



Universidade de Brasília

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

Departamento de Administração

SUELLEN DE SOUZA E PEREIRA

IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO: um estudo de caso no Tribunal de Justiça de Porto Velho/RO.

Porto Velho – RO

2011

SUELLEN DE SOUZA E PEREIRA

**IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO: um estudo de caso no Tribunal
de Justiça de Porto Velho/RO.**

Monografia da Universidade de Brasília (UNB)
como requisito parcial para obtenção do grau
de Bacharel em Administração.

Professora Supervisora Orientadora: Dra.
Tatiane Paschoal.

Professora Orientadora: MS. Rose Mary
Gonçalves.

Porto Velho – RO

2011

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus por iluminar meu caminho em mais esta conquista.

À minha família que me apóia em todas as minhas decisões e me fortalece diante dos desafios, em especial a minha irmã Daniella que me auxiliou durante as correções deste trabalho e a minha mãe Marlene que nunca me deixou desistir dos meus sonhos.

Ao amor da minha vida minha filha Stephany, que é minha inspiração para novas conquistas. Amo você!

À professora Rose Mary, minha orientadora, e à professora supervisora Tatiana pela atenção, auxílio e paciência em todas as etapas da elaboração desta monografia.

Agradeço também ao Grupo Rovema, onde trabalho pela compreensão durante todas as etapas deste trabalho.

Por fim, agradeço aos servidores que participaram da pesquisa, e todos principalmente o Coordenador de Informática do Tribunal de Justiça.

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo principal verificar os impactos do treinamento no trabalho dos funcionários da Coordenação de informática, setor do Tribunal de justiça de Porto Velho / RO e, se estes impactos estão ou não reluzindo sobre a execução de suas funções. O objetivo específico foi avaliar os impactos causados pelo treinamento, tendo como alvo a execução de seus cargos e, verificar se este impacto tem um efeito positivo ou negativo para estes servidores. A pesquisa quanto ao seu método foi quantitativa, quanto aos fins foi considerada explicativa e descritiva e quanto aos meios foi uma pesquisa de campo. A população total do setor escolhido para o desenvolvimento desta pesquisa era de 81 funcionários lotados e, minha Amostra foi composta de 42 servidores. Como instrumento de pesquisa foi utilizado o questionário Impacto do Treinamento no trabalho (IMPACT), acompanhado de levantamentos sócio demográfico, para percepção de possíveis variáveis e identificação do perfil dos participantes. A análise dos dados foi realizada por intermédio do aplicativo Microsoft Excel, o que determinou todas as porcentagens, médias e desvio padrão, para a modelagem das medidas descritivas desta pesquisa quanto aos resultados, sendo o principal deles a comprovação do impacto positivo do treinamento na execução das atividades dos servidores. Um ponto importante a ser ressaltado foi o resultado obtido quanto a aprendizagem e autoconfiança que o treinamento pode levar a vida dos colaboradores, tanto no âmbito pessoal quanto profissional. Outro fator relevante é que tanto na visão dos funcionários operacionais quanto na visão dos cargos de chefia o impacto do treinamento no trabalho foi como um efeito extremamente positivo e essencial na execução das suas funções.

Palavras-chave : Impacto do treinamento no trabalho. Avaliação do trabalho. Serviço Público.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1: Modelo Conceitual de Impacto e Treinamento no trabalho e construtos correlatos..... | 21 |
| Figura 2: Representação dos componentes do Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho..... | 25 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|-------------------------------------|----|
| Tabela 1: Impacto em amplitude..... | 32 |
|-------------------------------------|----|

LISTA DE QUADROS

| | |
|-------------------------------------------|----|
| Quadro 1: Características da Amostra..... | 28 |
|-------------------------------------------|----|

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|----------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 1: Gráfico do Impacto do Treinamento – Resultados..... | 32 |
|----------------------------------------------------------------|----|

LISTA DE ABREVEATURAS E SIGLAS

IMPACT – Modelo de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho

COINF – Coordenadoria de Informática

TJRO – Tribunal de Justiça do estado de Rondônia

PJRO – Poder Judiciário do estado de Rondônia

MAIS - Modelo de Avaliação Integrado e Somativo

TD&E – Treinamento, Desenvolvimento e Educação

DBA – Banco de Dados

SUMÁRIO

| | |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| 1 Introdução..... | 12 |
| 1.1. Contextualização..... | 12 |
| 1.2. Formulação do problema..... | 14 |
| 1.3. Objetivo Geral..... | 14 |
| 1.4. Objetivos Específicos..... | 14 |
| 1.5. Justificativa..... | 14 |
| 2 Referencial Teórico..... | 16 |
| 2.1. Treinamento Desenvolvimento e Educação..... | 16 |
| 2.1.1. Elementos do TD&E..... | 18 |
| 2.2. Impacto do Treinamento no Trabalho..... | 19 |
| 2.2.1. Importância da mensuração de impacto do TD&E..... | 23 |
| 2.2.2. Modelos de avaliação de TD&E..... | 23 |
| 3 Métodos e Técnicas de Pesquisa..... | 26 |
| 3.1. Tipo e descrição geral da pesquisa..... | 26 |
| 3.2. Caracterização da instituição..... | 26 |
| 3.3. Amostra..... | 27 |
| 3.4. Instrumento de pesquisa..... | 28 |
| 3.5. Procedimentos e coleta de dados..... | 29 |
| 4 Resultados e Discussões..... | 31 |
| 4.1. Resultados descritivos do Impacto do treinamento no trabalho.... | 31 |
| 5 Conclusões e Recomendações | 36 |

| | |
|--------------------------------------------------------------|----|
| Referências..... | 38 |
| APÊNDICES..... | 40 |
| Apêndice A – Questionário para verificação de variáveis..... | 41 |
| ANEXOS..... | 42 |
| Anexo 1 - Questionário do IMPACT..... | 43 |

1 INTRODUÇÃO

Nesta parte será abordada a contextualização da pesquisa, a formulação do problema, o objetivo geral e os específicos e a justificativa.

1.1 Contextualização

Considerando as mudanças atuais no contexto das organizações e com advento da globalização, que provocaram grandes desenvolvimentos científicos, tecnológicos, principalmente com o crescimento da competitividade empresarial, ocasionando uma maior exigência do consumidor, associada a velocidade das informações, tornou-se relevante um maior investimento no treinamento de pessoal. (TAMAYO; ABBAD, 2006).

Para acompanhar esta evolução as organizações tem optado por contratar pessoas qualificadas e experientes. Contudo como nem sempre se encontra profissionais no mercado com o perfil esperado, a segunda alternativa passa a ser treiná-las e capacitá-las para executar suas funções, de forma que torne esta organização cada vez mais competitiva e preparada para o mercado. (TAMAYO ABBAD, 2006). Já para Zerbini e Abbad (2005) as melhores estratégias de gestão de aprendizagem são os programas de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E).

Este interesse vem transformando a área de TD&E num instrumento relevante dentro das organizações, que pode auxiliá-las e também aos colaboradores, conduzindo os mesmos a responderem as novas exigências e demandas do mercado de forma mais eficaz e eficiente. (TAMAYO; ABBAD, 2006).

Os programas de TD&E são ferramentas de transferência de aprendizagem, mudança no comportamento ou ainda no impacto do treinamento no trabalho, o que as tornam essenciais para promover melhorias no desempenho adequado do capital humano na empresa. (ZERBINI; ABBAD, 2005 apud LIMA, 2010).

Assim, fica claro que o treinamento é considerado dentro de gestão de pessoas um dos assuntos mais destacadas hoje, devido a através de estudos teóricos e práticos que pode auxiliar em um programa de melhoria da qualidade do produto ou serviço.

Segundo Borges-Andrade (2002 apud ZERBINI; ABBAD, 2005) a busca pelo desenvolvimento de competências pessoais deixou de ser somente uma decisão pessoal e passou a ter lugar cativo no âmbito das estratégias organizacionais, e, o treinamento hoje já é visto pelos indivíduos como uma chance de melhora do desempenho no cargo atual e provavelmente em outros cargos futuros e em outras organizações.

Para Vargas (1996 apud TAMAYO; ABBAD, 2006) o treinamento é a aquisição sistemática de conhecimentos capazes de provocar, a curto ou longo prazo, mudanças na maneira de ser e de pensar do indivíduo, por meio da internalização de novos conceitos, valores ou normas e da aprendizagem de novas habilidades. Já para Borges-Andrade (1982 apud TAMAYO; ABBAD, 2006) o treinamento é 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 institucional. E a avaliação através de seus componentes irá sugerir ajustes em cada um deles de forma positiva.

A educação para Nadler (1984 apud TAMAYO; ABBAD, 2006) são as estratégias de aprendizagem desenvolvidas para preparar o indivíduo para um trabalho diferente do atual em futuro próximo. E para a autora, o Desenvolvimento é o conjunto de ações que promovem o crescimento individual, não estando necessariamente ligado ao trabalho atual ou futuro.

Para Abbad, Gama e Borges-Andrade (2000, apud LACERDA; ABBAD, 2003) as reações ao treinamento correspondem ao nível de satisfação dos indivíduos, a aplicabilidade e os resultados obtidos.

A aprendizagem refere-se ao grau de assimilação dos conteúdos ensinados no treinamento e o impacto do treinamento é definido como uma auto-avaliação feita pelo indivíduo a cerca dos efeitos produzidos pelo treinamento em seus níveis de desempenho, motivação e autoconfiança (ABBAD, 1999 apud LACERDA ; ABBAD, 2003).

É muito difícil se medir os resultados de TD&E, pois envolvem longo prazo e muitos estímulos e experiências, contudo é possível avaliar as escalas de reação,

aprendizagem e impacto do treinamento no trabalho. (ABBAD; GAMA; BORGES-ANDRADE, 2000).

O relacionamento entre as aprendizagens, os comportamentos e os impactos são extremamente significativos nas abordagens avaliativas e muitas vezes somente o colaborador consegue perceber a diferença com o TD&E, isto se relaciona com o quanto a organização tende a entender que investiu sem quaisquer retornos. (ABBAD, 2003 apud MENESES; ABBAD, 2003).

Assim, o presente projeto destina-se a analisar os impactos do treinamento nos colaboradores do Tribunal de Justiça de Porto Velho /RO.

1.2 Formulação do problema

Conforme o contexto citado, pergunta-se: Quais os impactos do treinamento no trabalho dos colaboradores do Tribunal de Justiça de Porto Velho /RO?

1.3 Objetivo Geral

Este trabalho terá como objetivo principal verificar quais são os impactos causados pelo treinamento no trabalho dos funcionários do Tribunal de Justiça de Porto Velho/RO.

1.4 Objetivos Específicos

- Avaliar os impactos causados pelo treinamento no desenvolvimento das tarefas dos colaboradores.

1.5 Justificativa

Nos últimos anos houve por parte das organizações um aumento do interesse e de investimentos em treinamento, desenvolvimento e educação, contudo a TD&E ainda é pouco conhecida e aplicada dentro das organizações, que desenvolvem de maneira tímida ações e ferramentas desta prática.

O presente projeto buscará avaliar os impactos do treinamento no trabalho na perspectiva dos colaboradores do Tribunal de Justiça, e através dessa avaliação e de seus resultados pretendemos relacionar as variáveis com a intenção de identificá-

las, com o intuito de verificar em estudos posteriores se as variáveis podem ou não interferirem no impacto do treinamento.

Para o Tribunal de Justiça este estudo pode trazer melhores informações do ponto de vista dos colaboradores e possíveis aprendizados que poderão ser desempenhados na execução das suas funções. Para os cargos de chefia o trabalho poderá ser um instrumento de avaliação para aperfeiçoamento, se necessário, dos cargos dos colaboradores, buscando melhor desempenho dos mesmos.

No âmbito acadêmico esta pesquisa poderá ser utilizada como ferramenta para aprimorar conhecimentos sobre este tema.

E para a sociedade, pode auxiliar na formação de colaboradores mais eficientes e eficazes na execução do serviço público, fornecendo informações que possibilite verificar ações que tenham por objetivo melhorar ou não o desempenho desses servidores no exercício de suas funções.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados os fundamentos teóricos deste projeto, com o primeiro item tratando dos conceitos e dos elementos que fazem parte do TD&E. Já o segundo item abordará os conceitos de impacto do treinamento, sua importância e instrumentos de avaliação.

2.1 Treinamento Desenvolvimento e Educação

Na literatura observam-se diversas convergências dos autores a respeito de algumas definições de TD&E dentre elas destaca-se a teoria de Hinrichs (1976), que definiu treinamento como:

[...] um processo de ampliar/desenvolver habilidades; no caso, aquelas que melhoram o nível de proficiência de uma determinada tarefa, sendo normalmente, agrupadas em três categorias: motoras, cognitivas e interpessoais... (BASTOS, 1991 apud LIMA, 2010, p. 19)

Para o autor o treinamento também é considerado um processo conduzido pela organização, contudo de forma intencional, o que torna sua teoria segundo Bastos (1991, apud LIMA, 2010) restrita em sua amplitude. Os autores citados abaixo desmembram a teoria de Hinrichs (1976 apud LIMA, 2010).

Para Nadler (1984 apud TAMAYO; ABBAD, 2006) o treinamento é como a aprendizagem relacionada ao trabalho do indivíduo, ou seja, ele é voltado para a situação do trabalho. Para Latham (1988 apud SILVA, 2006) treinamento é o desenvolvimento sistemático de padrões de atitude, conhecimentos e habilidades requeridos por um indivíduo para desenvolver adequadamente uma tarefa ou trabalho.

Wexley (1984 apud LIMA, 2010) enfatiza o treinamento como sendo uma ação planejada da organização, enquanto Nadler (1984 apud LIMA, 2010), Latham

(1988 apud LIMA, 2010) e Goldstein (1991 apud SILVA, 2006) definem como sendo processos de aquisições e de modificações do comportamento, direcionados ao melhor desempenho das tarefas de um indivíduo dentro de seu trabalho.

Segundo Goldstein (1991 apud SILVA, 2006) o treinamento também é resignado para as funções exercidas no trabalho. O autor define como sendo a aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resultam no aumento da performance no trabalho. Já para Wexley (1984 apud LIMA, 2010) o treinamento é visto como um esforço planejado de uma organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos exigidos pelo trabalho.

O conceito de treinamento, segundo Pilati e Abbad (2005) possibilita uma definição abrangente, com o treinamento como se fosse uma ação tecnológica controlada pela organização, composta de partes coordenadas entre si, inseridas no contexto organizacional, calcada em conhecimentos advindos de diversas áreas, com a finalidade de: 1) promover a melhoria de desempenho, 2) capacitar o profissional para o uso de novas tecnologias e, 3) prepará-lo para novas funções.

Já o desenvolvimento segundo Nadler (1984 apud SILVA, 2006) seria uma formação mais ampla, não necessariamente ligada à profissionalização, então, é como aprendizagens voltadas para o crescimento individual.

E a autora Vargas (1996) acrescenta a teoria de Nadler (1984 apud SILVA, 2006) o seguinte:

[...] desenvolvimento são aquisições sistemáticas de conhecimentos capazes de provocar, a curto ou longo prazo, mudanças na maneira de pensar dos indivíduos, fazendo-os aprenderem novas habilidades [...] (VARGAS, 1996 apud TAMAYO; ABBAD, 2006, p. 11).

E o desenvolvimento para Borges-Andrade (2002) é um processo sistemático e intencional que combinados a tecnologia torna-se importante instrumento da estratégia organizacional.

O termo Educação segundo Vargas (2006 apud LIMA 2010) pode ser considerado como aprendizagens que não ficam somente destinadas ao trabalho, mas que se estendem através de comportamentos para o desenvolvimento pessoal.

Para Nadler (1984 apud SILVA, 2006) a educação é a qualificação do empregado para ocupar diferente posto de trabalho na organização e desenvolvimento como a aprendizagem destinada ao crescimento do indivíduo, não relacionada especificamente ao trabalho atual ou futuro. E para Bastos (1991 apud LIMA, 2010) a educação se destina ao homem em sua totalidade.

De acordo com Pontual (1978 apud BASTOS, 1991) a educação refere-se a todos os processos pelos quais as pessoas adquirem compreensão do mundo, bem como a capacidade para lidar com seus problemas.

Será adotada nesta pesquisa o conceito de educação de Nadler (1984) por ser aplicado somente no contexto organizacional, visando à formação profissional mais abrangente, relacionada geralmente a preparação do colaborador para ocupações futuras.

2.1.1 Elementos do TD&E

Borges-Andrade (2002 apud LIMA, 2010) concluíram que o uso da abordagem sistêmica como referencial teórico é predominante nas suas pesquisas e, que os principais elementos do TD&E são: avaliação de necessidades de treinamento, planejamento e execução de treinamento e avaliação de treinamento, sendo que estes mantêm entre si trocas constantes de informações e resultados.

Avaliações de necessidades de treinamento correspondem a análise inicial de como, quando, onde e em quem será aplicado o treinamento e quais as vantagens e desvantagens do mesmo para a organização. Essa etapa corresponde ao levantamento de todas as informações de habilidades, conhecimentos e atitudes nos níveis organizacional, das tarefas e também individualmente. (BORGES-ANDRADE; ABBAD, 1996).

O planejamento e execução de treinamento são os instrumentos utilizados para colocar em prática o treinamento, ou seja, são as técnicas estratégicas aplicadas com o objetivo de proporcionar a aquisição de conhecimento, atitude e habilidades aos treinados. Esse processo de execução segundo Hamblin (1978) centra-se em diversos níveis, sendo os mais difundidos os de reações, aprendizagem e comportamento no cargo, e, esses por sua vez exploram inúmeras outras variáveis, também capazes de influenciar a eficácia de treinamentos.

A avaliação de treinamento é um elemento essencial, já que é o responsável pelo fornecimento de retroalimentações que asseguram o aperfeiçoamento constante do sistema de treinamento. Para Goldstein (1991) a avaliação de treinamento corresponde à coleta sistemática de informações descritivas e de julgamentos, a fim de tornar efetiva qualquer decisão relacionada à seleção, adoção, valoração e modificação de várias atividades institucionais, o que para o autor é justificado pela necessidade de torná-los externamente válidos ou potencialmente capazes de provocar modificações ambientais organizacionais.

Hamblin (1978) definiu avaliação de treinamento como sendo o ato de se julgar se o treinamento valeu ou não a pena, em termos de algum critério de valor à luz da informação disponível, o que torna a visão do autor diferente e menos objetiva do que a visão de Goldstein (1991).

Contudo a visão de Borges-Andrade (1982) propõe uma teoria de que a avaliação de treinamento tem a função de efetuar o levantamento controlado e sistemático de informações sobre o sistema como um todo, e, que a partir de seus resultados é possível, ou não, o aperfeiçoamento constante do sistema.

2.2 Impacto do Treinamento no Trabalho

De acordo com Abbad (2002) as pesquisas brasileiras definem o impacto do treinamento no trabalho como sendo um efeito de longo prazo exercido pelo treinamento nos níveis de desempenho, motivação e atitudes dos participantes. E para a autora para definir esses níveis temos dois tipos de medidas a serem utilizadas que são elas:

- a) **Medidas de impacto em amplitude**, que mede os efeitos gerais do evento instrucional sobre o desempenho de tarefas relacionadas diretamente ou não ao conteúdo aprendido no treinamento.
- b) **Medidas de impacto em profundidade**, que mensura o efeito do treinamento em tarefas estritamente relacionadas aos conteúdos específicos ensinados nos treinamentos.

Segundo a autora o impacto de treinamento no trabalho seria a transferência de treinamento e de desempenho no trabalho. Essa teoria é compartilhada por Freitas et.al (2006 apud LIMA, 2010), que diz que o impacto pode ser medido com relação as transferências de treinamentos, conhecimento, habilidades e atitudes adquiridas nos treinamentos e que podem exercer influências sobre o desempenho dos participantes.

Além de produzir efeitos favoráveis e permanentes, os treinamentos, muitas vezes segundo Pilati e Abbad (2005), fazem parte de programas de valorização de recursos humanos e são planejados para aumentar a motivação e/ou conflitos internos e/ou facilitar a aceitação de mudanças organizacionais. Nesses casos, o efeito desejado não pode ser observado apenas no nível de desempenho do funcionário egresso no treinamento, devendo também compreender os efeitos sobre as atitudes e motivações.

Esses efeitos causam um fenômeno nos treinados que já não pode mais ser descrito como transferência de aprendizagem, mas sim como impacto do treinamento no trabalho, pois fazem parte desse conceito indicador de mudanças no desempenho global do treinado, bem como, em sua motivação e atitudes em relação ao seu trabalho (PILATI, 2005).

Assim, por essas características, o impacto de treinamento no trabalho nem sempre se reduz à transferência de aprendizagem. As maiores dificuldades das pesquisas em TD&E advêm do fato de que há uma confusão conceitual na descrição desses processos, pois o fenômeno de resultado do treinado no desempenho vem sendo nomeada e descrita como transferência de treinamento ou transferência de

aprendizagem, apesar de notória diferença entre os fenômenos, como mostra a figura abaixo (Figura1) proposta por Abbad (1999).



FIGURA 1: Modelo Conceitual de Impacto e treinamento no trabalho e construtos correlatos.
Fonte: Pilati e Abbad (2005, p. 03)

A **aquisição** pode ser definida como o processo básico de apreensão de conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidas na ação institucional. Segundo Howard (1999) não existe consenso entre os pesquisadores sobre a definição de aprendizagem, por esse motivo a teoria de aquisição pode substituir a de aprendizagem. E para Howard (1999) a teoria de aprendizagem tem como base a noção de aquisição de conhecimento a partir da experiência, que resultaria em uma mudança de comportamento. Assim a teoria de aquisição seria induzida pelas situações de aprendizados criados pela instrução.

A **retenção** descreve o processo imediatamente após a aquisição. A retenção trata dos indicadores de conhecimento que são armazenadas na memória do indivíduo e que podem ser recuperados através de estímulos.

A **generalização**, e muito estudado em psicologia, e para Ford e Kraiger (1995) trata-se do grau com que os comportamentos obtidos por meio de

treinamentos são exibidos pelo desempenho das tarefas organizacionais, e aplicados a situações diferentes daquelas de treinamento. Já para Abbad (1999) a **retenção** e a **generalização** são condições necessárias ao uso eficaz no trabalho dos desempenhos aprendidos no treinamento.

Na avaliação de T&D os conceitos de **generalização** não são centrais em sua adoção, contudo este conceito está relacionado à idéia de que o treinado pode identificar situações nas quais os conhecimentos adquiridos no ambiente instrucional podem ser aplicados no trabalho, entretanto, a **generalização** é primordial para se aplicar o que foi aprendido no trabalho (ABBAD, 1995 apud PILATI; ABBAD, 2005).

O próximo conceito trata-se da **transferência de aprendizagem**, que pode ser definida como a aplicação eficaz no trabalho dos conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridas em um treinamento. Para as pesquisas em TD&E é o indicador mais utilizado, contudo não garantem efeitos visíveis sobre o desempenho global, atitudes e motivação dos treinados.

Para Abbad (1999, apud PILATI; ABBAD, 2005) a **transferência de aprendizagem** vem sendo usada no sentido metafórico de transporte, movimentação de habilidades e atitudes da situação de treinamento para o trabalho. Nas pesquisas de TD&E o importante é examinar o efeito do treinamento em longo prazo sobre os níveis de desempenho, identificar fatores restritivos e facilitadores do uso daquelas habilidades, atitudes e capacidades para que tais níveis melhorem.

E finalmente o **impacto do treinamento no trabalho**, é definido como a influência que o evento instrucional exerce sobre o desempenho global subsequente do treinado, e também suas atitudes e motivações.

O conceito mais adequado a este projeto trata o impacto do treinamento no trabalho como a auto avaliação feita pelo próprio participante acerca dos efeitos produzidos pelo treinamento em seus níveis de desempenho, motivação, autoconfiança e abertura de mudanças nos processos de trabalho (ABBAD, 1999 apud PILATI; ABBAD, 2005).

2.2.1 Importância da mensuração de impacto de TD&E

Devido às profundas mudanças socioculturais, políticas e econômicas que caracterizam o cenário atual nas organizações, exigem qualificação de mão-de-obra para dominar tecnologias sofisticadas e atuar no ambiente competitivo, hoje, as organizações estão procurando aumentar a competitividade dos produtos e serviços.

Com isso as organizações têm investido maciçamente em programas de treinamento dos empregados, com o objetivo de aumentar as competências individuais (SILVA, 2006).

Assim, a mensuração de impacto de TD&E neste projeto busca avaliar as ações das organizações com relação ao impacto de treinamento, e de que forma os indivíduos treinados podem ou não proporcionar a empresa melhores desempenhos em seus cargos.

Segundo Lacerda (2003 apud CARVALHO; ABBAD, 2006) as organizações vêm questionando a eficácia das ações de treinamento nessa área, contudo, o uso de treinamento é essencial para a mudança de atitudes, conhecimentos e habilidades necessárias ao desempenho adequado do capital humano na empresa.

A avaliação dos treinamentos nas organizações é de suma importância e relevante investimento institucional, para a qualificação dos colaboradores (BORGES-ANDRADE, 2002), e, com isso houve um desenvolvimento e surgimento de vários modelos a avaliação para mensurar os resultados, o que será abordado na próxima seção.

2.2.2 Modelos de avaliação de TD&E

A sistematização dos processos de avaliação tem sido interesse de vários autores que elaboraram modelos de avaliação. O modelo clássico de Kirkpatrick (1976 apud LIMA, 2010), posteriormente modificado por Hamblin (1978 apud LIMA, 2010), tem como principal preocupação em avaliar os resultados de um evento instrucional (CARVALHO; ABBAD, 2006 apud LIMA, 2010).

Os níveis avaliados são de reação (satisfação do treinamento), aprendizagem (cumprimento dos objetivos instrucionais), comportamento no cargo (aplicação dos

CHAs aprendidos, conhecimentos, habilidades e atitudes) e resultados, subdivididos em organização (mudança nos processos organizacionais e valor fina (efeitos nos indicadores financeiros) (CARVALHO; ABBAD, 2006 apud LIMA, 2010).

No Brasil Borges-Andrade (1982 apud LIMA, 2010) foi precursor em se preocupar em avaliar os modelos de relação entre as variáveis, que não se refém somente aos resultados do treinamento. Ele propôs um modelo que inclui as variáveis do ambiente como os fatores influentes importantes em todo o processo de treinamento, desde o levantamento de necessidades ate os resultados de longo prazo, a esse modelo deu-se o nome de Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS).

Este trabalho se baseará no modelo de avaliação da autora Abbad (1999 apud LIMA, 2010) que depois de receber influencias desses outros modelos organizou os achados da literatura em avaliação de treinamento no trabalho. O modelo a ser utilizado será o IMPACT (Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho). Esse modelo é composto por sete componentes: suporte organizacional, características do treinamento, características da clientela, reações, aprendizagem, suporte à transferência e impacto de treinamento no trabalho.

Os seis primeiros componentes são considerados preditores do impacto do treinamento no trabalho. A variável desse modelo é definida como a avaliação do treinamento sobre os efeitos produzidos pelo treinamento em níveis de desempenho, motivação, autoconfiança e abertura a mudanças nos processos de trabalho (CARVALHO, 2006 apud LIMA, 2010).

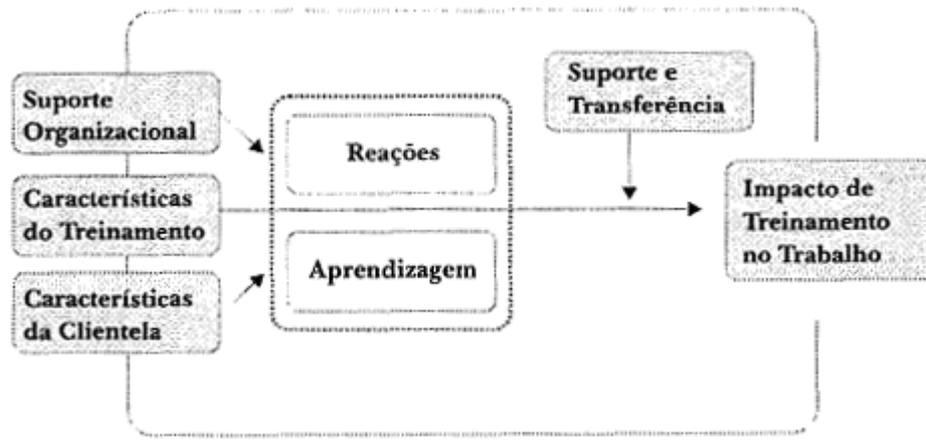


FIGURA 2: Representação dos componentes do Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho.

Fonte: Abbad (1999, p. 99)

A figura acima representa os componentes do IMPACT, que segundo Sallorenzo (2000 apud LIMA, 2010) são três:

- a) **Auto-avaliação em amplitude:** que avalia se o treinamento teve impacto, levando em consideração até mesmo o impacto na execução de outras tarefas não relacionadas com o curso.
- b) **Auto-avaliação em profundidade:** avalia o impacto do treinamento restrito ao conteúdo do curso.
- c) **Hetero-avaliação em amplitude:** a avaliação do impacto dos treinado é dada por outras pessoas no meio instrucional.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo refere-se ao tipo de pesquisa desenvolvido, as características da organização e da amostra, os instrumentos de pesquisa, os procedimentos de coleta de dados e análise dos dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

De acordo com Vergara (2009, apud LIMA, 2010) as pesquisas se dividem em dois aspectos: quanto aos fins e quanto os meios. Em relação aos fins esta pesquisa é considerada descritiva, pois descreverá os impactos do treinamento no desenvolvimento do trabalho. No que se refere aos meios é avaliada como de campo, pois se tratará de uma investigação num local específico.

Com relação aos dados desta pesquisa serão primários, porque serão coletados diretamente da amostra e a sua natureza vai ser quantitativa, pois conforme Zanella (2006, p. 89 apud LIMA, 2010), este método é eficaz para medir opiniões, atitudes e preferências como comportamentos. E, ainda quanto ao horizonte de pesquisa temporal a mesma será transversal.

3.2 Caracterização da Instituição

Em 22/12/81, através da Lei complementar Federal n 041/81, foi criado o Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia. O Tribunal de Justiça é composto de 13 desembargadores em efetivo exercício, e, conta, ainda, o Poder Judiciário com 73 juízes em exercício (62 titulares e 11 substitutos), distribuídos em 18 comarcas sendo uma de 3ª, dez de 2ª e sete de 1ª entrância e 85 varas distribuídas em sete seções Judiciárias.

A gestão estratégica é um sistema de gerenciamento integrado que engloba a gestão de processos, de projetos, das pessoas, de custos, da informação, do conhecimento, do orçamento e da comunicação. Sua implantação no ano de 2007 proporcionou um salto na qualidade e permitiu um novo modelo de gestão, um dos motivos que acentuaram o interesse para este estudo.

A estratégia do PJRO não é projeto pronto e acabado. É obra capaz de incorporar novas demandas e adequar-se à nova realidade. A implantação desse modelo de gestão conta com o esforço de todos: servidores e magistrados, colaboradores e gerentes, auxiliares e alta administração. Sem eles não seria possível implementar esse modelo que tem nos permitido conquistar benefícios relevantes para os usuários da prestação jurisdicional e para a sociedade.

3.3 Amostra

Por ser a Coordenadoria de Informática um dos setores que mais recebem investimento de treinamento no trabalho, tornado-se representativo da atual política de gestão de competências do Tribunal de Justiça de Rondônia, a amostra se constituiu de 42 servidores públicos lotados nesta unidade, que atualmente está composta de 81 servidores na Comarca de Porto Velho.

A amostra foi obtida com base no software Raosoft (2004) com margem de erro de 10% e com nível de confiança de 90%, conforme formula abaixo:

| Calculadora de Amostragem | | |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Que margem de erro pode aceitar? (5% é uma escolha comum) | <input type="text" value="10"/> % | A margem de erro é o valor de erro que pode tolerar. Se 90% das respostas for "sim", enquanto 10% responder "não", será possível tolerar uma maior margem de erro do que quando a separação dos inquiridos for 50-50 ou 45-55. Menor margem de erro necessita de uma amostragem maior. |
| Que nível de confiança necessita? Escolhas comuns são 90%, 95%, or 99% | <input type="text" value="90"/> % | O nível de confiança é o nível de incerteza que pode tolerar. Suponha que tem 20 "sim-não" perguntas no seu inquérito. com um nível de confiança de 95%, deverá esperar que, para uma das perguntas (1 em 20), a porcentagem de de pessoas que respondem "sim" será maior que a margem de erro que se distancie da verdadeira resposta. A verdadeira resposta seria a porcentagem que obteria se entrevistasse exaustivamente todas as pessoas. Maior nível de confiança requer um maior valor de amostragem. |
| Qual o tamanho da população ? Se não souber, use 20000 | <input type="text" value="81"/> | Quantas pessoas existem para basear a amostragem? Note que a amostragem não varia muito para populações superiores a 20,000. |
| Qual será a distribuição da resposta? A escolha mais comum será 50% | <input type="text" value="50"/> % | Para cada questão, que resultados espera obter? Se a amostragem for tendencial para um limite, a população provavelmente também o estará. Se não souber, use 50%. Este valor retornará o maior valor de amostragem. |
| A dimensão recomendada da sua amostragem é | 42 | Este é o tamanho mínimo recomendado para a sua amostragem. Se tirar uma amostra de uma maior quantidade de pessoas e tiver respostas de todos, será mais provável obter uma resposta correta do que teria, caso apenas obtivesse uma pequena porcentagem de respostas numa amostragem grande. |

Conforme coleta de dados através da aplicação do Questionário Sócio-Demográfico, segue quadro apresentado abaixo que se classificou em:

| Gênero | Faixa Etária | Escolaridade | Situação Funcional | Tempo de Serviço |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Masculino:33</p> <p>Feminino: 9</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Até 25 anos:4 • De 26 a 35 anos: 17 • De 36 a 45 anos: 16 • De 46 a 55 anos: 5 • Acima de 55 anos: 0 | <ul style="list-style-type: none"> • 2º grau completo:2 • Superior incompleto:8 • Superior completo: 15 • Especialização: 17 • Outros: 0 | <ul style="list-style-type: none"> • Servidor do Quadro: 41 • Servidor requisitado: 0 • Servidor s/Vínculo: 1 | <ul style="list-style-type: none"> • Até 3 anos: 10 • De 3 a 6 anos: 9 • De 7 a 12 anos: 13 • Mais de 12 anos: 10 |

Quadro 1: Características da amostra

E, ainda foi feita uma pergunta extra para distinção das funções e 50% foram destacados como executando a função de Técnico Judiciário de Informática, e o restante da Amostra se dividiu em Chefe de Seção I, Analista de Sistemas, Analista de Negócios, Estagiário, Chefe da COINF, Secretário Executivo e DBA.

3.4 Instrumentos de pesquisa

Esta pesquisa terá como instrumento de pesquisa, a escala proposta por Abbad (1999 apud LIMA, 2010), o IMPACT, que mede o impacto do treinamento no trabalho.

O IMPACT é um questionário composta por 12 itens. Nesses itens estão englobados componentes como: Percepção de Suporte Organizacional, Características do Treinamento, Características da Clientela, Reação, Aprendizagem, Suporte à Transferência e Impacto do treinamento no Trabalho (LIMA, 2010).

O Suporte Organizacional verifica as variáveis no que se refere às práticas da organização da gestão de desempenho e valorização do servidor. O segundo componente que são as Características do Treinamento trata das variáveis ligadas a: área de conhecimento do treinamento, duração, natureza do objetivo do treinamento, origem e desempenho do instrutor do treinamento e a qualidade do material didático utilizado. No componente Característica da Clientela têm-se as

informações demográficas, funcionais, motivacionais e atitudinais relativas aos treinados.

A Reação refere-se às opiniões dos treinados com relação ao treinamento, o desenvolvimento, aplicabilidade e resultados do mesmo. A componente Aprendizagem trata do grau de assimilação e retenção dos conteúdos ensinados nos treinamentos, e que são medidos por meio de escores obtidos em provas. O Suporte a Transferência, é quem avalia a opinião do treinado com relação ao suporte ambiental ao uso eficaz, no trabalho e novas habilidades adquiridas. O ultimo componente da escala IMPACT, refere-se ao Impacto do treinamento no Trabalho, que avalia os efeitos produzidos pelo treinamento em seus níveis de desempenho, motivação, autoconfiança, e abertura a mudanças nos processos de trabalho (ABBAD, 1999 apud LIMA, 2010).

Esta pesquisa foi dividida em três etapas: a primeira foram as instruções de preenchimento da pesquisa e explicação dos objetivos, a segunda foi a aplicação do questionário IMPACT e, a terceira tratou dos dados demográficos como: o gênero, faixa etária, grau de escolaridades, função e sexo.

3.5 Procedimentos e coleta de dados

Primeiramente foi protocolado uma Carta de Autorização ao Secretario Administrativo do Tribunal de Justiça, para aplicação da pesquisa e utilização do nome da instituição neste trabalho.

Posteriormente, após a aprovação do Secretario foi marcado uma reunião no dia 20/09/2011 com o Coordenador de Informática quando foi explicada a mensuração deste trabalho e a forma de aplicação dos questionários. Por sugestão de alguns colaboradores e por se tratar de uma amostra de funcionários da área de informática, ficou acordado que a coleta de dados seria por meio do formulário do Google Docs, e que seria enviado por e-mail para cada servidor.

Contudo após duas semanas de coleta de dados on-line ainda ficaram faltando alguns servidores para completar a Amostra definida anteriormente, assim no dia 17/10/2011 foram aplicados os questionários pessoalmente a fim de atingir a quantidade pré definida da amostra.

Juntamente com o Questionário IMPACT foi coletado também outras variáveis como sexo, idade, grau de escolaridade, função e tempo de serviço, conforme dados mostrado no **Quadro 1** (página 30).

Após a coleta desses dados foram utilizados Softwares, para análise dos resultados e calculo das mediadas descritivas desta pesquisa, para verificação do desvio padrão e as tendências.

E finalmente com todos os dados colhidos e analisados apresentamos as discussões sobre o do nível do impacto do treinamento no trabalho dos servidores públicos do Tribunal de Justiça de Porto Velho/RO.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O capítulo a seguir trata das discussões e dos resultados desta pesquisa, primeiramente tratando dos resultados descritivos obtidos na coleta de dados como IMPACT e depois faz uma relação entre as variáveis conforme Quadro 3.

Resultados descritivos do Impacto do Treinamento no Trabalho

Este estudo teve como base o Impacto do treinamento no trabalho em face ao comportamento na execução de suas funções e para mensurar a amplitude do impacto do treinamento do trabalho dos servidores do Tribunal de justiça, conforme citado anteriormente utilizamos o IMPACT.

Este instrumento é composto de 12 itens, que foi atribuído os seguintes valores para as respostas: Discordo 1 (um), Nem discordo e nem concordo 2 (dois) e, Concordo 3 (três), para que se facilitasse a análise dos dados, as respostas foram analisadas conforme Tabela 1.

Quanto ao perfil sócio demográfico dos participantes percebe-se que 78% são homens; 40% estão entre a faixa etária de 26 a 35 anos; 40% são especialistas e 30% tem em média de 7 a 12 anos de tempo de serviço de justiça, conforme citado anteriormente utilizamos o IMPACT.

O que pode significar que são servidores de média idade com um nível de escolaridade alto e com estabilidade funcional e financeira.

Na tabela também seguem as análises de medias, desvio padrão, percentuais e neutros das respostas ao questionário. Isso facilitou muito o entendimento e discussão dos resultados obtidos.

Tabela 1: Impacto em amplitude

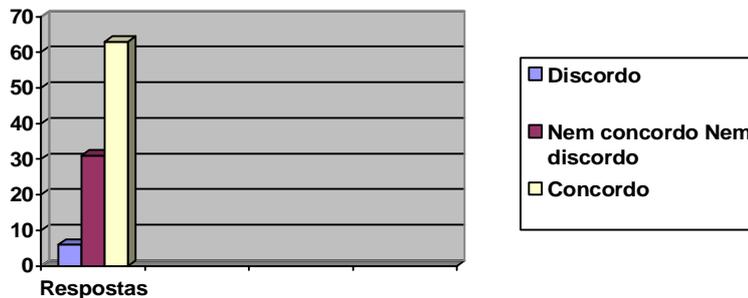
| Item do Questionário | Média | DP | %D | %N/N | %C |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------|----|------|----|
| 1. Utilizo, com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento. | 2,66 | 0,61 | 7 | 19 | 74 |
| 2. Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento. | 2,83 | 0,43 | 2 | 12 | 86 |
| 3. As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros, em meu trabalho, em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento. | 2,73 | 0,58 | 7 | 12 | 81 |
| 4. Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento. | 2,38 | 0,53 | 2 | 58 | 40 |
| 5. Quando aplico o que aprendi no treinamento, executo meu trabalho com maior rapidez. | 2,59 | 0,58 | 4 | 31 | 65 |
| 6. A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento. | 2,71 | 0,59 | 7 | 12 | 81 |
| 7. A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento. | 2,33 | 0,65 | 9 | 48 | 43 |
| 8. Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho. | 2,47 | 0,67 | 9 | 34 | 57 |
| 9. Minha participação nesse treinamento aumentou minha autoconfiança. (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso). | 2,66 | 0,57 | 4 | 24 | 72 |
| 10. Após minha participação no treinamento, tenho sugerido, com mais frequência, mudanças nas rotinas de trabalho. | 2,35 | 0,61 | 7 | 50 | 43 |
| 11. Esse treinamento que fiz tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho. | 2,52 | 0,63 | 7 | 34 | 59 |
| 12. O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades. | 2,50 | 0,63 | 7 | 36 | 57 |
| Total | 2,56 | 0,59 | 6 | 31 | 63 |

Legenda: DP = desvio padrão. C = concordo. N = não concordo, nem discordo. D = discordo.

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme resultados apresentados acima a concentração das respostas em concordância foram em media de 63%, o que comprova a aprovação e aproveitamento dos treinamentos recebidos e o impacto do treinamento no trabalho é positivo e contribui, com o desempenho de suas funções na execução de seus cargos, conforme gráfico seguinte.

1 - Gráfico do Impacto do Treinamento - Resultados



Legenda: Dados obtidos com a aplicação do Questionário IMPACT

Perante as exposições de dados acima podemos perceber que nos itens **“Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento”** e **“Utilizo, com freqüência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento”** 86% e 74%, respectivamente concordam com as afirmativas. Zerbini; Abbad (2005) (apud LIMA, 2010) confirmam os resultados dos itens citados no que se refere ao TD&E como ferramenta para que o impacto do treinamento no trabalho provoque melhorias no desempenho de suas funções e, o quanto o investimento no capital humano é retornável.

Na afirmativa **“As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros, em meu trabalho, em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento”**, percebe-se que 81% (média de 2,83), da amostra melhoraram em suas atividades funcionais que estão diretamente ligadas ao conteúdo aprendido nos treinamentos evitando erros e desperdício de tempo nessas atividades.

Um fato preocupante deste trabalho acontece nos seguintes itens: **“Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento”**; **“Após minha participação no treinamento, tenho sugerido, com mais freqüência, mudanças nas rotinas de trabalho”** e **“Esse treinamento que fiz tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho”**. Pois o primeiro item citado refere-se à assimilação e aprendizado do conteúdo dos treinamentos onde 58% dos entrevistados não concordam e nem discordam da afirmativa o que pode indicar problemas de transferência de aprendizado e deixa margem a duvida quanto a forma e conteúdo aplicados durante o treinamento. Segundo Abbad (2005) (apud Lima, 2010), no que

se refere ao TD&E como ferramenta para que o impacto do treinamento no trabalho provoque melhorias no desempenho de suas funções e, o quanto o investimento no capital humano é retornável, o que causou dúvida nos servidores que fizeram parte deste trabalho

E no segundo e terceiro item citado a cima percebe-se que temos um impasse importante quanto ao sugerir mudanças no trabalho (50% nem concordam e nem discordam) e a ser receptivo a novas mudanças implantadas, o que pode estar ligado à repressão por parte das chefias. Se os entrevistados afirmam não ter espaço para criarem novas rotinas de trabalho, pode ser indicativo de falta de receptividade a mudanças por parte dos cargos de chefia, mas quando se trata de mudanças oferecidas pelos chefes, fica clara a obediência dos demais, demonstrando possível coação por parte da chefia.

Quando a afirmativa se refere a qualidade no trabalho como nos itens : **“Quando aplico o que aprendi no treinamento, executo meu trabalho com maior rapidez”** e **“A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento”** , percebeu se que em media 2,59 e 2,71 dos servidores verificaram o quanto que um determinado treinamento pode facilitar a execução de suas atividades e o quanto isso pode influenciar na qualidade de seus trabalhos. Contudo no item **“A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento”**, 48% das pessoas não concordam e nem discordo, o que pode indicar problemas no aprendizado e quanto a relação de conteúdos com outras atividades executadas.

Um fato bastante importante neste trabalho acontece nos itens: **“Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho e Minha participação nesse treinamento aumentou minha autoconfiança. (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso)”**, onde 57% e 72% confirmam que o treinamento recebido pode influenciar de forma positiva na motivação e autoconfiança no trabalho. O que é explicado como fato importante por Abbad (1999 apud LACERDA 2003) que se refere a este impacto de forma positiva na vida pessoal dos mesmos, o que acontece por meio de aprendizagem podendo influenciar também na vida pessoal dos mesmos.

E finalmente no item **“O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades”**, referindo se a transferência de aprendizado conforme Freitas et al (2006) o impacto é o resultado positivo da transferência de aprendizagem, e só pode ser observado quando a pessoa treinada aplica os CHAs adquiridos e quando essa aplicação proporciona melhorias na sua vida pessoal ou profissional.

Menezes (2003, apud ABBAD, 1999) trata das aprendizagens que somente são perceptíveis aos colaboradores operacionais e não muitas vezes pelos cargos de chefia, contudo nesta pesquisa, pode-se perceber que os cargos de chefia tratam do assunto com a mesma importância, diferindo do trabalho citado, pois ambos perceberam o quanto o impacto do treinamento é primordial para o desenvolvimento das atividades e quanto influenciam de forma positiva para todos sem levar em consideração a hierarquias.

As médias apresentaram um bom resultado variando entre 2,33 a 2,83. O desvio padrão também apresentou resultados favoráveis à pesquisa, pois nenhum dos itens ficou acima de 1,00 o que demonstram baixa dispersão na avaliação do impacto, confirmando a boa avaliação dos participantes a respeito do impacto dos cursos oferecido pelo Tribunal de Justiça à COINF.

E conforme os resultados apresentados nesta pesquisa, o impacto do treinamento no trabalho apresentam médias gerais de 2,56 e desvio padrão geral de 0,59, assim verificou-se que os servidores treinados tiveram este impacto de forma positiva ao desempenho de suas atividades após participarem de qualquer treinamento.

4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo geral deste estudo foi verificar quais os impactos causados pelo treinamento no trabalho dos funcionários do Tribunal de Justiça e verificar se este impacto foi favorável ou não na execução das atividades destes servidores.

Quanto aos resultados do impacto do treinamento no trabalho dos servidores foi considerado positivo e tinham relação direta com a execução das funções dos mesmos, chamando a atenção para os seguintes fatores: quanto à relevância deste impacto tanto para as classes operacionais quanto para as chefias; a questão do aumento da autoconfiança e da motivação trazidos com o aprendizado obtidos em um treinamento; o quanto que um treinamento pode afetar a execução das atividades funcionais de forma positiva e quanto pode afetar ate mesmo a vida pessoal dos participantes do treinamento.

E um ponto considerado crítico foi quanto aos itens que tratam da recordação dos conteúdos ensinados em um treinamento e quanto a sugestão de mudanças para melhoria da execução dos cargos, onde em media 58% dos servidores tiveram dúvidas quanto a esta afirmativa, o que pode ser relativo a aprendizado e possível repressão dos cargos de chefia.

A primeira limitação deste trabalho foi que a amostra no momento da pesquisa já tinha certo tempo sem qualquer treinamento, o que fica como sugestão um trabalho de pesquisa mais periódico e ao final dos treinamentos para a verificação do aprendizado e aplicação dos mesmos nas atividades funcionais dos servidores.

E a segunda limitação foi quanto à pesquisa ter sido aplicada somente com um instrumento científico, deixando a desejar para que se pudesse ser feito uma avaliação mais detalhadas, principalmente no quesito das reações e aprendizagens e limitando os resultados.

Como sugestão este trabalho deveria ser feito de forma periódica ou ao final de cada treinamento a fim de verificação deste impacto e de forma mais detalhada, tanto neste órgão quanto em quaisquer outro.

Os resultados obtidos através deste estudo podem contribuir para este órgão a ter novos conhecimentos sobre o impacto do treinamento no desempenho dos servidores, bem como ter alguma idéia da opinião dos servidores a respeito das

práticas os quais adota na gestão de desempenho, carga de trabalho, suporte e valorização do colaborador

Para os cargos de chefia este estudo poderá servir de instrumento para aperfeiçoamento, se necessário das atividades dos servidores buscando melhor desempenho dos mesmos.

Para a sociedade este estudo poderá auxiliar na formação de servidores mais eficientes e eficazes na execução do serviço público, e no âmbito acadêmico poderá ser utilizada como instrumento para aprimorar conhecimentos sobre este tema tão relevante.

Referencias

ABBAD, Gardênia; GAMA, Ana L. G.; BORGES-ANDRADE Jairo E. Treinamento: análise do relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, 2000, vol.4, n.3, pp. 25-45.

CARVALHO, Renata S.; ABBAD, Gardênia. Avaliação de treinamento a distância: reação, suporte à transferência e impactos no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.10, n., p 95-116, jan./mar.2006.

ABBAD, Gardênia; GAMA, Ana L. G.; BORGES-ANDRADE Jairo E. Treinamento: análise do relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, 2000, vol.4, n.3, pp. 25-45.

CARVALHO, Renata S.; ABBAD, Gardênia. Avaliação de treinamento a distância: reação, suporte à transferência e impactos no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.10, n., p 95-116, jan./mar.2006.

LACERDA Érika R. M.; ABBAD, Gardênia. Impacto do trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 4, p. 77-96, out./dez. 2003.

LIMA, Maria C. O.; Impacto do treinamento no trabalho e suporte organizacional: um estudo de caso no Tribunal Regional Federal da 1ª Região. 2010. **Monografia Universidade de Brasília**, Brasília, Distrito Federal, Brasil.

MENESES Pedro M. M; ABBAD, Gardênia. Preditores individuais e situacionais de auto e Heteroavaliação de impacto do treinamento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, vol.7, n.spe, pp. 185-204, 2003

PILATI, Ronaldo; ABBAD, Gardênia; Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Brasília, Vol. 21, n. 1, pp. 043-051, Jan-Abr 2005.

PILATI, Ronaldo; ABBAD, Gardênia; PANTOJA, Maria J. Avaliação de treinamento: análise da literatura e agenda de pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v.38, n.3, p 205 -218. jul./ago./set.2003.

RABELO, Flávio M.; FILHO Ettore B.; OLIVEIRA, Carlos A. B. A organização do treinamento nas empresas pode afetar o resultado de programa de melhoria de qualidade. **RAE - executiva**, São Paulo, v.35, n.3, p 13/19, mai./jun.1995

RAOSOFT, 2004 . Acesso em: 15/05/2011

RONDÔNIA. Site oficial do Tribunal de Justiça de Rondônia. Disponível em: <<http://www.tjro.jus.br>>. Acesso em: 10/06/2011.

SILVA, Maria E. Relações entre impacto do treinamento no trabalho e estratégia empresarial: o caso da Eletronorte. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.10, n.3, p 91-110,jul./set. 2006.

TAMAYO, Natasha; ABBAD, Gardênia da S. Autoconceito profissional e suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.10, n.3, p 09 -28, jul./set. 2006.

ZERBINI, Taís; ABBAD, Gardênia. Impacto de treinamento no trabalho via internet. **RAE- eletrônica**, São Paulo v.4, n.2, p 01 -21,jul./dez,2005.

APÊNDICES.

ANEXOS

Anexo 1 - Questionário do IMPACT

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <p>Descreva como: C= concordo. N/N = não concordo, nem discordo. D = discordo</p> | |
| 1. Utilizo, com freqüência em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento | () |
| 2. Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em pratica 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 nos treinamentos | () |
| 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 que aprendi no 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 motivação no trabalho. | () |
| 9. Minha participação neste treinamento aumentou minha autoconfiança (agora tenho mais confiança em minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso). | () |
| 10. Após minha participação no treinamento tenho sugerido, com mais freqüência, mudanças nas rotinas do trabalho. | () |
| 11. Este treinamento que fiz tornou-me mais receptivo as mudanças no trabalho. | () |
| 12. O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades. | () |