



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração à distância

JULIANA BATISTA DO PRADO

**IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO: um estudo
na Eletrobras Eletronorte Regional de Transmissão de
Rondônia**

Porto Velho - RO

2011

JULIANA BATISTA DO PRADO

**IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO: um estudo
na Eletrobras Eletronorte Regional de Transmissão de
Rondônia**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Supervisor: Prof^a Dra. Tatiane Paschoal

Professor Orientador: Prof^a Ms. Rose Mary Gonçalves

Porto Velho - RO

2011

JULIANA BATISTA DO PRADO

**IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO: um estudo
na Eletrobras Eletronorte Regional de Transmissão de
Rondônia**

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

Juliana Batista do Prado

Ms. Rose Mary Gonçalves
Professor-Tutora

Analine Alvarenga
Professor-Examinador

Porto Velho, 03 de dezembro de 2011

Com amor, para:
Paulo e Clara, meus pais.
Luciana e Fernanda, minhas irmãs.
Lucia e Inácio, meus tios, que
entendem perfeitamente o
significado da conclusão deste
curso para mim.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela fé e amor. Depois, a todas as pessoas que contribuíram direta ou indiretamente para que eu mantivesse minhas forças para terminar este curso(meus pais, irmãs, avós, tios, primos, meus queridos amigos) e, principalmente, à minha orientadora Rose, pelas sábias palavras, pelo carinho e atenção.

RESUMO

Diante de uma retrospectiva das últimas décadas, é notável o investimento das organizações em treinamento dos colaboradores. Por outro lado, o real efeito desse treinamento ainda é pouco conhecido pelas organizações, pois existem aquelas que não se dispõem a analisar as causas que fizeram o treinamento eficaz ou não. Esta pesquisa, de cunho qualitativo, avalia os impactos causados por um treinamento dentro da Eletrobras Eletronorte Regional de Transmissão de Rondônia através de questionários de cunho pessoal e outros baseados nos 12 itens propostos por Pilati e Abbad (2005, apud FREITAS et al 2006, p.494). As respostas dos questionários foram analisadas e todos os instrumentos apresentaram resultados favoráveis à organização, comprovando que o treinamento é eficaz e satisfatório.

Palavras-chave: Impacto. Treinamento. Eletrobras.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
	1.1 Contextualização	8
	1.2 Formulação do problema	9
	1.3 Objetivo Geral	9
	1.4 Objetivos Específicos	9
	1.5 Justificativa	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	11
	2.1 Treinamento, Desenvolvimento e Educação.....	12
	2.1.1 Elementos do sistema de treinamento	13
	2.2 Impacto do treinamento	14
	2.2.1 Importância do impacto de treinamento	15
	2.2.2 Indicadores de impacto	16
	2.2.3 Instrumentos de medida para avaliação de impacto	16
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	18
	3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa	18
	3.2 Caracterização da área do objeto de estudo.	18
	3.3 População	20
	3.4 Instrumentos de pesquisa	21
	3.5 Procedimentos e coleta e de análise de dados.....	22
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	23
	4.1 Os dados da pesquisa	23
	4.2 Colaboradores x Treinamento	23
	4.3 Análise do Questionário de Impacto do Treinamento no Trabalho	24
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	28
	REFERÊNCIAS.....	29
	APÊNDICES.....	31
	Apêndice A - Organograma do Órgão	31
	Apêndice B – Orientação Geral aos Participantes da Pesquisa.....	32
	ANEXOS	33
	Anexo A – Questionário Perfil do Participante da Pesquisa	33
	Anexo B – Questionário de Impacto do Treinamento no Trabalho.....	34

1 INTRODUÇÃO

Desde os primórdios o homem se utiliza de técnicas de treinamento para desenvolver suas atividades. Mesmo morando em cavernas, o homem primata precisava criar, inovar ferramentas para caçar, traçar estratégias, e até mesmo repassar para seus descendentes os conhecimentos essenciais para sobrevivência.

Depois da revolução tecnológica, da interdependência dos mercados financeiros em escala planetária e da formação de áreas de livre comércio, o progresso dessas técnicas pode ser acompanhado pela globalização, que se resume em um complexo sistema de transformações econômicas, sociais, entre outras.

Segundo Vargas e Abbad (1996 apud BORGES-ANDRADE et al, 2006, p.138) a Segunda Guerra mundial significou um marco no início do processo de reconhecimento e sistematização das ações de treinamento e desenvolvimento de pessoal nas organizações. Em qualquer organização é possível perceber e analisar o papel do Treinamento, principalmente através da mudança de comportamento no trabalho, e dentre seus objetivos o principal é propiciar oportunidades de aprendizagem para os colaboradores de uma empresa.

Para Goldstein (1991 apud VARGAS; ABBAD 2006, p. 140) treinamento é uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho, obtidos por meio da análise de tarefas e princípios da tecnologia instrucional. Já para Wexley (1984 apud VARGAS; ABBAD 2006, p. 140) treinamento é definido como um esforço planejado de uma organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos exigidos pelo trabalho.

Borges-Andrade (1982 apud LACERDA; ABBAD 2003, p.79) define treinamento como um conjunto de atividades interdependentes ou como um subsistema organizacional, no qual o levantamento das necessidades de treinamento fornece informações que viabilizam o planejamento, que, por sua vez, orientará a execução e a avaliação do evento instrucional. Esse último fornecerá dados para a avaliação,

que retroalimentará os demais componentes do sistema, sugerindo ajustes em cada um deles.

Bastos (2006, p. 23) afirma que

As ações de treinamento, desenvolvimento ou qualificação do trabalhador ocupam um dia papeis centrais no conjunto de práticas que denominamos gestão de pessoas em contextos organizacionais. Seus impactos, por sua vez, são fundamentais tanto para os ajustes indivíduo-trabalho que se traduzem em diferenças de desempenhos individuais e coletivos quanto para as relações entre organização e seus contextos, garantindo-lhes, ou não, produtividade e competitividade.

Gondim (2006, p.76) relata que ao se estabelecer relações entre as práticas de inovação e as necessidades de treinamento também é preciso considerar o nível de preparo dos trabalhadores para incorporar tais práticas, já que a incorporação de práticas de inovação requer novos conhecimentos, habilidades e atitudes dos trabalhadores.

Muitas pesquisas que são realizadas em organizações abordam como tema o treinamento e, seguindo essa linha – utilizando os instrumentos essenciais para uma pesquisa quantitativa de caráter exploratório – o objetivo é analisar os impactos do treinamento em uma organização de economia mista.

1.1 Contextualização

Diante da progressiva transformação das técnicas de trabalho juntamente com o desenvolvimento humano, aqui será feita uma abordagem direcionada à uma organização, para que seja destacada determinada área de treinamento e seus impactos.

Segundo Alves, Pasquali e Pereira (1999, p.26)

analistas de treinamento têm sido levados a reconhecer a variedade de fatores que influenciam os níveis motivacionais e cognitivos do ser humano. Questões como a duração do treinamento, a sua importância para o empregado, o nível de conhecimento exigido, a livre disposição ou não em

participar do evento, a validade do treinamento etc. foram avaliadas por Ryman e Biersner (1975).

Ou seja, a partir desse reconhecimento ou da necessidade de se conhecer os fatores cognitivos que influenciam os níveis motivacionais e cognitivos do ser humano, as pesquisas na área de treinamento foram desenvolvidas, já que a motivação está diretamente ligada aos processos de treinamento.

Ainda segundo esses autores, de acordo com suas pesquisas, foi comprovado que os treinandos com atitudes e expectativas positivas estão mais predispostos ao treinamento. E, para que isso aconteça, os empregados devem perceber que o ambiente de treinamento é planejado para responder aos seus esforços.

1.2 Formulação do problema

Quais os impactos do treinamento NR 10 - Segurança em Instalações e Serviços em Eletricidade na empresa Eletrobras Eletronorte Regional de Transmissão de Rondônia?

1.3 Objetivo Geral

Analisar os impactos do treinamento NR 10 - Segurança em Instalações e Serviços em Eletricidade dentro da organização Eletrobras Eletronorte Regional de Transmissão de Rondônia.

1.4 Objetivos Específicos

- a. Avaliar se as mudanças na Eletrobras Eletronorte Regional de Transmissão de Rondônia - a partir do treinamento - são significativas;

- b. Identificar os fatores que fazem o treinamento uma ferramenta eficaz na organização;
- c. Identificar se os colaboradores percebem os impactos do treinamento.

1.5 Justificativa

Diante de uma retrospectiva das últimas décadas, é notável o investimento das organizações em treinamento dos colaboradores. Por outro lado, o real efeito desse treinamento ainda é pouco conhecido pelas organizações, pois existem aquelas que não se dispõem a analisar as causas que fizeram o treinamento eficaz ou não.

A partir da análise dos dados, a pesquisa mostrará resultados que poderão auxiliar pesquisas futuras na área de treinamento. As organizações terão uma visão sobre as práticas de treinamento que aqui serão analisadas e sobre métodos avaliativos dentro da organização escolhida como campo de pesquisa. Para a academia a relevância será no suporte para auxiliar e aperfeiçoar outras pesquisas neste assunto. Quanto à sociedade, embasamento para a formação de novos gestores que atuarão em diversas áreas relacionadas ao desempenho organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A expressão *treinamento* surge juntamente com o termo *desenvolvimento* no cenário empresarial norte-americano, que através da ASTD – *American Society for Training and Development* – ampliou a visão restrita de treinamento e elevou o termo para algo de maior abrangência (VARGAS; ABBAD, 2006, p.139).

A partir das situações geradas pelo treinamento, é interessante analisar até que ponto os colaboradores de tal empresa usufruem do treinamento e o que está incluso em todo esse processo que visa o aperfeiçoamento do trabalho que é desenvolvido.

Este trabalho não tem como objetivo aprofundar-se em aspectos psicológicos relacionados ao treinamento, apesar de os dois pontos estarem interligados. Portanto, será feita aqui apenas uma breve abordagem que menciona os aspectos cognitivos.

Alves;Pasquali;Pereira (1999, p.26) afirmam, diante do modelo especificado por Noe (citado no artigo desses autores), que o treinamento tem implicações na definição do ambiente de trabalho e destacam os seguintes pontos:

1. Os empregados ingressam no programa de treinamento porque alguém determina que seus desempenhos são adequados ou não.
2. O *locus* de controle do sujeito poderá afetar a motivação individual e a habilidade para aprender. Noe (1986) postula que os indivíduos internos (*locus* de controle interno) tenderão a ter excelentes resultados de aprendizagem, uma vez que aceitam o *feedback* e tomam medidas para corrigir a *performance*.
3. A motivação para a aprendizagem poderá ser maior à medida que os treinandos sentem que podem aprender. Esse conceito se baseia na auto-eficácia e na crença do indivíduo de ser capaz de desempenhar uma tarefa específica. A auto-eficácia é um conceito crítico na teoria de aprendizagem social (Bandura, 1986).
4. Os empregados devem perceber que o ambiente de treinamento é planejado para responder aos seus esforços.
5. Os resultados do treinamento devem ser julgados pelos treinandos como relevantes ou como um instrumento de melhora da *performance*.
6. Mais do que a melhora na *performance*, o treinamento deve ter algum valor para os treinandos.

2.1 Treinamento, Desenvolvimento e Educação

No mundo do trabalho o cenário é de grandes transformações sociais, políticas, econômicas e, principalmente, tecnológicas. Os impactos organizacionais contextualizam a necessidade de formação de colaboradores que estejam preparados para os frequentes avanços decorrentes da globalização.

Desde os primórdios da civilização as ações de treinamento e desenvolvimento de pessoal são percebidas. Outro marco importante foi a Segunda Guerra Mundial, que trouxe entre outros fatores, a sistematização das ações de treinamento (VARGAS; ABBAD, 2006, p.138).

As ações de treinamento sofreram constantes mudanças ao longo da história da Administração, principalmente pelas áreas da psicologia (instrucional, cognitiva e organizacional) e da educação. Para Vargas e Abbad (2006, p. 139), ações como treinamento, desenvolvimento, educação, instrução e informação são fundamentais no processo de aprendizagem humana. A seguir, um breve esclarecimento sobre esses conceitos.

O treinamento, seguindo as mesmas autoras, possui várias definições, que serão apresentadas a seguir, no Quadro 1:

DEFINIÇÕES DE TREINAMENTO	
Autor	Definição
Hinrichs (1976)	“Treinamento pode ser definido como quaisquer procedimentos, de iniciativa organizacional, cujo objetivo é ampliar a aprendizagem entre os membros da organização.”
Nadler (1984)	“Treinamento é aprendizagem para propiciar melhoria de desempenho no trabalho atual.”
Wexley (1984)	“Treinamento é o esforço planejado pela organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados com o trabalho por parte de seus empregados.”
UK <i>Department of Employment</i> (1971, apud Latham 1988)	“Treinamento é o desenvolvimento sistemático de padrões de comportamento, atitudes, conhecimento-habilidade, requeridos por um indivíduo, de forma a desempenhar adequadamente uma dada tarefa ou trabalho”.

Goldstein (1991)	“Treinamento é uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho”.
------------------	--

Quadro 1 Definições de Treinamento

Fonte: Vargas e Abbad (2006, p. 140).

O desenvolvimento é analisado aqui como a aquisição de conhecimentos voltada para o crescimento individual. Para Vargas e Abbad (2006, p.142), treinamento e desenvolvimento estão agrupados e representam a aquisição sistemática de conhecimentos capazes de provocar, a curto ou longo prazo, uma mudança de ser e de pensar do indivíduo, por meio da internalização de novos conceitos, valores ou normas e da aprendizagem de novas habilidades.

De contexto mais amplo, a educação faz menções ao aprendizado mais expansivo, que diz respeito aos conhecimentos adquiridos por um indivíduo para compreensão do mundo e a capacidade para lidar com problemas encontrados.

De acordo com Vargas e Abbad (2006, p.139), “instrução pode ser definida como uma forma mais simples de estruturação de eventos de aprendizagem que envolve definição de objetivos e aplicação de procedimentos instrucionais.”

Informação e indução de aprendizagem são expostos pelas autoras como tópicos de significados semelhantes. Ambas se referem a “módulos ou unidades organizadas de conteúdos”, encontradas em diferentes meios e enfatizadas nas novas tecnologias da informação e da comunicação.

2.1.1 Elementos do sistema de treinamento

Para Borges-Andrade (2006, p.345), “o treinamento, entendido como um conjunto de partes coordenadas entre si, tem como referencial o modelo sistêmico de compreensão do fenômeno organizacional.”

Ainda para o mesmo autor, o subsistema de treinamento possui três componentes que são interdependentes entre si. O primeiro subcomponente é a avaliação de

necessidades de capacitação – que é o levantamento sistemático das habilidades, conhecimentos e atitudes, tudo a níveis organizacional, das tarefas e individual.

O segundo subcomponente se refere ao planejamento e à execução do treinamento, que em outras palavras, se resume em aplicações de técnicas e estratégias para facilitar a aquisição sistemática de conhecimentos.

O terceiro subcomponente é a avaliação do treinamento, que faz um levantamento geral de todas as informações sobre todo o sistema de treinamento. É através da avaliação que as informações são repassadas para todo o sistema de treinamento.

Todos esses integrantes do subsistema de treinamento aliados às características do ambiente externo e às variáveis individuais são essenciais para a compreensão do treinamento nas organizações de trabalho.

2.2 Impacto do Treinamento

As ações de treinamento realizadas pelas organizações produzem vários efeitos. É importante que o impacto de treinamento seja mensurado, pois isso significa medir os esforços investidos nessas ações, que afetam diretamente o desempenho no trabalho.

Segundo Freitas et al (2006, p.490) “o impacto de TD&E no trabalho é medido em termos da transferência de TD&E e da influência que os eventos institucionais exercem sobre o desempenho subsequente do participante desses eventos.” Dessa forma, seguindo o mesmo conceito, transferência de treinamento é “a aplicação correta, no ambiente de trabalho, de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) adquiridos nesses eventos instrucionais.”

Porém, nem sempre o impacto de treinamento no trabalho significa uma transferência positiva dos eventos:

Uma vez aprendidas, habilidades metacognitivas, estratégias de autogerenciamento, uso de ferramentas de informática, lógica, metodologia científica e técnicas de estimulação da criatividade podem afetar o desempenho do indivíduo em muitas atividades que executa dentro da organização, o comprometimento desse indivíduo com o trabalho e sua abertura a mudanças, entre outros efeitos. (FREITAS et al, 2006, p.490)

Outros conceitos também se relacionam aos impactos de treinamento. Transferência de treinamento, transferência de aprendizagem, impacto no cargo e mudança no cargo são conceitos abordados em psicologia, mas definem com precisão pontos importantes no desempenho do trabalho.

Transferência de treinamento e transferência de aprendizagem são direcionadas aos efeitos de experiências sobre o desempenho no trabalho (FREITAS et al, 2006). Enquanto impacto no cargo e mudança no cargo são mais voltados às pesquisas em treinamento.

2.2.1 Importância do impacto de treinamento

Ao considerar o treinamento como um processo sistemático, conduzido pela organização, os impactos causados por ele são consequências da transferência dos conceitos de treinamento e desempenho no trabalho.

A discussão sobre o termo *impacto* deve ser iniciada do nível do indivíduo para um nível mais geral (organização). Segundo Freitas et al (2006, apud BORGES-ANDRADE et al, 2006, p. 490) “o impacto de TD&E é medido em termos da transferência de TD&E e da influência que os eventos instrucionais exercem sobre o desempenho subsequente do participante desses eventos.” De acordo com os mesmos autores, *transferência de treinamento* “é a aplicação correta, no ambiente de trabalho, de conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos nesses eventos instrucionais.”

Ou seja, *impacto* diz respeito à influência exercida pelos eventos sobre desempenho subsequente do participante em tarefa similar àquela aprendida por meio do programa instrucional (FREITAS et al, 2006, p.490).

Todavia, o impacto no trabalho nem sempre apresenta aspectos positivos. Quando aprendidas, as habilidades metacognitivas, estratégias de autogerenciamento, uso de ferramenta de informática, lógica, metodologia científica e técnicas de estimulação da criatividade podem afetar o desempenho do indivíduo nas atividades que ele exerce na organização (FREITAS et al, 2006, p.490).

2.2.2 Indicadores de impacto

Freitas et al (2006, p.491) afirmam que os indicadores de impacto podem ser organizados em várias categorias e que eles se diferenciam em termos de: comportamentos e resultados, complexidade da medida (profundidade ou largura) e nível a que se refere (indivíduo, grupos e organização).

O item *comportamento e resultados* descreve os processos e as operações desenvolvidas pelas pessoas treinadas para alcançar certo objetivo através da melhoria desses processos e operações.

A *complexidade* tem como indicador de impacto a *profundidade* ou a *largura*. O primeiro representa o as melhorias no desempenho em tarefas diretamente relacionadas aos objetivos e conteúdos ensinados no treinamento. A *largura* é caracterizada pela especificação de efeitos do treinamento em dimensões mais gerais do comportamento.

O *nível* representa a posição do indicador em relação à cadeia dos efeitos esperados pelo treinamento (espera-se que um dado evento promova efeitos no desempenho do participante, da sua equipe e da sua organização).

2.2.3 Instrumentos de medida para avaliação de impacto

Borges-Andrade (2002 apud FREITAS et al, 2006, p.492) apresenta perguntas que norteiam a escolha das medidas :

- O que medir: Comportamento ou resultado?

- Em que nível de complexidade: Profundidade ou largura?
- Como medir: Observar ou perguntar?

Todas as respostas relacionadas a essas questões estão sujeitas a condicionantes como disponibilidade de recursos humanos e financeiros no subsistema de avaliação, natureza dos objetivos de treinamento, tipo de cargo ou função, cultura organizacional e tipo de clientela a ser avaliada (FREITAS et al, 2006, p.492).

Vale ressaltar que, impacto em profundidade é aquele que mede os efeitos do treinamento que estão relacionados aos conteúdos ensinados nos próprios programas de treinamento. E impacto em largura mede os efeitos do treinamento referentes a desempenhos gerais esperados pela organização por inteira.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Para Zanella (2006, p.19), método é um conjunto de processos necessários para alcançar os fins de uma investigação. Ou seja, é o procedimento geral, correspondendo ao caminho percorrido em uma investigação.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Este trabalho trata de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório com fins descritivos, em que constam as descobertas da análise dos dados com raciocínio indutivo por parte do pesquisador (ZANELLA, 2006, p. 103). A pesquisa qualitativa se preocupa com a qualidade das informações e das respostas.

Por se tratar de um trabalho objetivo, a pesquisa vai desenvolver a teoria aqui embasada, possibilitando a menção tanto de opiniões, atitudes enquanto comportamentos e vai lidar com dados primários, ou seja, informações que ainda não foram coletadas anteriormente.

3.2 Caracterização da área do objeto de estudo

A Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. – Eletronorte, sociedade anônima de economia mista e subsidiária da Centrais Elétricas Brasileiras S.A. – Eletrobras, é uma concessionária de serviço público de energia elétrica. Criada em 20 de junho de 1973, com sede no Distrito Federal, gera e fornece energia elétrica aos nove estados da Amazônia Legal – Acre, Amapá, Amazonas, Maranhão, Mato Grosso, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins. Por meio do Sistema Interligado Nacional – SIN, também fornece energia a compradores das demais regiões do País.

Em Rondônia, a Eletrobras Eletronorte é representada pelas unidades regionais de Transmissão e Comercialização e de Planejamento e Engenharia. Os colaboradores são constituídos por profissionais das mais diversas áreas de conhecimento, que trabalham para melhorar a qualidade de vida dos rondonienses.

É uma empresa bem reconhecida pela gestão empresarial, pelo comprometimento, empreendedorismo e ética. Localiza-se à Rua Major Amarante, Nº513, Bairro Arigolândia, em Porto Velho – RO.

Nesta pesquisa, os procedimentos visam analisar na organização os impactos relacionados ao treinamento referente à NR 10 - SEGURANÇA EM INSTALAÇÕES E SERVIÇOS EM ELETRICIDADE, que acontece regularmente a cada dois anos seguindo os critérios estabelecidos em lei.

Segundo publicação oficial no sítio do Ministério do Trabalho e Emprego, a NR 10

estabelece os requisitos e condições mínimas objetivando a implementação de medidas de controle e sistemas preventivos, de forma a garantir a segurança e a saúde dos trabalhadores que, direta ou indiretamente, interajam em instalações elétricas e serviços com eletricidade.

Ainda seguindo os objetivos dessa Norma:

Esta NR se aplica às fases de geração, transmissão, distribuição e consumo, incluindo as etapas de projeto, construção, montagem, operação, manutenção das instalações elétricas e quaisquer trabalhos realizados nas suas proximidades, observando-se as normas técnicas oficiais estabelecidas pelos órgãos competentes e, na ausência ou omissão destas, as normas internacionais cabíveis.

Os colaboradores da área técnica que participaram desta pesquisa já foram submetidos no ano de 2010 ao treinamento teórico da NR 10, em um curso de 8h/aula realizado à distância, ou seja, pela internet, que foi atualizado no início de 2011. A próxima etapa desse treinamento será iniciada no mês seguinte visando um trabalho comportamental, com uma psicóloga responsável para um trabalho em equipe com os colaboradores em sala de aula.

3.3 População e Amostra

Os sujeitos participantes desta pesquisa foram constituídos pelos colaboradores da empresa Eletrobras Eletronorte Regional de Transmissão de Rondônia- Área Técnica. No início, a intenção era aplicar questionários para aproximadamente 100 colaboradores que constituem toda a área técnica da Regional. Porém, por questões de localização e distância (a maior parte deles não executa seu serviço na capital), não foi possível incluir todos na pesquisa.

Dessa forma, de uma população de 100 colaboradores, os 39 integrantes da pesquisa foram selecionados por estarem presentes em Porto Velho. Todos os colaboradores dessa área são submetidos regularmente ao treinamento da NR10 - SEGURANÇA EM INSTALAÇÕES E SERVIÇOS EM ELETRICIDADE (treinamento em foco).

A população foi selecionada seguindo critérios de acessibilidade e maior quantidade de treinamentos recebidos por setor da empresa. A seguir, quadros que traçam o perfil dos colaboradores participantes da pesquisa:

Cargo atual	Número
Gerente de regional	01
Gerente de divisão	01
Técnico de operação	15
Técnico de manutenção	22
TOTAL	39

Quadro 2 Número de participantes da pesquisa

Faixa etária/anos	Número
25 – 30	5
31 – 40	7
41 – 50	14
51 – 60	10
61 – 70	3
TOTAL	39

Quadro 3 Faixa etária x Número de participantes

3.4 Instrumentos de pesquisa

Os participantes responderam um questionário de caráter particular para traçar o perfil dos colaboradores integrantes da pesquisa e também um instrumento de análise de impacto do treinamento, baseado nos 12 itens propostos por Pilati e Abbad (2005, apud FREITAS et al 2006, p.494). Esse instrumento possui indicadores de melhoria no desempenho no trabalho, motivação para a realização das atividades ocupacionais e atitude favorável à modificação da forma de se realizar o trabalho.

Os itens que compõem esse instrumento auxiliam a descrição dos fenômenos relacionados à mudança no desempenho individual através da ação de aprendizagem (FREITAS et al 2006, p.494).

Os 12 itens estão relacionados no Quadro 2 a seguir:

ITENS DO INSTRUMENTO DE IMPACTO DO TREINAMENTO EM LARGURA OU AMPLITUDE DE ABBAD (1999)	
Itens	
1.	Utilizo, com freqüência, 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 auto-confiança. (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso).
10.	Após minha participação no treinamento, tenho sugerido, com mais freqüência, mudanças nas rotinas de trabalho.
11.	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.

Fonte: Freitas et al (2006, p.494)

Como procedimento de segurança, os colaboradores receberam um documento que os orientou sobre os objetivos da pesquisa, garantindo assim que as informações fornecidas fossem utilizadas apenas para a pesquisa acadêmica.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

O pedido de permissão para fazer a pesquisa foi feita pessoalmente a cada um dos colaboradores – logo após a liberação oficial pela empresa. Os questionários foram aplicados no próprio local de trabalho, com horário marcado.

Depois de coletados, os dados foram analisados para se poder mensurar os impactos do treinamento no desempenho dos indivíduos e da organização. O primeiro passo foi analisar qualitativamente *corpus* da pesquisa e, apesar de um questionário de cunho pessoal ter sido aplicado, não serão priorizadas aqui as informações contidas nele, pois não se tem como objetivo fazer uma análise qualitativa de dados.

A análise dos dados foi feita de acordo com o desenvolvimento da teoria utilizada como base deste trabalho. Os questionários que foram utilizados são de raciocínio lógico e dedutivo e estabelecem relações, objetivando uma busca de generalizações que independem do contexto.

Esses procedimentos de coleta de dados para a avaliação de impacto focam inicialmente questões voltadas para o desempenho individual, para depois analisar o impacto na organização.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Apresentados os resultados, as análises serão feitas de acordo com o embasamento teórico apresentado anteriormente neste trabalho.

Foram distribuídos 39 questionários e o retorno foi satisfatório, pois representa 100% do universo pesquisado.

4.1 Os dados da pesquisa

Dados pessoais só serão mencionados aqui a fim de caracterizar a população da pesquisa, como exemplo, podemos citar o Quadro 3 que demonstra que os participantes dessa pesquisa são todos adultos, a maior parte está na faixa entre 41 e 50 anos (correspondendo a 35,89% do total).

Os questionários que avaliam a ação do treinamento terão seus itens cruzados para melhor compreensão dos resultados obtidos na pesquisa.

4.2 Colaboradores x Treinamento

A amostra se constituiu de colaboradores com idade entre 25 e 70 anos, conforme quadro 3 já divulgado anteriormente; todos tem formação mínima de 2º grau completo, a maioria possuindo pelo menos uma graduação e uma pequena parcela com alguma pós-graduação; com relação ao último treinamento efetivado, os colaboradores estão em uma mesma média de tempo de dois anos.

O quadro a seguir faz a relação entre o tempo de serviço na organização e os colaboradores participantes:

Tempo (anos)	Número
2 – 5	08
6 – 10	2
Mais de 15	29
TOTAL	39

Quadro 4 Tempo de serviço x Número colaboradores

A partir da última tabela apresentada, pode-se concluir que todos os colaboradores participantes desta pesquisa já passaram pelo menos uma vez pelo treinamento da NR 10 - SEGURANÇA EM INSTALAÇÕES E SERVIÇOS EM ELETRICIDADE na empresa Eletrobras Eletronorte Regional de Transmissão de Rondônia, que acontece regularmente a cada dois anos seguindo os critérios estabelecidos em lei.

4.3 Análise do Questionário de Impacto do Treinamento no Trabalho

Quanto ao Questionário de Impacto do Treinamento no Trabalho, que se constituiu de questões relacionadas ao efeito que o treinamento provocou, pode-se fazer a primeira consideração de que é através da análise desse instrumento que se torna possível descrever fenômenos relacionados à mudança no desempenho individual promovida pela aprendizagem, neste caso, a partir de um treinamento.

Ao relacionar os itens que foram questionados nesse instrumento, os resultados mostram que os impactos do treinamento aqui estudado são, de modo geral, positivos para a organização, já que na escala de respostas dada, a marcação de respostas de cunho negativo é mínima.

Nesta pesquisa tanto gerentes quanto técnicos não apresentaram respostas muito divergentes. Para Freitas et al (2006, p. 499), isso sugere que diferentes fontes compartilham de opiniões muito similares quanto ao treinamento pesquisado.

O gráfico abaixo mostra um panorama geral das consequências do treinamento, que podem ser analisadas a partir do primeiro item proposto no questionário. Através

desse item, que avalia a utilização do que foi ensinado no treinamento, os outros itens são melhores compreendidos:

1. Utilizo, com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento

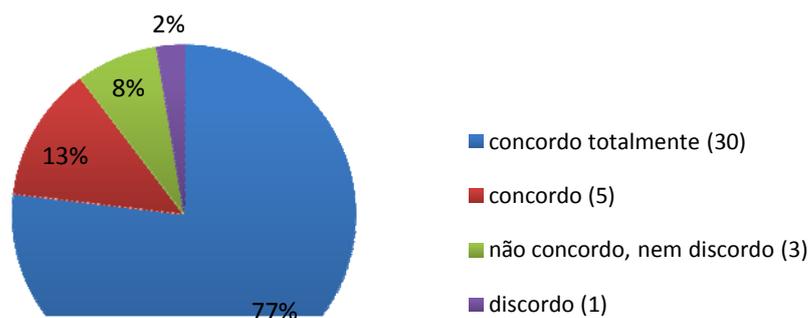


Gráfico 1: Utilização do que foi ensinado no treinamento
Fonte: Dados primários coletados pela autora

Os itens que apresentaram maior destaque nesta pesquisa são aqueles relacionados à aplicação, no ambiente de trabalho, do que foi ensinado no treinamento e o aproveitamento de oportunidades para se colocar em prática o que foi ensinado (como mostra o gráfico 1).

Nessas questões há maior número de marcação da resposta equivalente ao “concordo totalmente”. Ou seja, os colaboradores consideram que há aproveitamento significativo do que foi ensinado e há oportunidade de aplicação no ambiente de trabalho. Assim, medir o impacto do treinamento no trabalho método estratégico para a Eletronorte, pois demonstra a eficácia do treinamento para o trabalho do treinado (SILVA, 2006, p. 103).

Neste ponto pode-se concluir que os treinamentos são bem aproveitados e que a partir dessa aplicação do que foi aprendido no treinamento na prática, outros assuntos são desencadeados como, por exemplo, a agilidade no serviço executado e a qualidade do serviço nas atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento.

Dessa forma, por se tratar de colaboradores que estão constantemente envolvidos com ações na organização que estão diretamente relacionadas ao treinamento NR – 10 Segurança em Instalações e Serviços em Eletricidade, há maior possibilidade de se recordar o que foi aplicado no treinamento, pois o que foi aprendido é frequentemente colocado em prática.

Quanto aos itens de cunho motivacional, é notável que após o treinamento os colaboradores se consideram mais autoconfiantes, pois se sentem mais capazes de executar seus serviços, e a partir disso aumentam sua motivação no ambiente de trabalho (item 8 do questionário).

8. Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho

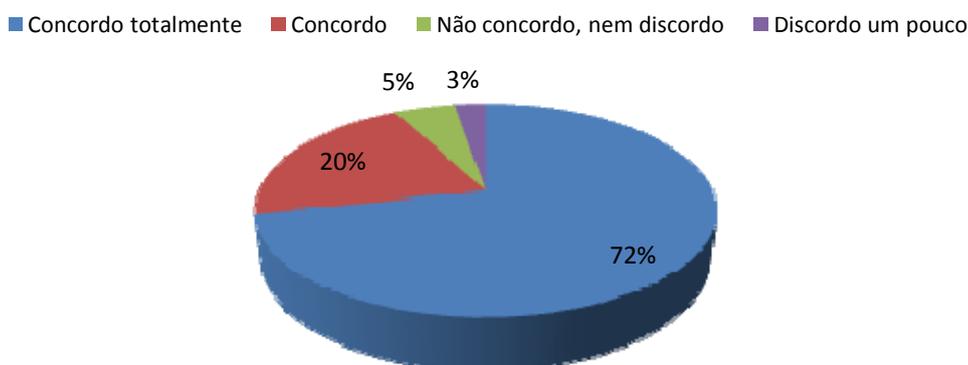


Gráfico 8: Participação x motivação
Fonte: Dados primários coletados pela autora

Como consequência, a maioria dos colaboradores afirmou, através do questionário, que após o treinamento fazem sugestões para melhorias nas rotinas dentro da área técnica.

Diante dos resultados mencionados, pode-se concluir que a organização Eletrobras Eletronorte apresenta bons resultados já que em todos os questionamentos as respostas positivas à empresa prevaleceram. Isso pode ser explicado pelo fato de se tratar de uma empresa bem estruturada e que já possui anos de vigência.

O perfil apresentado pela organização aqui estudada mostra que a organização apresenta retornos significativos com o treinamento executado, já que as próprias respostas dos participantes foram satisfatórias. E também que os maiores impactos observados no nível organizacional foram equivalentes aos encontrados no nível do indivíduo: em dimensões de motivação e capacidade (FREITAS, 2006, p. 499).

Quanto aos questionamentos mais direcionados à percepção do participante quanto ao impacto do treinamento na própria empresa, poucos se mostraram relapsos nesse assunto, afirmando respostas pouco concretas. Parte-se então do pressuposto de que a maioria dos colaboradores que fizeram parte desta pesquisa está ciente da importância e da aplicabilidade do treinamento no seu ambiente de trabalho.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Avaliar o impacto do treinamento no trabalho é averiguar a transferência dos conhecimentos para o trabalho, habilidades e atitudes adquiridas, visando a melhoria do desempenho profissional.

Ao se propor uma análise dentro de uma organização que irá depender da disposição dos próprios colaboradores, há a necessidade de se lidar com imprevistos, com a falta de retorno dos participantes, entre outros empecilhos que podem prejudicar a pesquisa.

A escolha pela área de treinamento nesta pesquisa se deu pelas constantes transformações que podem ser vistas sob essa ênfase. Silva (2006, p. 92) relata que

As profundas mudanças socioculturais, políticas, tecnológicas e econômicas que caracterizam o cenário atual das organizações, exigem qualificação da mão-de-obra para dominar tecnologias sofisticadas e atuar em ambiente competitivo. Mais do que nunca, as organizações estão procurando aumentar a competitividade dos produtos e serviços. Com tal objetivo, tem investido maciçamente em programas de treinamento dos empregados, como forma de aumentar as competências individuais.

Através dos resultados mostrados anteriormente, pode-se concluir que os objetivos da pesquisa foram alcançados, pois as mudanças na organização através do treinamento são significativas e os colaboradores conseguiram perceber, mesmo que superficialmente, os impactos do treinamento aqui estudado.

Mesmo que não se tenha alcançado aqui uma pesquisa de panorama geral na área de treinamento de toda a empresa focada, os resultados apresentados foram precisos e objetivos, apesar de não terem existido contrapontos de difícil análise.

A pesquisa mostrou apenas o início de uma análise que pode ser mais explorada por outros pesquisadores. A partir daqui, há possibilidade de se investigar com maior profundidade outras indagações relacionadas ao treinamento dentro da organização, bem como os aspectos psicológicos que são atingidos e de fundamental importância para os reflexos positivos dos impactos do treinamento.

REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia da Silva; FREITAS, Isa Aparecida de; PILATI, Ronaldo. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. (Organizadores). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 231-254.

ABBAD, Gardênia da Silva. et al. Medidas de suporte em avaliação de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. (Organizadores). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 395-421.

ABBAD, Gardênia da Silva; ZERBINI, Thaís. **Impacto de treinamento no trabalho via internet**. Disponível em: <http://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol4-num2-2005/impacto-treinamento-no-trabalho-internet> . Acesso em: 27/04/2011.

ALVES, Amélia Regina; PASQUALI, Luiz; PEREIRA, Maria Auxiliadora de Mello. Escala de satisfação com o treinamento – ESAST/TELEBRÁS/UNB. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. Jan./Mar. 1999. São Paulo, v.39, n.1, p.25-30.

BASTOS, Antônio V. B. Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. (Organizadores). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 23-40.

BORGES-ANDRADE, Jairo E. Avaliação integrada e somativa em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. (Organizadores). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 343-358.

_____. Competência técnica e política do profissional de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. (Organizadores). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 177-195.

Eletrobras Eletronorte. Disponível em: <http://www.eln.gov.br>. Acesso em 15/06/2010.

FREITAS, Isa Aparecida de. et al. Medidas de impacto de TD&E no trabalho e nas organizações. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. (Organizadores). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 489-504.

GONDIM, Sônia M. G. et al. Práticas inovadoras em gestão de produção e de pessoas e TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. (Organizadores). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 65-84.

LACERDA, Érika R. M.; ABBAD, Gardênia. Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. **RAC**, v. 7, n. 4, p. 77-96, out./dez. 2003.

MATIAS-PEREIRA, José. **Metodologia científica**: manual de pesquisa científica. Brasília: ADM/EAD, 2006.

NR 10 – SEGURANÇA EM INSTALAÇÕES E SERVIÇOS EM ELETRICIDADE. Disponível em: http://www.mte.gov.br/legislacao/normas_regulamentadoras/nr_10.pdf Acesso em: 02/06/2010.

PILATI, Ronaldo. História e importância de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. (Organizadores). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 159-176.

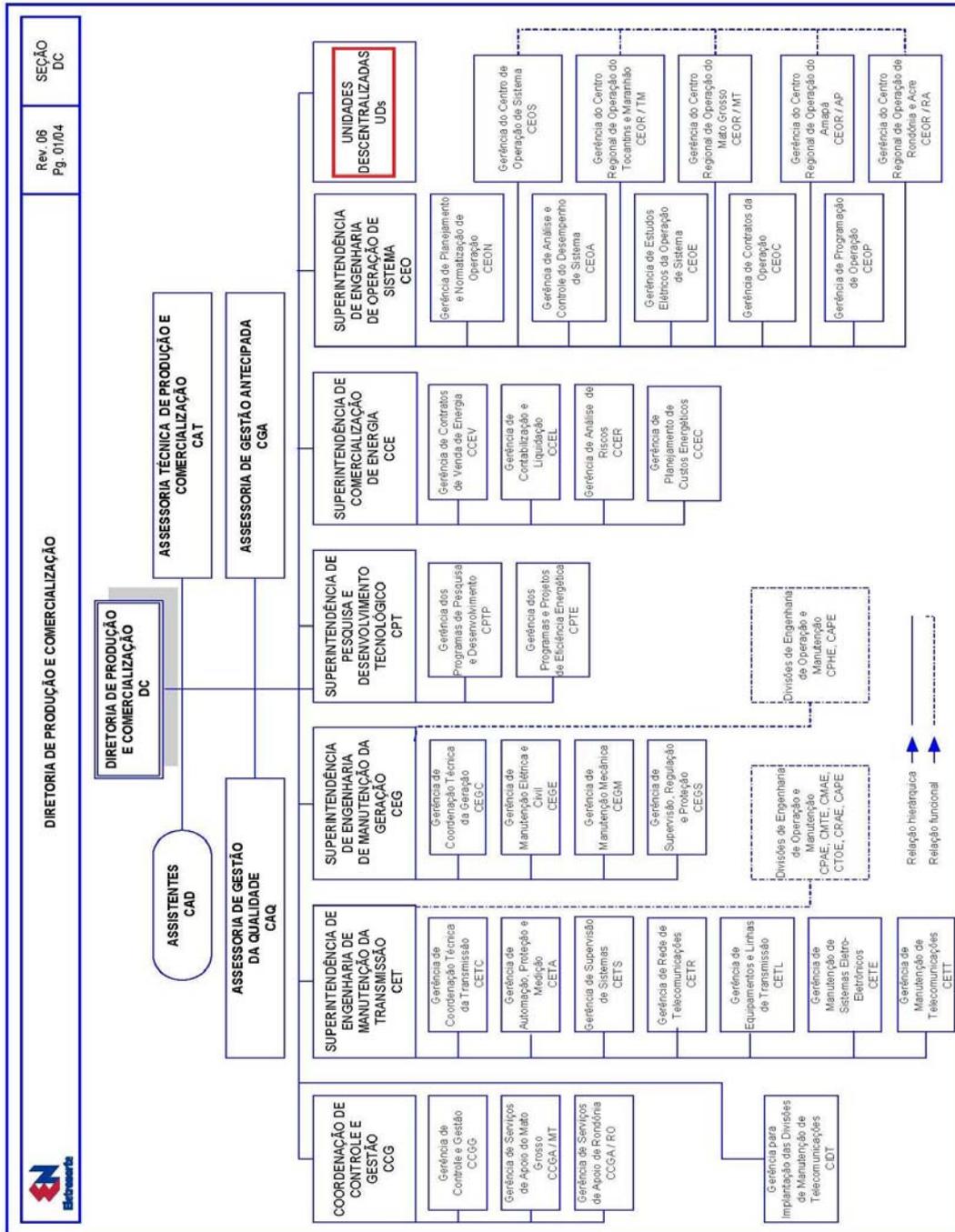
SILVA, Maria Ednei da. Relações entre Impacto do Treinamento no Trabalho e Estratégia Empresarial: o Caso da Eletronorte. **RAC**, v. 10, n. 3, p. 91-110, jul./set. 2006.

VARGAS, Miramar R. M.; ABBAD; Gardênia da S. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. (Organizadores). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 137-158.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia da pesquisa**. Apostila elaborada para o curso de administração na modalidade à distância. Brasília: UnB, 2006.

APÊNDICES

Apêndice A – Organograma do Órgão



Aprovado pela RD-014/2009, de 08.12.2009.

Apêndice B – Orientação Geral aos Participantes da Pesquisa

Orientação Geral

Prezado colaborador,

Esta é uma pesquisa da Universidade de Brasília sobre Impacto do Treinamento no Trabalho. Para viabilizá-la procuramos a sua organização para realizar esse levantamento.

Você pode contribuir respondendo o questionário a seguir. Sua colaboração é fundamental para o sucesso deste trabalho. Você levará aproximadamente 15 minutos para responder a pesquisa

O objetivo deste estudo é avaliar o impacto do treinamento no trabalho e coletar a opinião dos treinandos sobre o suporte oferecido pela organização para a aplicação do aprendizado no trabalho.

Os participantes não serão identificados e os dados fornecidos serão utilizados apenas para fins de pesquisa. **Não escreva seu nome em qualquer lugar** do questionário.

Por favor, responda conforme as instruções e **não deixe nenhuma questão em branco**.

Qualquer dúvida entre em contato com Juliana Batista do Prado via e-mail juhprado@yahoo.com.br ou pelo telefone 69-9236-2616.

Agradeço a sua colaboração!

Atenciosamente,

Juliana Batista do Prado

Anexo B – Questionário de Impacto do Treinamento no Trabalho

Neste questionário você vai encontrar questões relativas ao efeito que o treinamento provocou no seu trabalho. Para dar a sua opinião escreva nos parênteses à esquerda de cada afirmativa o quanto você concorda com ela. Para isso, utilize os seguintes códigos:

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

<i>Impacto do treinamento no trabalho</i>	
()	1. Utilizo, com freqüência, 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 freqüência, 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.