” (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001)¹⁶. Neste ponto é fundamental que seja explorado o conhecimento adquirido do profissional a fim de maximizar o desempenho, melhorando os resultados.
- Preparar pessoas para serem remanejadas: o profissional não deve ser apenas preparado para a posição que atua, mas também para criar possibilidades de substituir outros funcionários ou até mesmo no processo de enriquecimento horizontal ou vertical. Deve ser avaliada a possibilidade de o profissional ocupar outras posições no ambiente de trabalho. “Programas de T&D [...] visam ao desenvolvimento de habilidades das pessoas para prepará-las e capacitá-las”¹⁷ a fim de ocupar posições na organização a que servem (RÉUS, 2002).
- Passar informações adiante: apesar da amplitude deste tópico, a idéia é que o profissional que participe do treinamento possa passar sua experiência ao treinador, e vice-versa, reforçando que o treinamento é uma via de mão dupla, onde quem ensina aprende, e quem aprende ensina. Outro ponto importante é a responsabilidade que o profissional treinado tem em repassar o conhecimento aos seus colegas de trabalho, sendo essa uma forma de reduzir os custos de treinamento.
- Reduzir custos na busca por objetivos empresariais: uma das vantagens de realizar o treinamento é a diminuição de erros e retrabalho, e assim haverá uma redução significativa dos custos relacionados ao desperdício. E com isso haverá recursos para investimento em outras áreas, impulsionando a competição da empresa com seus concorrentes.

2.5 Vantagens Obtidas no T&D

A certeza que se pode afirmar sobre o treinamento é que ele leva vantagens para a empresa que se preocupa com a capacitação do seu profissional,

¹⁶ TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

¹⁷ RÉUS, Claudete. Proposta para implantação do programa de qualidade no serviço público: PQSP secretaria de estado da administração e previdência. 2002. Monografia (Pós-graduação em Gestão de Pessoas) – Instituto de Ciências Sociais do Paraná, Curitiba.

distinguindo a influência do “fator humano no nível de desenvolvimento ou deterioração da organização” (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001)¹⁸.

As vantagens obtidas podem ser:

- Ganho em competitividade e em qualidade: apenas vale reforçar que a empresa que capacita seus profissionais irá ganhar no campo de competição, além de melhorar a qualidade interna de seus processos.
- Identifica os pontos fortes e fracos das pessoas e da organização como um todo: durante o processo de treinamento as pessoas começam a perceber o seu real conhecimento, abrindo os olhos para as falhas que cometem, e aperfeiçoando aquilo que já executam bem. É a verdadeira valorização que o profissional reconhece em sua capacidade, fazendo com que consiga uma posição melhor na empresa em que atua.
- Capacita as pessoas da organização: apesar de ser redundante essa vantagem, é o objetivo do treinamento, capacitando a pessoa a curto, médio ou longo prazo, e fazer com que ela perceba sua própria evolução.
- Aumenta a lucratividade da empresa: ao considerar uma empresa altamente competitiva no mercado de trabalho, ela conquista mais clientes e vende mais seus produtos, aumentando assim seu lucro. Essa é a justificativa que o Gestor de Pessoas faz ao Gestor Financeiro quando solicita recursos para o treinamento de pessoal, e muitas vezes aumentando o valor investido nos profissionais.
- Racionaliza procedimentos e desenvolve pessoas: quando o profissional entende o que faz ele começa a padronizar as tarefas de forma a executá-las em menor tempo. A padronização não deve ser vista de forma negativa, mas sim de forma a aperfeiçoar o processo de atividades simples, e melhorar o desempenho de atividades complexas. Essa vantagem desperta a criatividade do profissional, evidenciando o seu desenvolvimento, onde a relação do padrão com a criatividade gera a inovação.
- Aumenta a produtividade: quando o profissional se sente mais seguro de executar suas tarefas, acaba executando de uma forma mais rápida, e mais confiante, apesar de essa vantagem não ser uma obrigatoriedade no processo de treinamento, pois depende da atividade exercida. Em alguns casos o procedimento se torna mais lento, pois o profissional passa a analisar mais cuidadosamente, um exemplo de profissionais da área de auditoria.
- Propicia um clima organizacional saudável: quando o processo de treinamento e desenvolvimento começa a ser executado o clima entre as

¹⁸ TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

peças tende a ser mais interativo, passando a discutir idéias e conceitos obtidos no treinamento, e ao invés de acusar erros, passa a ter uma atitude de procura de soluções, respeitando a posição do outro colega e até mesmo sua falha. O treinamento eleva a moral no ambiente de trabalho.

- Reduz desperdícios e retrabalho (fazer de novo): essa é a vantagem de racionalizar os procedimentos, que conseqüentemente reduz o erro. Quando o profissional entende o que faz, consegue prever ou identificar o erro, antes de finalizar suas atividades. O profissional passa a considerar as soluções e suas variáveis, e não apenas toma decisão no impulso.

Como pode ser visto, há várias vantagens obtidas no processo de treinamento, e várias dessas vantagens acabam não sendo reconhecidas pelos profissionais que passam pelo processo de treinamento, e essa é apenas uma limitação do processo, entre outras que será tratado no tópico seguinte.

2.6 Limitações ou Desvantagens no T&D

É comum na teoria alguns autores mostrarem apenas o lado positivo do treinamento, mas ele também trás desvantagens, que podem ser consideradas:

- Mobilização de recursos: como o próprio nome sugere, o processo de treinamento é um custo, e deve ser visto como investimento, porém o investimento pode não dar certo, e o capital investido será perdido. É importante ressaltar que o capital investido no treinamento poderia ter sido investido em outra atividade, como a modernização da própria empresa.
- Dificuldade de gerir modismos: quando uma empresa de capacitação oferece algum treinamento, por dizer que está na moda, a organização pode acabar realizando um treinamento que não traz resultados, sem saber que a moda oferecida não se aplica à sua atividade, e acaba realizando o treinamento por pura curiosidade.
- Resistência originada por aqueles que “sabem tudo, sabem muito”: isso significa ter funcionários que acreditam estar acima do conhecimento oferecido em um treinamento, acreditam que tem conhecimento suficiente e que não precisam ser chamados para o processo de treinamento. É uma aversão natural em quem não está acostumado com aperfeiçoamento, e não percebe a mudança que pode ocorrer em sua rotina de trabalho.
- Pessoas têm dificuldade em perceber seu próprio crescimento: devido ao processo de treinamento ser em longo prazo, as pessoas não conseguem perceber que mudaram, pois estão mais preocupadas com as tarefas. Normalmente quem percebe a mudança é o supervisor, ou os colegas de trabalho, mas não a própria pessoa que passou pelo treinamento.

- Incerteza quanto à continuidade do programa: este tópico ocorre quando o processo de treinamento não tem uma regularidade, gerando nos funcionários desmotivação para o treinamento, e também pela parte da empresa, quando capacita o seu profissional e ele acaba pedindo demissão, e não chegou a dar continuidade nos resultados esperados.
- Dificuldade de remanejamento de pessoas: apesar de ser utilizado treinamento para facilitar o remanejamento, quando o profissional se especializa em sua atividade, acaba não existindo alguém que o substitua, impedindo assim que ele possa trocar de setor internamente e receber uma promoção.
- Pessoas que adquirem competências essenciais além das exigidas: diferentemente do tópico anterior, onde o profissional se especializa em sua atividade, aqui ele supera e fica além da sua capacidade de execução, gerando desmotivação no futuro caso não receba um enriquecimento vertical ou horizontal, e passará a se perguntar o que está fazendo no seu setor de trabalho já que sua capacidade vai além.
- Dificuldade de *outplacement* (recolocação no mercado): com a capacitação direcionada à atividade exercida, quando o profissional enfrenta novamente o mercado de trabalho percebe que não tem as competências exigidas pela maioria das organizações.

Como pode ser visto, há desvantagens e elas são consideradas pelo processo de treinamento e desenvolvimento, a fim de reduzi-las e fazer com que o impacto positivo seja maior que o impacto negativo, e também por meio de avaliação de desempenho pode ser obter a evolução do profissional em seu ambiente de trabalho, definindo assim se realmente o processo está sendo satisfatório.

3.1 Metodologia

O termo método é utilizado quando se pretende converter a simples especulação ideológica, filosófica ou literária sobre a sociedade em intentos de compreensão ou explicação científica. Ou seja, trata-se do critério para obtenção do conhecimento científico, é a própria lógica da investigação científica (GARCÍA FERNANDO, 1986, 2000).

Assim, o método aplicado em uma investigação pode ser indutivo (das observações à teoria) ou dedutivo (da teoria às observações). O método científico empregado nas ciências sociais é empírico. Nele, a observação e a experimentação tem um papel essencial e combinam-se à abstração e a generalização, com o objetivo de descrever, compreender e explicar a realidade social.

O conhecimento científico é um processo dinâmico interativo entre a realidade e os modelos ou teorias que a explicam. O conhecido “Círculo de Wallace” ilustra bem esse processo, pois, para Wallace (1986), o conhecimento científico é circular, ou seja, todos os elementos que o compõem estão interconectados.

Nesse sentido, a Metodologia de Pesquisa é realizada por meio de instrumentos, ou livros - além dos artigos fichados - que norteiam treinamento funcionários de forma a exigir o atingimento de metas, realizando assim pesquisa em campo, utilizando o Impacto de Treinamento no Trabalho.

Assim, um processo científico possui componentes principais de informação que podem ser assim identificados (Círculo de Wallace):

- Componentes básicos: teorias, hipóteses, observações, generalizações empíricas, decisões para aceitar ou rejeitar hipóteses. Tais componentes são os artigos de fichamento e livros sobre Gestão Pessoal.
- Controles metodológicos: resumos de amostras, formação de conceitos, dedução lógica, escalas, entre outros. A formação do conceito foi realizada com base no material pesquisado, colocando a opinião dos autores conforme seu material publicado.
- Transformação de informação. A transformação realizada foi para criar um elo entre o material publicado, de forma a ser fácil o entendimento em cada situação, ainda respeitando as opiniões publicadas.

“A pesquisa científica pode ser caracterizada como atividade intelectual intencional que visa responder às necessidades humanas” (SANTOS, 2001)

Nesse sentido o método aplicado será de forma quantitativa, avaliando o resultado de 25 servidores de nível médio e área administrativa, atuantes na ANATEL – Brasília, em um formulário com 12 questões, e também dedutiva, da teoria às observações.

Os entrevistados responderam o formulário com os seguintes questionamentos:

1. Utilizo, com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento.
2. Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento.
3. As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros, em meu trabalho, em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento.
4. Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento.
5. Quando aplico o que aprendi no treinamento, executo meu trabalho com maior rapidez.
6. A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento.

7. A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento.
8. Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho.
9. Minha participação nesse treinamento aumentou minha autoconfiança. (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso).
10. Após minha participação no treinamento, tenho sugerido, com mais frequência, mudanças nas rotinas de trabalho.
11. Esse treinamento que fiz tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho.
12. O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.

Tais questionamentos apresentam avaliação em sete níveis, que vai desde discordo totalmente, nível 1, a concordo totalmente, nível 7, que pode ser conferido em anexo sobre o Impacto do Treinamento no Trabalho.

O formulário foi apresentado no próprio ambiente de trabalho, *in loco*, verificando antes o conteúdo que foi exigido durante o curso de formação por meio de pesquisa documental encontrada no sítio da própria agência (www.anatel.gov.br), por meio de editais publicados no Diário Oficial da União, por se tratar de um órgão federal (www.in.gov.br) e por meio do sítio do CESPE/UNB, órgão contratado para organizar o processo seletivo para contratação dos respectivos servidores.

Após a análise dos dados será apresentado o resultado em um gráfico demonstrando a moda, média e desvio padrão. No gráfico as perguntas serão tratadas em sua ordem com a legenda de Q1, Q2... Q12.

3.2 População e Amostra de Pesquisa

A população envolvida era prevista de 40 servidores, mas apenas 25 servidores puderam responder devido ao nível de rotatividade e também por se tratar de uma agência com unidades espalhadas no Brasil, ficando a aplicação do questionário restrita à unidade de Brasília.

Os referidos servidores tiveram seu concurso organizado em duas fases, sendo a primeira prova objetiva, e a segunda um curso de formação, que será o objeto de análise.

Durante o curso de formação, os profissionais tiveram aulas de gramática, envolvendo redação de documentos oficiais, arquivologia, envolvendo técnicas de arquivamento, normas padrão ISO, envolvendo qualidade no serviço público, e psicologia, envolvendo técnicas de relações humanas.

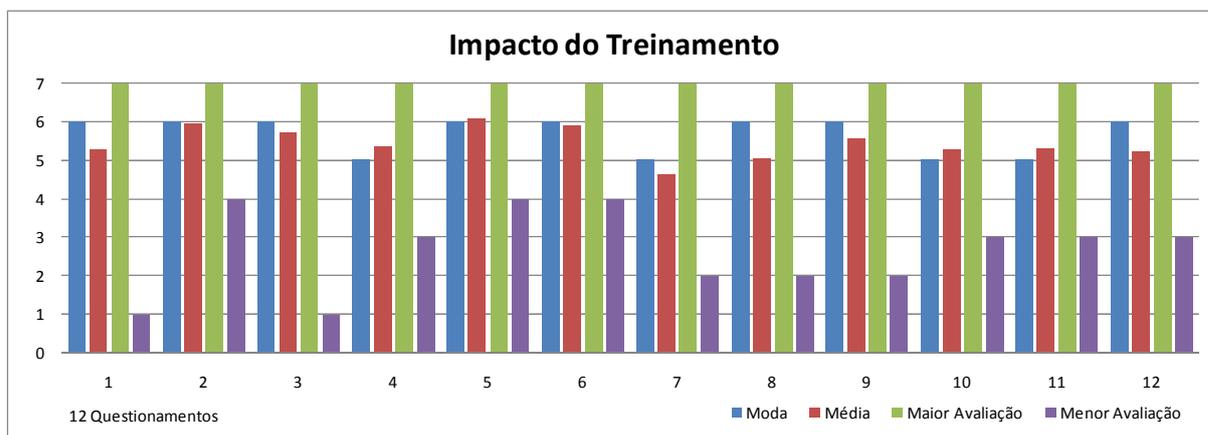
3.3 Resultado

Conforme a aplicação da avaliação em 12 questionamentos, em anexo, foram obtidos os seguintes resultados, demonstrado em quadro e gráfico.

Quadro 5, Análise de dados

Análise de dados - Questionário do Impacto do Treinamento no Trabalho												
Questões	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
Moda	6	6	6	5	6	6	5	6	6	5	5	6
Média	5,3	6,0	5,7	5,4	6,1	5,9	4,6	5,0	5,6	5,3	5,3	5,2
Desvio Padrão	1,4	0,9	1,4	1,0	0,8	0,8	1,3	1,4	1,4	1,0	1,1	1,1
Maior Avaliação	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0
Menor Avaliação	1,0	4,0	1,0	3,0	4,0	4,0	2,0	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0
Quantidade	12	15	10	14	12	12	9	10	8	9	10	10
Porcentagem	48%	60%	40%	56%	48%	48%	36%	40%	32%	36%	40%	40%

Gráfico 1, Análise de dados



No questionamento 1, que indica a utilização do conhecimento adquirido no treinamento com frequência no trabalho atual, 48% dos entrevistados responderam que “concordam”, sendo que a média das respostas ficou em 5,3, indicando uma variação entre “concordo um pouco” e “concordo”. Nesse sentido podemos perceber que o treinamento foi elaborado com base nas atribuições a serem exercidas, e as respostas em discordância acabam surgindo pelo fato de direcionarem os servidores para setores com deficiência de pessoal, independentemente do treinamento. Esse tipo de problema é solucionado com treinamentos futuros, de acordo com a área fim.

No questionamento 2, sobre a oportunidade de colocar em prática o que foi ensinado, 60% dos entrevistados responderam que “concordam”, ficando a média das notas coincidente com a moda obtida. Nesse sentido mesmo que o funcionário esteja em local diferenciado, ele aproveita o treinamento em algum momento.

No questionamento 3, indicando a redução de erros, uma das vantagens dos treinamentos, 40% dos entrevistados afirmaram que “concordam”. Nesse quesito temos uma desvantagem do treinamento que deve ser levada em consideração, onde o avaliado não percebe seu próprio crescimento. A média das respostas também ficou entre 5 e 6, com valor de 5,7, onde a maioria dos entrevistados concordam de alguma forma que reduziram os erros.

No questionamento 4, podemos perceber que devido a variedade dos assuntos abordados, de forma genérica, o conteúdo acaba se perdendo sem a prática diária. A moda dessa questão foi “concordo um pouco”, que teve a participação de 56% dos entrevistados, e levando em consideração a média, 5,4, podemos perceber que um treinamento direcionado será necessário futuramente, de acordo com as atividades exercidas atualmente.

No questionamento 5, 48% dos entrevistados responderam “concordo”, em que diz se o funcionário aplica o que aprendeu no treinamento, reduzindo o tempo gasto, a média ficou bem próxima da moda, com valor de 6,1. Em relação ao questionamento 3, sobre a redução de erros, podemos perceber que as variações estão próximas. Quando se aplica treinamento além de reduzir o erro, o tempo gasto na execução também reduz, porém este é mais fácil de perceber por parte do avaliado.

No questionamento 6, abordando a melhoria do trabalho em relação às atividades, faz correlação com o item 3 e 5, sendo a moda “concordo”, com 48% dos entrevistados. Coincidindo com a questão 5, de fácil percepção.

Já no questionamento 7, apenas 36% “concordaram um pouco”, e a média ficou abaixo, em 4,6, indicando a discordância por um número considerável. Além de levar em consideração que o avaliado não percebe o próprio crescimento, aqui a questão trata de assuntos não abordados no treinamento e assim não previstos para o dia a dia no trabalho indicando novamente a necessidade de treinamento direcionado aos funcionários.

No questionamento 8, sobre a motivação no trabalho, após o treinamento, apenas 40% responderam que “concordam”, e a média das respostas ficou em “concordo um pouco”. Após o treinamento, o funcionário aprende a executar suas tarefas com mais confiança, aumentando assim sua participação nas discussões, motivando-o para novos desafios.

No questionamento 9, sobre a confiança nas atividades exercidas, apenas 32% responderam a moda, que ficou em “concordo”, e a média ficou em 5,6, onde concordam. Apesar de ser um índice baixo, fica claro que uma capacitação genérica, a fim de buscar a competência inicial ao cargo, fica a desejar, quando o funcionário enfrenta atividades específicas, reforçando a idéia, mais uma vez, de treinamento direcionado.

No questionamento 10, que aborda a sugestão de mudanças na rotina de trabalho, envolvendo aspectos de relações humanas, 36% dos entrevistados responderam que “concordam”, ficando a média próxima da moda, em 5,3. Mesmo não havendo resultado expressivo sobre as sugestões por parte dos entrevistados, pode ser ao fato de que mudar uma rotina é difícil em primeiro momento, onde servidores novos ainda não sentem confiança em suas competências, que ficou claro nos questionamentos anteriores, porém essa nota pode alterar conforme exista outros treinamentos, tendo em vista a inexperiência por parte dos novos servidores.

No questionamento 11, abordando a receptividade sobre as mudanças no trabalho, a moda e a média ficou igual ao questionamento 10, divergindo apenas a porcentagem, em 40% dos entrevistados respondendo que “concordam um pouco”. A mudança interfere na cultura de todos no setor de trabalho, e é algo mais difícil de aplicar, onde o ser humano não está acostumado às mudanças. Podemos perceber pela coincidência de notas nos questionamentos 10 e 11.

Sobre repassar o conhecimento adquirido aos demais, abordado no questionamento 12, podemos perceber que são poucos que tem esse hábito, onde 40% dos entrevistados responderam que “concordam um pouco”, mas ainda sim a média ficou em 5,2, havendo concordância.

3.4 Considerações

O Impacto do treinamento no trabalho sugere que o indivíduo ao se preparar para o exercício de sua atividade profissional deva satisfazer as necessidades organizacionais. Quando o funcionário não está preparado, ele deverá passar por treinamentos específicos que o direcionem às suas atividades diárias.

No resultado do Impacto do Treinamento no Trabalho, realizado na ANATEL, podemos perceber que apesar de genérico, a maioria teve concordância de que o treinamento teve influência em suas atividades, porém, nos questionamentos que indicavam crescimento, confiança e qualidade, as notas ficaram mais baixas, porém, esse tipo de questionamento é de difícil percepção em uma auto-avaliação, resultado esse que será identificado numa avaliação de desempenho futuramente ou na hetero-avaliação.

O processo de Treinamento e Desenvolvimento visa capacitar o profissional para suas atividades ou para desenvolvimento das competências, habilidades e atitudes, e deve ser avaliada a sua reação, a aprendizagem e, principalmente, o impacto no trabalho.

A pesquisa comprovou também os resultados positivos e negativos abordados nos livros de Gestão de Pessoas utilizados na aprendizagem de alunos de administração, levando em consideração que as respostas que tiveram nível de concordância no questionário comprovam os efeitos positivos, e as respostas que tiveram nível de discordância comprovam os efeitos negativos.

No gráfico disposto em colunas também é perceptível que em alguns questionamentos a avaliação mínima ficou próxima da média, e conseqüentemente da moda, que deve ser levado em consideração que alguns temas estão tendo sucesso e deverão ser mantidos. Já os itens que estão com notas baixas, que seria 01 e 02, devem ser repensados em realimentar o processo de treinamento a fim de obter melhores resultados.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas, Estratégias e Integração Organizacional**. 1. Ed. – 2. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. Ed. – 7. Reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni. **Recrutamento e Seleção por Competências**. Ieda Maria Vecchioni Carvalho, Antônio Eugênio Valverde Mariani Passos, Suzana Barros Corrêa Saraiva. 1. Ed. – 2. Reimpr. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

BORGES, Livia de Oliveira. **Crenças no trabalho: diferenças entre acadêmicos e dirigentes de empresas**, disponível em <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/6697/6164>>. Acesso em 23 de outubro de 2010.

ALVES, Luiz Ernesto Fonseca; VERGARA, Sylvia Constant. **Compartilhamento do Conhecimento das Organizações: Possibilidades e Limitações**, disponível em <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/13155/12236>>. Acesso em: 23 de outubro de 2010.

FLORES-PEREIRA, Maria Tereza (Universidade Federal do Rio Grande do Sul), **Corpo, Pessoas e Organizações**. Disponível em <<http://www.revistaoes.ufba.br//include/getdoc.php?id=1081&article=923&mode=pdf>>. Acesso em: 23 de outubro de 2010.

ABBAD, Gardência; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; SALLORENZO, Lucia Henriques, MORANDIME, Daniela. **Projeto instrucional, aprendizagem, satisfação com o treinamento e auto-avaliação de impacto do treinamento no trabalho**. Disponível em <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/6820/6302>>. Acesso em: 05 de maio de 2011.

BORGES-ANDRADE, Jairo E.; PEREIRA, Maria Helena G.; PUENTE-PALÁCIOS, Katia E.; MORANDINI, Daniela Cecília. **Impactos individual e organizacional de treinamento: uma análise com base num modelo de avaliação institucional e na teoria multinível.** Disponível em <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/6841/6322>>. Acesso em: 05 de maio de 2011.

OLIVEIRA, José Arimatés; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de Pessoas.** Apostila elaborada para o curso de administração na modalidade à distância. Brasília: UnB, 2008.

PEREIRA, José Matias. **Metodologia Científica.** Manual de Pesquisa Científica e Metodologia Científica. Texto complementar para a disciplina INTRODUÇÃO À CIÊNCIA, dos cursos de graduação em Administração, Contabilidade e Economia. Brasília: UnB, 2008.

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por Competência: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos.** Rio de Janeiro: Qualitynark, 2007.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Pesquisa.** Apostila elaborada para o curso de administração na modalidade à distância. Cascavel: UnB, 2006. Disponível em < <http://www.scribd.com/doc/40022690/Metodologia>> Acesso em: 21 de novembro 2010.

ABBAD, Gardênia; GAMA, Ana Lidia Gomes; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Treinamento: Análise do Relacionamento da Avaliação nos Níveis de Reação, Aprendizagem e Impacto no Trabalho.** Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/rac/v4n3/v4n3a03.pdf>>. Acesso em: 11 de junho de 2011.

LACERDA, Érika Rodrigues Magalhães; ABBAD, Gardênia. **Impacto do Treinamento no Trabalho: Investigando Variáveis Motivacionais e Organizacionais como suas Preditores.** Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n4/v7n4a05.pdf>>. Acesso em: 11 de junho de 2011.

ZERBINI, Thaís; ABBAD, Gardênia. **Impacto de Treinamento no Trabalho via Internet.** Disponível em <www.scielo.br/pdf/raeel/v4n2/v4n2a01.pdf>. Acesso em 14 de junho de 2011.

Anexos

Questionário

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

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

Dados Coletados

Análise de dados - Questionário do Impacto do Treinamento no Trabalho												
Questões	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
1	6	6	7	6	6	7	5	6	7	5	5	6
2	6	6	6	5	6	7	5	4	6	5	5	6
3	1	4	3	5	6	4	4	2	2	5	5	7
4	6	7	7	5	7	7	6	5	7	6	7	5
5	5	6	5	7	6	7	5	6	6	5	5	4
6	6	6	5	5	6	5	5	5	5	5	5	4
7	2	6	1	6	6	6	5	6	6	5	5	6
8	6	7	7	6	7	6	6	6	7	7	7	6
9	5	7	7	7	7	6	5	7	6	4	6	4
10	6	6	6	7	7	6	4	5	7	6	4	5
11	5	6	6	3	6	6	3	6	3	6	3	3
12	6	6	6	5	5	6	3	5	5	6	6	3
13	6	7	6	5	5	6	5	6	7	6	5	6
14	7	6	6	5	7	6	5	6	6	6	6	6
15	6	7	6	5	6	5	6	2	6	5	5	6
16	6	6	5	5	6	6	3	6	6	7	7	7
17	3	6	5	5	5	6	3	5	5	4	4	4
18	6	4	7	5	7	5	6	4	5	6	4	6
19	5	6	5	5	6	6	7	6	7	6	5	4
20	5	6	6	5	4	5	4	4	5	4	5	6
21	5	6	7	5	6	6	2	3	6	3	6	5
22	6	4	5	3	6	5	3	3	4	5	6	5
23	5	6	6	6	7	5	5	5	5	5	6	5
24	5	5	7	7	5	7	4	6	3	4	4	5
25	7	7	6	6	7	7	7	7	7	6	7	6
Moda	6	6	6	5	6	6	5	6	6	5	5	6
Média	5,3	6,0	5,7	5,4	6,1	5,9	4,6	5,0	5,6	5,3	5,3	5,2
Desvio Padrão	1,4	0,9	1,4	1,0	0,8	0,8	1,3	1,4	1,4	1,0	1,1	1,1
Maior Avaliação	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0
Menor Avaliação	1,0	4,0	1,0	3,0	4,0	4,0	2,0	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0
Quantidade	12	15	10	14	12	12	9	10	8	9	10	10
Porcentagem	48%	60%	40%	56%	48%	48%	36%	40%	32%	36%	40%	40%