



**Faculdade de Ciências da Educação e Saúde– FACES**  
**Curso: Psicologia**

**RELAÇÕES ENTRE IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO E SUPORTE À  
TRANSFERÊNCIA: um estudo de caso no STJ.**

**NOEMI FARIAS POCONÉ**

**BRASÍLIA**  
**JULHO/2009**

NOEMI FARIAS POCONÉ

**RELAÇÕES ENTRE IMPACTO DO TREINAMENTO NO  
TRABALHO E SUPORTE À TRANSFERÊNCIA: um  
estudo de caso no STJ.**

Monografia apresentada ao Centro  
Universitário de Brasília (UniCEUB) como  
requisito básico para a obtenção do grau de  
Psicólogo da Faculdade de Ciências da  
Educação e Saúde.

Professora-Orientadora: Msc. Heila M.  
S.Veiga.

BRASÍLIA, JULHO DE 2009



**Faculdade de Ciências da Educação e Saúde– FACES**  
**Curso: Psicologia**

Esta monografia foi aprovada pela comissão examinadora composta por:

Prof<sup>ª</sup>. Msc. Janice Aparecida Pereira

---

Prof. Msc. Frederico Abreu

---

Prof. Msc. Heila M. S. Veiga

---

A Menção Final obtida foi:

---

BRASÍLIA, JULHO DE 2009

### **AGRADECIMENTOS**

A Deus, e também aos anjos da guarda que colocou no meu caminho. Aos meus primeiros anjos, meus Pais pela presença verdadeira em toda minha caminhada; e a vovó Regina pelo exemplo de mulher. Aos meus sogros pela palavra amiga na hora certa, à minha tia-xará Noemi pelo apoio incondicional. Ao marido Fabrício, pelo amor que acalma. Ao anjo mais querido, meu filho Vinícius fonte de amor eterno. A Lúcia pela parceria e por me dar tranquilidade suficiente de deixar meu filho sob seus cuidados na minha ausência. Agradeço também aos ex-colegas do Superior Tribunal de Justiça que ainda mantêm as portas abertas, sempre me recebendo com muito carinho, e ainda por terem viabilizado esta pesquisa. Por último agradeço à orientadora Heila que com serenidade, mesmo em momentos difíceis, conduz muito bem o aluno em seu trabalho. Obrigada.

Noemi Farias Poconé

**SUMÁRIO:**

|  |    |
|--|----|
| Resumo .....   | v  |
| 1. Fundamentação Teórica .....                           |    |
| 1.1 Apanhado histórico em TD&E .....                     | 4  |
| 1.2 Definição dos termos .....                           | 8  |
| 1.3 Sistema de TD&E .....                                | 11 |
| 1.4 Modelos de Avaliação do treinamento .....            | 13 |
| 1.5 Conceito de Impacto do Treinamento no Trabalho ..... | 17 |
| 1.6 Conceito de Suporte à Transferência .....            | 19 |
| 2. Características Metodológicas .....                   |    |
| 2.1 Perfil da Organização .....                          | 22 |
| 2.1.1 Estrutura Organizacional .....                     | 22 |
| 2.1.2 Área de atuação e principais desafios .....        | 25 |
| 2.2 Amostra .....  | 26 |
| 2.3 Descrição do treinamento estudado .....              | 27 |
| 2.4 Instrumentos de medida .....                         | 28 |
| 2.5 Procedimentos de Coleta e Análise de Dados .....     | 29 |
| 3. Resultados .....                                      | 30 |
| 4. Discussão .....                                       | 34 |
| 5. Conclusão .....                                       | 38 |
| Referências .....  | 40 |

## RESUMO

Esta pesquisa nasceu do interesse em investigar o impacto do treinamento sobre o trabalho. Após realizar um levantamento sobre o termo, verificou-se que as principais pesquisas brasileiras afirmam que os efeitos do treinamento perpassam por três categorias de variáveis antecedentes, são elas: a) Características Individuais; b) Características do Treinamento e c) Suporte e Clima para Transferência. No presente trabalho, houve a investigação de algumas características individuais: sexo, escolaridade, características funcionais; porém, em especial, investigou-se o poder preditivo da variável Suporte à Transferência sobre o Impacto do Treinamento no trabalho. Essa avaliação de treinamento ocorre no terceiro nível - Comportamento no cargo e/ou transferência- e inclui variáveis do contexto pós treinamento como medidas. Desta forma, foi realizada uma pesquisa quantitativa, na qual foram aplicadas as escalas validadas por Abbad (1999) e por Abbad e Sallorenzo (2001), ambas de auto-avaliação acerca dos efeitos mediatos produzidos pelo treinamento. O primeiro instrumento investigou níveis de impacto (12 itens), e o segundo o suporte gerencial, e psicossocial (11 itens) e suporte material (4 itens). A amostra da pesquisa foi de 58 treinados no Curso Pesquisa de Jurisprudência, oferecido aos servidores do Superior Tribunal de Justiça, dos quais responderam ao questionário 47 pessoas. Percebeu-se com a pesquisa que houve impacto do treinamento específico sobre o trabalho dos servidores, e que a variável suporte psicossocial revelou-se a principal preditora, sendo o valor de beta igual a 0,42. Esse resultado foi ao encontro do que se fala na literatura sobre o tema, uma vez que estudos vêm indicando que as variáveis de suporte psicossocial influenciam nos efeitos esperados do treinamento.

**Palavras-chave:** avaliação de treinamento, suporte à transferência, impacto do treinamento no trabalho.

As atuais mudanças tecnológicas, econômicas e sociais que abrangem o mundo vêm afetando significativamente o trabalho e as organizações. Buscando a eficácia numa era denominada de informação e conhecimento, as empresas passam a investir na qualificação de seu pessoal. Frente a essa exigência, a área de TD&E tornou-se mais valorizada dentro do ambiente organizacional, pois passa a ser um importante instrumento no auxílio a aquisição de habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos necessários às novas demandas dos postos de trabalho.

Vislumbrando a crescente demanda pelo Treinamento de pessoal, surge outra necessidade: avaliar os efeitos das ações de treinamento. Dessa maneira, investigar se o esforço despendido em capacitar seu pessoal está valendo à pena, tornou-se tão importante quanto treinar. Outro ponto importante sobre a avaliação é que o aprimoramento do sistema depende fundamentalmente dos resultados dessa avaliação. E mais, os modelos de avaliação vêm possibilitando a construção de uma teoria consistente sobre os efeitos do treinamento no desempenho humano.

Conforme será detalhado no referencial teórico, a avaliação pode ser feita em vários níveis: Reação, Aprendizagem, Comportamento no Cargo, Resultados e Valor Final. Para o nosso trabalho buscou-se avaliar um treinamento no terceiro nível, investigando o impacto no trabalho; ou seja, realizou-se uma auto-avaliação acerca dos efeitos mediatos produzidos pelo treinamento em nível de desempenho, e abertura às mudanças em processos de trabalho.

Impacto do treinamento no trabalho compreende os conceitos de transferência e de desempenho no trabalho. Segundo Abbad (1999) transferência é a aplicação correta no trabalho das competências adquiridas em treinamento e o impacto é resultado da influência do treinamento sobre o trabalho.

Mensurar impacto significa avaliar se a ação empreendida gerou melhorias nos desempenhos individuais, do grupo ou organizacional; a partir da possibilidade de aplicação no trabalho do que foi aprendido em treinamento. Nesse nível de avaliação, espera-se que as ações de treinamento de uma organização tenham contribuído para as melhorias de desempenho em médio e longo prazo.

Para que ocorra impacto significativo em consequência de treinamento, algumas variáveis preditoras devem ocorrer antes. O tema impacto do treinamento no trabalho é muito investigado por pesquisadores da área de TD&E, em especial por Abbad que já publicou inúmeros artigos acerca do tema, em sua tese de doutorado (1999) esta autora elencou algumas variáveis que predizem os efeitos do treinamento, cita-se: percepção de suporte organizacional, características do treinamento, características da clientela, reação, aprendizagem e suporte à transferência.

As principais pesquisas sobre o tema confirmam que a variável suporte a transferência é a principal preditora de impacto do treinamento no trabalho. Esta variável contempla aspectos do contexto pós treinamento relacionados ao apoio gerencial e dos pares, e ainda ao suporte material que influenciam na aplicação do aprendizado no ambiente de trabalho.

Neste trabalho apresenta-se como objetivo geral: verificar se a percepção de Suporte é preditor de Impacto do Treinamento no Trabalho.

Objetivos específicos:

1. Analisar se há relação entre a percepção de suporte à transferência e Impacto.
2. Verificar se há diferença no nível de impacto em função das variáveis demográficas e funcionais.

O presente trabalho está dividido em um primeiro capítulo de Fundamentação Teórica, que apresenta como subtítulos: apanhado histórico em TD&E; Definição dos termos; Sistema TD&E; Modelos de avaliação do treinamento; Conceito de Impacto do Treinamento no trabalho; Conceito de Suporte à Transferência. No segundo capítulo, encontra-se a Metodologia, em que consta o perfil da organização; Amostra; Descrição do Treinamento; instrumentos de medida e Procedimento de Coleta e Análise de Dados. No terceiro capítulo apresentam-se os Resultados, incluindo as tabelas acerca das variáveis pesquisadas e ainda uma tabela demonstrando a correlação entre as variáveis. A Discussão dos resultados obtidos se dá no quarto capítulo; e a Conclusão, no quinto e último capítulo.

## **1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA:**

### **1.1. Apanhado histórico de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E)**

Conhecer sobre os primórdios do processo de Treinamento e Desenvolvimento ajuda a entender o lugar que essa importante tecnologia tomou dentro do ambiente organizacional; por esse motivo inicia-se o presente estudo com uma breve revisão histórica em TD&E.

O primeiro movimento voltado para treinar pessoas dentro de uma organização é datado já no século XVIII, quando houve a preocupação de treinar os funcionários do “chão de fábrica”, afim de que se aumentasse a capacidade de operar as máquinas e em consequência disso aumentasse a produção fabril. Seja para a efetivação do trabalho prescrito (dentro da Administração Científica nos primórdios do século XX), seja para o desenvolvimento de trabalhadores (após a segunda guerra mundial até os dias de hoje), Pilati (2006) afirma que as ações de capacitação sempre estiveram voltadas para o alcance de resultados organizacionais, por meio da capacitação da mão de obra.

Segundo Malvezzi (1999), a partir de 1880 houve um significativo crescimento do trabalho especializado. Nessa nova etapa exigiu-se um treinamento mais sistematizado, em consequência disso as organizações norte-americanas, principalmente, passaram a organizar escolas dentro das fábricas, em um dos primeiros movimentos das chamadas universidades corporativas de hoje, para garantir a qualificação profissional dos trabalhadores.

É a partir de 1930 que o treinamento passa a ser parte da estratégia empresarial, para atender a essa nova demanda, buscaram-se informações científicas mais seguras. Nesse ponto as indústrias lançaram mão dos conhecimentos produzidos sobre aprendizagem, e beberam na fonte do movimento comportamentalista. No final do século XIX e início do século XX ocorreu um crescente interesse da Psicologia pelo processo de aprendizagem. Com o passar dos anos e com o avanço das áreas da Psicologia Aplicada, tornou-se possível a estruturação científica dessa área

denominada de TD&E, interessada em desenvolver tecnologias para tornar mais eficiente o processo de aprendizagem nas organizações de trabalho (Pilati, 2006).

Para visualizar o desenvolvimento ao longo da história da área de TD&E, é mister entender os acontecimentos históricos e científicos de cada época em particular, pois é a partir desses acontecimentos que as ações de treinamento vão se moldando para atender à demanda da época.

Bastos (1991), no intuito de contextualizar a prática do treinamento dentro das organizações, apresentou a trajetória descrita por Romiszowsky em 1989, na lógica de associar o movimento da área de treinamento às mudanças sociais mais amplas. Dessa forma, descreve quatro tipos de ondas<sup>1</sup> para delimitar esse processo no século XX:

- 1ª onda – Treinamento para o trabalho: por volta dos anos 50 e 70 desenvolvem-se os estudos sobre o trabalho com foco em desempenho. Nessa fase, o Treinamento era definido, primordialmente, pelo desenvolvimento de habilidades profissionais ou de conhecimento técnico. Visto como uma função de linha objetivava basicamente otimizar a produtividade.
- 2ª onda – Treinamento da gerência e supervisão (anos 60 a 80): para acompanhar o desenvolvimento tecnológico da época o foco do treinamento nesse momento voltou-se para a supervisão e gerência (função de *staff*), pois o sucesso da empresa devia-se à forma de administrar os processos tecnológicos da empresa.
- 3ª onda – Desenvolvimento Organizacional e Tecnologia do Desempenho (anos 70 a 90): cresce o modelo de educação aberta e continuada,

---

<sup>1</sup> “O conceito de onda implica a inexistência de estágios ou fases precisamente demarcados em dimensão temporal e tem como característica importante o fato de uma nova onda ir aumentando sua força enquanto a velha enfraquece. As tendências iniciais continuam, de alguma forma em intensidade menor e são absorvidas em abordagem mais integrada da função de treinamento, nenhuma das ondas enfraquece totalmente”. (Bastos, 1991)

sendo as necessidades de montagem de programas individualizadas. E ainda apresentou a característica do treinamento *linha-staff* em sua condução.

- 4ª onda – Informação, Conhecimento e Sabedoria : abrange o período de 1980 até os dias atuais; ditada pela era da tecnologia da informação e geração do conhecimento, o treinamento volta-se para o domínio dessa tecnologia e do dinamismo da realidade organizacional, bem assim, para a importância do aprender a aprender.

Bastos (1991) realça que esse tipo de panorama descrito por Romiszowski refere-se às atividades de países desenvolvidos, e que para se traçar um panorama das atividades da área TD&E deve-se ter em mente múltiplos fatores que determinam a forma como os modelos desenvolvidos nesses países são absorvidos pelos países em desenvolvimento, caso do Brasil.

Estratégias de treinamento diversas podem ser adotadas pelas empresas, as regras que ditam as estratégias de TD&E dentro da empresa dependem de variáveis que vão desde regiões ou momentos históricos até as variáveis ligadas à natureza pública ou privadas. Ou seja, em TD&E não existe uma determinação histórica unidirecional e exata, pois cada empresa adota estratégias que atendam ao momento de gestão; dessa forma num mesmo período existem empresas adotando modelos mais simples de desenho instrucional, enquanto outras adotam os mais sofisticados. (Bastos, 1991)

As ações de capacitação não foram, assim como não são, uma exclusividade da Psicologia do trabalho, desde seus primeiros passos registra-se que ela bebeu da fonte de distintas áreas do conhecimento. De uma forma muito didática Pilati (2006) esquematizou as influências para a produção de tecnologias em TD&E: teorias administrativas (delimitador sóciopolítico do trabalho, moldando a finalidade de TD&E), Psicologia da aprendizagem, instrucional e organizacional

(motor para a produção de soluções em TD&E), Educação (arcabouço teórico que dá sentido às ações Treinamento).

O desenvolvimento positivo por qual passa na atualidade a área de TD&E, deve-se primeiramente à valorização do conhecimento dentro do mercado de trabalho. Da mesma maneira, deve-se também à estruturação eficiente da área para atender a essa nova demanda. Se há uma exigência em capacitar os trabalhadores, os programas de treinamento e ações de capacitação buscam suprir essa nova exigência desenvolvendo um sistema de TD&E que se auto-regula e evolui. Esse Sistema será discutido em sessões seguintes.

É questionado, no caso específico do Brasil, sobre o que se tem feito em termos de produção científica para se atender a essa nova demanda. Abbad, Pilati e Pantoja (2003) executaram uma revisão de trabalhos brasileiros e estrangeiros em Treinamento, mais especificamente no sistema de avaliação, e demonstraram uma visão otimista da disciplina. As últimas revisões da literatura vêm atribuindo um *status* de ciência a área de TD&E. Modelos de avaliação desenvolvidos e validados nas últimas décadas atestam uma construção de uma teoria consistente sobre os efeitos do treinamento no desempenho humano. Porém, apontaram que avanços maiores ainda não ocorreram devido às confusões conceituais e implicações teóricas e metodológicas, dessa forma esses autores propuseram uma agenda de pesquisas a serem realizadas para dirimir as disparidades.

## **1.2. Definição dos termos:**

Conforme descreve Abbad e Vargas (2006), o conceito inaugural de Desenvolvimento de Recursos Humanos foi atribuído à Nadler (1984) o qual refere esse termo à função de promoção da aprendizagem para empregados (ou não), visando o alcance dos objetivos organizacionais, e contido a ele estariam os conceitos de treinamento, desenvolvimento e educação.

TD&E, por ser uma área tipicamente multidisciplinar, na qual convergem conhecimentos de Educação, Psicologia Aplicada e Administração, apresenta problemas conceituais em relação às suas definições. Porém, para maior entendimento sobre o que se está pesquisando, vão-se contemplar, com o enfoque da área da psicologia organizacional, as definições mais usuais para treinamento, desenvolvimento, educação. Na opinião de Vargas e Abbad (2006) trabalhar estes conceitos facilita a visualização dos métodos apropriados ao planejamento, à execução e à avaliação das ações educacionais. Mais ainda, mesmo sendo termos amplamente usados dentro do contexto organizacional, muitos profissionais da área os utilizam indiscriminadamente, sem se ater ao sentido exato das definições, fazendo um pouco de confusão aos termos.

A expressão Treinamento e Desenvolvimento (T&D) surgiu a partir da criação da American Society for Training and development (ASTD), quando em 1942 os Estados Unidos estavam em guerra, e o treinamento de pessoal buscava atender à necessidade do aumento de produção e recolocação dos trabalhadores que supriam as vagas dos alistados (Vargas e Abbad, 2006). Ao longo dos anos, muitos teóricos deram a sua contribuição para a definição do tema e, no geral, seguem a mesma retórica, porém algumas definições são usualmente mais citadas dentro do mundo acadêmico.

O termo **educação** é considerado o mais abrangente de todos, alcança a todo e qualquer processo de aprendizagem humana, por conseguinte, extrapola o contexto específico do mundo do trabalho. Educar-se é o processo de apreender o mundo, e o ato de educação acontece de diversas maneiras, sem necessariamente passar por um prévio planejamento. Nesse sentido Peters (1967) afirma que as pessoas podem educar-se lendo livros, viajando, interagindo com o ambiente, em geral. (Abbad e Vargas, 2006)

Na opinião de Abbad e Vargas (2006), é o conceito de educação descrito por Nadler (1984) que pode ser o mais aplicado ao contexto organizacional, pois contempla ser a educação a aprendizagem que prepara o indivíduo para um trabalho diferente em um futuro próximo. Essa noção faz-se aproximar educação e promoção, como se através da educação continuada do indivíduo ele possa galgar níveis melhores na estrutura salarial da organização.

Nadler (1984) define **Desenvolvimento** como “aprendizagem voltada para o crescimento individual, sem relação com um trabalho específico”. Por outro lado, Vargas (1996), não reconhece a divisão conceitual entre treinamento e desenvolvimento, pois ambos representariam a “aquisição sistemática de conhecimentos capazes de provocar, a curto ou longo prazo, uma mudança de ser e pensar do indivíduo e da aprendizagem de novas habilidades”. (Abbad e Vargas, 2006)

Silva (2008) diferencia os termos Treinamento e Desenvolvimento no ponto da abrangência:

“as ações de treinamento visam produzir melhorias no desempenho das pessoas dentro das atribuições do trabalho, enquanto as ações de desenvolvimento são mais abrangentes, compreendendo aspectos que vão além do desempenho no trabalho e estão relacionadas ao crescimento dos treinados”.

Acerca do conceito de **treinamento**, Bastos (1991) disse que, enquanto Wexley (1984), enfatiza treinamento como uma ação planejada da organização, Goldstein (1991) e Lathan (1988) destacam treinamento como o processo de aquisição/modificação de comportamentos voltados para a melhoria do trabalho. Essas duas dimensões foram combinadas Hinrichs (1976) que define Treinamento como “quaisquer procedimento organizacional, cujo objetivo é ampliar a aprendizagem dos membros da organização”, definição essa que forneceu parâmetros importantes

para pensar o conceito de treinamento, no entanto, reduz o termo e não abarca todas as experiências de aprendizagem organizacional.

A definição de Rosenberg (2001) declara que o treinamento é usado quando é necessário formatar a aprendizagem numa direção específica: apoio a indivíduos que buscam adquirir novas habilidades, modificar a forma de aplicar um conhecimento, dentro de aspectos intrínsecos ao seu trabalho. Oportunamente, apresenta quatro elementos principais de treinamento: a *intenção* de melhorar um desempenho específico, o *desenho* que reflete a estratégia organizacional, os *meios* pelos quais a instrução é entregue (p.ex. sala de aula, tecnologias) e a *avaliação*. (Abbad e Vargas, 2006)

Abbad e Lacerda (2003) colocam que o Treinamento é uma das intervenções formais possíveis para afetar o desempenho no trabalho, garantir a aquisição de novos conhecimentos, habilidades e compreensão da tarefa.

Abbad e Vargas (2006) complementam o conceito afirmando que as ações de treinamento são eventos educacionais de curta e média duração que visam melhorar o desempenho funcional, por meio da criação de situações que facilitem a aquisição, retenção e transferência da aprendizagem para o trabalho.

### **1.3 Sistema de TD&E:**

Borges-Andrade (2006) sugeriu um esquema para guiar as ações de TD&E dentro das organizações de trabalho. Nesse esquema as ações de TD&E são vistas como um sistema integrado (paradigma sistêmico), envolvendo um processo decomposto por três etapas

(subsistemas) fundamentais para a sua satisfatória execução e resultado, quais sejam: avaliação de necessidade de treinamento, planejamento instrucional e execução, e avaliação de TD&E.

A primeira etapa desse sistema — chamada de **Levantamento de Necessidades** — consiste em analisar todas as áreas da organização a fim de levantar possíveis falhas de desempenho e diagnosticar ou prognosticar oportunidades de treinamento. A realização desse levantamento envolve descrever as lacunas de competências ou nos repertórios de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho. A identificação dessas lacunas será transformada em objetivos instrucionais dentro do planejamento das ações de capacitação. (Abbad, Freitas e Pilati, 2006)

A proposição mais tradicional de avaliação de necessidades de treinamento é a de McGehee e Thayer (1961) e caracteriza-se pelo diagnóstico em três níveis: organizacional (onde e quando treinar), tarefas (quais CHAs devem ser treinados), indivíduo (quais pessoas treinar). Abbad e colaboradores (2006) tecem uma crítica a esse modelo, pois entendem que no nível organizacional deve haver um enfoque nas variáveis do contexto que facilitem ou inibem a transferência do aprendizado. A eficácia e a efetividade do treinamento dependem do clima e do suporte organizacionais, razão pela qual concluem que analisar as variáveis do contexto é muito importante para garantir o sucesso dos programas de TD&E.

Já para Goldstein (1991), o levantamento de necessidades de treinamento deve ser realizado em três níveis de análise: organizacional (diagnóstico de necessidade de treinamento e existência de suporte para transferência; de tarefas (identificação das falhas em competências) e pessoal (análise do desempenho). Nessa proposição, portanto, contexto organizacional é uma variável importante a ser analisada, pois pode afetar a eficácia do treinamento antes, durante ou depois de finalizado. (Magalhães e Borge-Andrade, 2001)

A segunda etapa do Sistema de TD&E está relacionada aos procedimentos instrucionais para o **planejamento e execução** do treinamento. Para que a ação de capacitação aconteça a contento, os procedimentos de desenhos instrucionais devem estar inteiramente baseados no levantamento de necessidades.

Por último, a terceira etapa de TD&E refere-se à **avaliação** do(s) treinamento(s) oferecido(s). Pelas palavras de Abbad (1999), “Avaliação de treinamento é um conjunto de atividades, princípios, prescrições teóricas e metodológicas que visa, entre outros objetivos, produzir informações válidas e sistemáticas sobre a eficácia dos sistemas instrucionais”. Em linhas gerais, avaliar um treinamento compreende um processo de coleta de dados usados para a emissão de um juízo de valor a respeito de um ou mais eventos instrucionais; e objetiva medir as consequências desses eventos em termos de desempenho dos treinados, ganhos financeiros e de processos.

Abbad e Lacerda (2003) asseguram que a avaliação é reconhecidamente uma importante parte do sistema de treinamento e caracteriza-se pela coleta sistemática de dados descritivos e valorativos. No primeiro momento, o objetivo da avaliação é revelar a efetividade da instrução entregue; além disso, posteriormente servirá como parâmetro para modificação de várias atividades instrucionais, na medida em que visa o aprimoramento do sistema como um todo.

A crescente demanda por um sistema mais seguro de avaliação de treinamento é devido aos significativos investimentos em aprendizagem organizacional por parte das instituições, que descobriram o valor estratégico do conhecimento, a fim de que se garanta o retorno de tanto esforço em qualificar o seu pessoal. No mais, já é unânime a idéia de que as ações de TD&E não

são a garantia de solução de problemas, e, portanto, precisam ser avaliadas para garantir o bom resultado do sistema. (Mourão, Borges-Andrade, Salles , 2006)

Borges-Andrade (1982) afirma que entre os três subsistemas é mantido um constante fluxo de informação. O levantamento de necessidades viabiliza o planejamento, que embasará a execução, e na última etapa a avaliação servirá como o instrumento que garantirá a retroalimentação e aprimoramento constante do sistema. A eficácia desse *feedback* dependerá em grande medida de uma lúcida investigação das variáveis tanto do ambiente (organizacionais), quanto individuais (treinados), a fim de averiguar em que medida as ações de treinamento produziram resultados.

#### **1.4 Modelos de Avaliação do treinamento:**

Pesquisas em todo o mundo assentam seus estudos no modelo de avaliação original de Kirkpatrick (1976), o qual propôs uma abordagem em quatro níveis de análise: (1) Reação; (2) Aprendizagem; (3) Comportamento no Cargo e (4) Resultados. (Abbad e Lacerda, 2003). Os dois últimos níveis são mais utilizados para avaliar os efeitos em longo prazo, enquanto os dois primeiros para resultados imediatos. (Borges-Andrade , 2006)

A **avaliação de Reação** é aplicada imediatamente após o final do treinamento, por meio de um formulário próprio. Dessa maneira Abbad, Gama e Borges-Andrade (2000) afirmam que esse tipo de avaliação visa medir o nível de satisfação dos participantes, a programação, o apoio ao desenvolvimento do curso e a utilidade do treinamento que acabou de ser entregue.

No nível da **Aprendizagem** Abbad (2000) diz que “refere-se ao grau de assimilação e retenção dos conteúdos ensinados no curso, medido em termos de escores obtidos pelo

participante em testes ou provas aplicadas”; ou, como afirma Borges-Andrade 2006, aquisição de conhecimentos, habilidades, atitudes (competências) descritos nos objetivos do curso.

É importante observar que uma avaliação superficial de necessidades de treinamento, sem especificar os objetivos instrucionais almejados, pode levar a uma também confusa avaliação de aprendizagem. Nessa situação apresentam-se disparidades entre os CHAS que se pretende avaliar e os que são realmente valorizados e esperados pela organização e pelo trabalho. (Abbad, Borges-Ferreira e Nogueira, 2006)

No terceiro nível, **Comportamento no cargo**, é avaliado o desempenho dos participantes no seu trabalho perante o que foi aprendido no treinamento, ou se houve transferência deste treinamento para o trabalho. Por esse motivo fala-se que é uma avaliação mais a médio ou longo prazo. O foco sobre o que medir deve permanecer nos comportamentos esperados no trabalho que estejam relacionados aos objetivos do treinamento. Estudiosos da área desenvolveram um conjunto padronizado de perguntas que servissem para avaliar o impacto de qualquer treinamento, centrando seus itens na frequência de utilização dos conhecimentos adquiridos em treinamento, na melhoria do desempenho em aspectos referentes ao curso e na diminuição de erros em assuntos relativos ao curso. ( Borges-Andrade e Pilati, 2006)

O quarto nível descrito por Kirkpatrick (1976) é denominado de **Organização**, o critério de avaliação neste nível é o funcionamento da organização, ou mudanças organizacionais que possam ter ocorrido em consequência da ação de treinamento.

Hamblin (1978) expandiu o modelo de Kirkpatrick (1976) quando afirmou que treinamentos podem ter efeitos a partir da Reação ao treinamento, da Aprendizagem e do Comportamento no cargo, porém desdobra o quarto nível em: Mudança Organizacional e Valor Final. Com os quais poderiam verificar os efeitos na organização (mudança organizacional) ou através de indicadores de custo-benefício (Valor Final). (Borges-Andrade e colaboradores, 2002)

Modelos originários, a exemplo de Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978), não haviam possibilitado a correlação entre um nível de avaliação e outro, nem correlacionava as variáveis que afetam a aprendizagem dentro da organização; por esse motivo surgiram modelos mais abrangentes, incluindo em seus estudos a investigação das variáveis relacionadas ao ambiente, às clientelas e aos procedimentos instrucionais. (Abbad e Lacerda, 2003)

Dessa maneira, os modelos teóricos de avaliação mais utilizados que subsidiam as pesquisas da área, no Brasil, são o Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS), elaborado por Borges-Andrade (1982), e o Modelo de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho (IMPACT), elaborado por Abbad (1999), esse inspirado no primeiro.

No modelo de Borges-Andrade, o MAIS (1982), o autor contempla a avaliação de variáveis internas aos programas de treinamento, somadas às variáveis externas sobre os resultados, já incluindo o componente ambiente como fator importante na predição do sucesso das ações instrucionais. Concentrando-se na chamada avaliação somativa, sugere cinco componentes (insumos, procedimentos, processos, resultados e ambiente) e a partir deles avalia-se um programa já finalizado no intuito de obter informações acerca dos resultados. O MAIS supõe que seus componentes predizem dois outros: resultados imediatos e efeitos em longo prazo. (Borges-Andrade, 2006)

As medidas de avaliação de TD&E são elaboradas de acordo com o tipo de variáveis a que se pretende investigar a exemplo de medidas de variáveis do treinamento, de aprendizagem, do contexto pós-treinamento, incluindo suporte à transferência, ou ainda, medidas de impacto do treinamento no trabalho.

No Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho (IMPACT) elaborado por Abbad (1999) faz-se uma análise correlacional entre os níveis de avaliação: reação, aprendizagem e impacto; e investiga-se o valor preditivo de variáveis que garantem a eficácia e

eficiência do treinamento. Nesse modelo são apresentados sete componentes, quais sejam: (1) percepção de suporte organizacional, (2) características do treinamento, (3) características da clientela, (4) reação, (5) aprendizagem, (6) suporte à transferência e (7) Impacto do treinamento no trabalho.

Segundo Abbad (1999), o sétimo componente — impacto do treinamento no trabalho — é a principal variável critério, compreendendo os conceitos da transferência de treinamento e desempenho no trabalho em médio e longo prazo. Destaca-se que os seis primeiros componentes do modelo desenvolvido Abbad (IMPACT-1999) abrangem as variáveis preditoras do impacto do treinamento no trabalho. ( Hanke, 2006)

Entre as variáveis preditoras de Impacto no modelo teórico de Abbad (1999) estão aquelas referentes à organização (percepção de suporte organizacional), ao treinamento (características do treinamento), ao treinando (características da clientela), e ao contexto pós treinamento (Reação, Aprendizagem e Suporte à transferência).

Em linhas gerais, os preditores de impacto elencados por Abbad (1999) são: 1) Percepção de Suporte Organizacional: percepção da amostra acerca das práticas organizacionais relacionadas aos sistemas de recompensas ao bom desempenho, investimento em capacitação, apoio gerencial pré-treinamento; 2) Treinamento: características da ação de treinamento, a exemplo de projeto do curso, área de conhecimento, objetivos, atuação do instrutor e qualidade material didático; 3) Características da Clientela: características demográficas, motivacionais, e funcionais dos participantes do treinamento; 4) Reação: percepção do treinado sobre a qualidade do treinamento no geral ( instrutor, equipamento, material), desenvolvimento e utilidade do treinamento e aplicabilidade do conteúdo; 5) Aprendizagem: avaliação do grau de assimilação e retenção do conteúdo, medidos por testes ou provas de conhecimentos; 6) Suporte à Transferência: percepção do indivíduo sobre o apoio que recebe de colegas/chefias e da

organização para aplicar, no trabalho, novas habilidades adquiridas em treinamentos; 7) Impacto do treinamento no trabalho: entendida como variável critério refere-se à influência exercida pelo treinamento sobre o desempenho em tarefa similar àquela aprendida na ação educacional.

Dentre todas as variáveis que predizem impacto, Abbad (2001), em seu estudo sobre preditores de efeitos de treinamento, afirma que a variável suporte à transferência emergiu como principal fator explicativo de impacto do treinamento no trabalho nas pesquisas nacionais e estrangeiras verificadas.

Frente à afirmação de Abbad (2001) que coloca a variável suporte a transferência e em afinamento com o tema proposto neste trabalho, os dois últimos componentes do Modelo Impact (1999), acima citados, terão seção específica para maior detalhamento.

### **1.5 Conceito de Impacto do Treinamento no Trabalho**

Abbad (2006) compreende que o conceito de impacto de treinamento no trabalho é associado a dois conceitos intrínsecos a ele, transferência de treinamento e desempenho no trabalho. Isso se deve ao fato de que o impacto de TD&E é medido em termos da transferência e da influência sobre o desempenho de acordo com o que foi aprendido em treinamento específico.

Entende-se por transferência de treinamento como a aplicação correta no ambiente de trabalho dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAS) adquiridos em determinado evento instrucional. É como dizer, o impacto é medido através da observância da aplicação correta dos CHAS aprendidos em determinado treinamento em seu contexto de trabalho.

Segundo Abbad (1999) aquilo que o treinando transfere ou aplica no trabalho é uma nova forma de desempenhar antigas tarefas e/ou um novo tipo de desempenho.

“O conceito de desempenho no trabalho é usado para exprimir um conjunto de comportamentos ligados a *tarefas, papéis, normas, expectativas, metas e padrões de eficiência e eficácia* estabelecidos em ambientes organizacionais. Inclue *o que, como,*

*onde, quando, para que e com que padrões as tarefas são executadas pelas pessoas.”(Abbad, 1999)*

Abbad, Gama e Borges- Andrade (2000) afirmam que a investigação de Impacto do Treinamento no Trabalho ocorre por meio de auto-avaliação acerca dos efeitos mediatos produzidos pelo treinamento em seus níveis de desempenho, motivação, autoconfiança e abertura às mudanças em processos de trabalho.

Mensurar impacto significa avaliar se a ação empreendida gerou melhorias nos desempenhos individuais, do grupo ou organizacional. Espera-se que as ações de treinamento de uma organização tenham contribuído para as melhorias de desempenho em médio e longo prazo.

Lima, Borges-Andrade e Vieira (1989), Paula (1992) e Leitão (1994) definem impacto, quanto aos efeitos do curso, como a utilização no trabalho de conhecimentos adquiridos em treinamento compatível com a atividade, melhorias no desempenho e diminuição de erros a partir desses conhecimentos adquiridos. (Abbad,1999)

O indicador de impacto pode ser avaliado, quanto a sua complexidade, em dois tipos de medida: profundidade ou largura (amplitude). Quando o interesse reside nos efeitos gerais do evento sobre o desempenho de tarefas diretamente relacionadas ao conteúdo aprendido no curso, fala-se em avaliação de impacto em amplitude. Já na medida impacto em profundidade volta-se para uma avaliação direcionada para o efeito estritamente relacionado aos objetivos especificados no projeto do curso. (Abbad, 2006)

Diversos estudos concluíram que apesar de a aprendizagem ser pré-requisito necessário para a transferência ou impacto no trabalho, ela não é condição suficiente para tal, sendo o ambiente pós-treinamento determinante para a transferência do aprendizado. Dessa forma, modelos de avaliação mais sofisticados foram desenvolvidos para investigar essa idéia, e

identificar quais seriam as preditoras de impacto do treinamento no trabalho, a exemplo do MAIS (1982), modelo de Borges-Andrade, e do IMPACT (1999) de Abbad. (Abbad e Tamayo, 2006)

As principais medidas ou instrumentos de avaliação de impacto baseiam-se em dois níveis: individual e organizacional, a fim de identificar as variáveis preditoras do impacto do treinamento. Medidas no desempenho individual buscam avaliar comportamentos no cargo ou resultados esperados após o treinamento em nível do treinado. Já as variáveis do contexto organizacional podem controlar os efeitos desses resultados, por esse motivo diz-se fortes preditoras de impacto. (Abbad, 1999, 2006; Salorenzzo 2001, Tamayo,2006)

Na opinião de Abbad (1999) não basta o treinando adquirir em treinamento habilidades necessárias ao desempenho de suas tarefas, para que o impacto ocorra é necessário motivação (querer fazer) e condições organizacionais para aplicar o que foi aprendido (suporte à transferência). De fato, essa autora, identificou que as principais variáveis preditoras de Impacto do treinamento no Trabalho pertenciam aos componentes Reação e Suporte à transferência. (Hanke, 2006)

### **1.6 Conceito de Suporte à transferência**

Na psicologia organizacional, o termo *Suporte* é utilizado tecnicamente para expressar condições organizacionais favoráveis ao trabalho, observando-se diversas variáveis, evidenciando o compromisso da organização para com o crescimento do trabalhador. No tocante ao termo *Suporte à transferência*- sexto componente do modelo IMPACT- significa dizer que é a percepção do indivíduo sobre o apoio que recebe de colegas e chefias para aplicar, no trabalho, novas habilidades adquiridas em treinamentos. (Abbad e Salorenzo, 2001)

Em vários estudos acerca do tema a variável Suporte à Transferência tem surgido com forte, se não a principal preditora de impacto do treinamento sobre o trabalho. Abbad (2001)

afirma que o suporte gerencial e social, construtos englobados no suporte à transferência, emergiu como principal fator explicativo de impacto do treinamento no trabalho, tanto em pesquisas nacionais quanto em estrangeiras.

A eficiência e eficácia das ações de treinamento dependem do devido somatório e controle de inúmeras variáveis, inclusive as do pós-treinamento. Um planejamento muito bem feito e executado não traz a condição suficiente e necessária para que se observe uma adequada aplicação dos conhecimentos aprendidos, é necessário que o trabalhador ao chegar a sua estação de trabalho verifique ter o apoio necessário para transferir satisfatoriamente esse conhecimento adquirido.

O constructo em voga mostra-se correlato ao de clima para transferência de Rouiller e Goldstein (1993), trabalho que delimitava pela primeira vez uma medida para clima de apoio, por isso as medidas de clima e suporte são similares. Para esses autores, os participantes não são capazes de aplicar, no cargo, as habilidades aprendidas no treinamento, e o clima de apoio dita o bom emprego dos comportamentos aprendidos no treinamento. (Abbad e Sallorenzo, 2001)

Abbad (2001) propõe o estudo cuidadoso do relacionamento entre as variáveis de apoio organizacional e o uso de novas habilidades no trabalho, buscando compreender melhor os fenômenos de transferência de treinamento e aprendizagem organizacional; dessa maneira desenvolve e valida escalas de suporte à transferência de treinamento.

Frente a tudo isso, pode-se afirmar que além de avaliar as variáveis estritamente ligadas à execução do treinamento (apoio instrucional ou suporte direto), faz-se necessário observar fatores do contexto organizacional que possam facilitar a transferência do aprendizado, e por conseqüência verificar o impacto da ação do treinamento.

As principais variáveis ratificadoras de apoio à execução do treinamento giram em torno da qualidade dos materiais, informações, instruções e equipamentos disponibilizados. Para que se

verifique suporte à transferência, as variáveis envolvidas estão subdivididas em duas dimensões que se complementam: (1) suporte psicossocial, conceito que engloba fatores situacionais de apoio por parte dos colegas e chefes; (2) suporte material para a devida aplicação dos conhecimentos. (Abbad, Coelho Jr., Freitas e Pilati, 2006)

Numa tentativa de não reduzir o termo suporte ao de apoio gerencial à transferência, Abbad e Sallorenzo (2001) valida um instrumento que mede a percepção dos participantes por meio de duas escalas: (1) 6 itens de suporte ou apoio gerencial ao treinamento, e 5 itens para Suporte Psicossocial à transferência, (2) 4 itens avaliativos de Suporte material à transferência.

O fator suporte ou apoio gerencial ao treinamento envolve itens que avaliem a postura destes gerentes antes e durante o evento; os itens para suporte psicossocial estão relacionados ao apoio de pares e colegas para a aplicação da aprendizagem; e o suporte material abarca condições da organização em disponibilizar equipamentos, prezando pela qualidade destes e dos instrumentos e ferramentas necessárias à aplicação do aprendido. (Abbad, Coelho Jr., Freitas e Pilati, 2006)

## **2. CARACTERÍSTICAS METODOLÓGICAS:**

O modelo empírico utilizado buscou medir em que grau as variáveis relativas ao ambiente organizacional, mais especificamente as ligadas à variável suporte à transferência, influenciam na aplicação do conteúdo aprendido (impacto do treinamento no trabalho). Para tal o instrumento de pesquisa utilizado foi o Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho (IMPACT) elaborado por Abbad (1999).

No presente estudo, levou-se em consideração a auto-avaliação dos efeitos genéricos do treinamento, definido como impacto em amplitude, por avaliar variáveis sobre efeitos gerais do treinamento, não relacionadas especificamente aos objetivos instrucionais desenhados no projeto do curso, ou seja, não houve uma avaliação que contemplasse o impacto em profundidade.

A coleta de dados foi realizada no período de abril a maio de 2009 no Superior Tribunal de Justiça – STJ, uma organização pública do ramo de Direito, situada em Brasília DF. O treinamento escolhido para análise foi o “Curso Pesquisa de Jurisprudência”, e responderam ao questionário 48 participantes. O texto que se segue apresenta uma descrição do perfil da organização que ofereceu o treinamento, a amostra, descrição do treinamento estudado e instrumentos de medida utilizados, assim como procedimentos de coleta e análise de dados.

### **2.1. Perfil da Organização**

#### **2.1.1. estrutura organizacional**

O Superior Tribunal de Justiça (STJ), com sede na Capital Federal, é um órgão público criado pela Constituição Federal de 1988. Ele é a corte responsável por uniformizar a interpretação da lei federal em todo o Brasil, seguindo os princípios constitucionais e a garantia e

defesa do Estado de Direito. Todo seu corpo julgante e administrativo localiza-se em Brasília, no Setor de Administração Federal (SAFS), quadra 6, lote 1, Trecho III.

Última instância da Justiça brasileira para as causas infraconstitucionais- não relacionadas diretamente à Constituição- o STJ é órgão de convergência da Justiça comum, aprecia causas oriundas de todo o território nacional, em todas as vertentes jurisdicionais não especializadas.

A competência do STJ está prevista no art. 105 da Constituição Federal, que estabelece os processos que têm início no STJ (originários) e os casos em que o Tribunal age como órgão de revisão, inclusive os julgamentos de recursos especiais.

Esse conjunto de atribuições representa o foco para o qual convergem os esforços da organização e delimita de forma objetiva o seu negócio, que consiste essencialmente em processar e julgar as causas de sua competência originária ou recursal, uniformizando a interpretação da lei federal.

Para a vida organizacional, o STJ objetiva oferecer serviços de qualidade; ampliar a responsabilidade sócio-ambiental; elevar a produção de julgados; acelerar o trâmite processual; manter em patamares elevados o conceito do Tribunal perante a sociedade; contribuir para a modernização do Judiciário; melhorar o clima organizacional; desenvolver competências; e assegurar e gerir recursos orçamentários e financeiros.

Em 2006, o STJ passou por nova reestruturação de suas unidades internas, com o intuito de melhorar o atendimento prestado à população. A sua estrutura organizacional pode ser vislumbrada em seu organograma atual. (anexo 1)

O órgão compõe-se de 33 Ministros, e conta hoje com 2.610 servidores públicos e em média mais de dois mil terceirizados, totalizando em mais de 4.000 trabalhadores. Esta Corte oferece oportunidades de estágio (remunerado e voluntariado) para estudantes de Direito e de outros cursos cujas atividades são desenvolvidas no Tribunal.

Para que possa cumprir melhor sua missão institucional, o Superior Tribunal de Justiça (STJ) foi organizado pelo critério da especialização. Três seções de julgamento, cada uma delas composta por duas turmas, analisa e julga matérias de acordo com a natureza da causa submetida a apreciação. Acima delas está a Corte Especial, órgão máximo do Tribunal.

As decisões administrativas do Tribunal são tomadas pelo Plenário, integrado pela totalidade dos Ministros da Casa. Ao Plenário cabe dar posse aos membros do Tribunal, bem como ao seu Presidente, ao Vice-Presidente e membros do Conselho da Justiça Federal; elaborar as listas tríplices para escolha de novos membros e deliberar sobre projetos de lei a serem submetidos ao Congresso Nacional, nos termos da Constituição.

No tocante à administração, são atribuições da Secretaria do Tribunal todas as questões administrativas e de processamento dos feitos da Corte; chefiada pelo Diretor-Geral responde pela uniformização de procedimentos dentro do STJ e pela manutenção de sua estrutura orgânica.

Estão subordinadas à Secretaria do Tribunal tanto as unidades que cuidam dos processamentos inicial e final dos feitos, quanto aquelas incumbidas de prestar apoio especializado, a saber: as secretarias de Gestão de Pessoas, de Documentação, de Tecnologia da Informação, de Administração e Finanças, de Controle Interno.

Na atual estrutura orgânica do STJ, as diferentes unidades do Tribunal seguem apenas três níveis hierárquicos: Secretaria, Coordenadoria e Seção. A intenção é aproximar os planos decisório e operacional, agilizando a tomada de decisão e evitando o emperramento dos trabalhos.

### **2.1.2. Área de atuação e principais desafios**

A missão do Superior do Tribunal de Justiça é processar e julgar as matérias de sua competência original e recursal, assegurando a uniformidade na interpretação das normas infraconstitucionais e oferecer ao jurisdicionado uma prestação acessível rápida e efetiva.

No STJ, o grande número de processos submetidos à sua apreciação recai sobre um verdadeiro desafio: não comprometer a qualidade exigida em seus serviços e julgamentos, concepções modernas de gestão, a construção de novos paradigmas, a agregação de valores, a adoção de medidas que privilegiem a simplicidade e a racionalidade operacional. Nesse sentido, pondera-se o engajamento de todos, Ministros e servidores em ações que permitam ao STJ continuar sendo reconhecido como Tribunal da Cidadania e referência de gestão no Poder Judiciário.

Para tanto, adotou uma filosofia de Gerenciamento para a Qualidade que visa direcionar todas as ações para melhorar a prestação dos serviços oferecidos pelo órgão e para o uso racional e equilibrado dos recursos orçamentários disponíveis; o reflexo dessa orientação dos processos de trabalho promove o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para a melhoria contínua.

Os objetivos estratégicos são os sinalizadores dos pontos de atuação em que o êxito é fundamental para o cumprimento da missão e o alcance da visão de futuro. Dessa forma, os

objetivos são: oferecer serviços com qualidade, ampliar a responsabilidade sócio-ambiental, elevar a produção de julgados, acelerar o trâmite processual, manter em patamares elevados o conceito do Tribunal perante a sociedade, contribuir para a modernização do judiciário, melhorar o clima organizacional, desenvolver competências, assegurar e gerir recursos orçamentários e financeiros.

Para o Superior Tribunal de Justiça (STJ), a visão de futuro resulta em “ser reconhecido pela sociedade como modelo na garantia de uma justiça acessível, rápida e efetiva.”

## **2.2 Amostra:**

O instrumento foi aplicado nas três turmas já treinadas até o momento, o que totalizaria uma população de estudo de 54 pessoas; porém o número de participantes que aceitaram responder ao questionário foi de 47. Desses, 35 ocupam o cargo de Analista Judiciário, 6 são Técnicos Administrativos, 3 possuem Cargo Comissionado e 1 é Analista Administrativo. Em sua totalidade, os treinados são servidores em Gabinete de Ministro, área que guarda estrita relação com a pesquisa de jurisprudência<sup>2</sup> dos julgados.

Os dados demográficos apontam que 70,21% são do sexo masculino; a faixa etária de uma média de 27 anos; e escolaridade de 61,7% com nível superior completo, 31,9% pós-graduados. E, além disso, o tempo no cargo apresentou uma média de 19 meses e de tempo na organização de 23 meses, observando que o número de novos servidores com no máximo 4 meses de casa foi muito superior aos mais antigos.

---

<sup>2</sup> "No Brasil, o vocábulo jurisprudência se refere à reiteração de uma solução jurisdicional uniforme em casos semelhantes, ou seja, a repetição de uma dada solução judicial em casos análogos". (Machado Neto, 1977)

### **2.3 Descrição do treinamento estudado:**

O “Curso Pesquisa de Jurisprudência” tem como objetivo principal habilitar os participantes para a realização de pesquisas de informações jurisprudenciais armazenadas nas bases de dados do STJ. Dessa forma, é um treinamento com segmento em aplicativos de informática, pois as pesquisas realizadas são feitas por meio do Sistema de Jurisprudência desenvolvido pelo setor de tecnologia de informação daquele órgão. Esse treinamento faz parte do programa “Agilizando os caminhos processuais”.

O portal do Superior Tribunal de Justiça (STJ) na *internet* disponibiliza aos usuários externos e internos o Sistema de Jurisprudência. Essa ferramenta de pesquisa é bastante utilizada pelos servidores que atuam na prática processual, pois permite a obtenção de informações sobre os processos julgados no Tribunal de forma ágil e efetiva, e ainda baseará as próximas decisões similares.

Em 2006, 2007 e 2008, foi oferecido treinamento para operacionalização do sistema, contemplando os servidores lotados em Gabinetes de Ministro. Em continuidade, o Plano Anual de Capacitação do STJ – resultado do levantamento de necessidades realizado - previu a realização de novas turmas para o ano de 2009. No caso específico do curso em voga, buscou atender à clientela dos Gabinetes de Ministros, da Secretaria de Jurisprudência (Coordenadoria de Pesquisa e Análise Comparativa) e da Secretaria de Gestão de Pessoas (Coordenadoria de Legislação de Pessoal), em especial às demandas de capacitação dos novos servidores nomeados neste ano de 2009.

Foram oferecidas seis turmas, as três primeiras aconteceram no período de: 11 a 13/fev (turma A), 16 a 18/fev (turma B), 11 a 13/mar (turma C), sendo que as 3 últimas no presente

momento estão por ter suas datas definidas. Em cada turma teria no máximo 18 participantes, perfazendo um total de 108 treinados. Cada turma terá uma carga horária total de curso de 36 horas.

De acordo com o projeto básico do evento, ao final do curso é esperado que cada participante consiga pesquisar informações jurisprudenciais armazenadas nas bases de dados do STJ, por meio do Sistema de Jurisprudência, de forma rápida e eficiente; bem assim, utilizar os precedentes para fundamentação de decisões com segurança e eficiência.

#### **2.4 Instrumentos de medida:**

Para atingir os objetivos do estudo, foram utilizados dois instrumentos já validados cientificamente. Como a busca foi por efeitos gerais do desempenho do indivíduo no cargo, decorrentes da ação de TD&E, buscou-se um instrumento de medida de avaliação em amplitude.

Para a variável Impacto, valeu-se da medida desenvolvida por Abbad e Pilati (2005), a mais utilizada nas organizações, consultorias e pesquisas brasileiras para esse tipo de avaliação por ter apresentado elevado índice de consistência interna (acima de 0,9) e excelente qualidade em termos psicométricos e conceituais. Esse instrumento é composto de 12 itens associados a uma escala de concordância do tipo Likert de 5 pontos. (Freitas e colaboradores, 2006). Esse instrumento corresponde à parte I do questionário aplicado.

No que se refere à avaliação de Suporte à Transferência como possível variável preditora de Impacto, foi utilizada a medida Suporte à Transferência também desenvolvida por Abbad (1999), constituída por 22 itens associados a uma escala de concordância do tipo Likert de 5 pontos. No caso deste trabalho esse instrumento de Abbad foi aplicado de forma reduzida, sendo

aposto duas escalas, assim subdividida: 6 itens de suporte ou apoio gerencial ao treinamento (com um *alpha* de *Cronbach* igual a 0,82), 5 itens de suporte psicossocial e 4 itens de suporte material (*alpha* igual a 0,91 e 0,86 respectivamente); o que totaliza 15 itens.

Na Terceira e última parte do questionário foram levantados os dados demográficos da amostra, na qual colheram-se os seguintes dados pessoais e funcionais: idade, sexo, nome do cargo, escolaridade, tempo no cargo e tempo na organização.

### **2.5 Procedimentos de coleta e análise dos dados:**

O questionário foi aplicado individualmente, em um único momento, no próprio local de trabalho; e por exigência da natureza da pesquisa as respostas foram colhidas após 3 meses de finalizado o treinamento.

Depois de assinarem o termo de consentimento livre e esclarecido (anexo 2), e após a leitura das instruções os participantes passavam a responder o questionário. O tempo médio gasto por cada um respondente foi de 15 minutos.

Os dados coletados por meio desses questionários foram transcritos para o programa Excell versão 2003, no qual deram-se os primeiros tratamentos estatísticos descritivos, a exemplo de médias (item a item e gerais de impacto e de suporte), desvio-padrão e cálculos dos dados demográficos. Posteriormente, procedeu-se às estatísticas influenciasais (Correlação e Regressão) utilizando o programa SPSS ( *Statistical Package for Social Sciences*), versão 13.0.

### 3. RESULTADOS:

No presente capítulo serão apresentadas as tabelas referentes aos cálculos da média, moda e desvio padrão de cada item do questionário, a geral de impacto e de suporte a transferência no caso específico do treinamento em estudo.

Tabela 1. Itens de Impacto do treinamento no trabalho

|   | Média       | Moda     | Desvio Padrão |
|---|-------------|----------|---------------|
| 1. Utilizo em meu trabalho atual o que foi ensinado no treinamento.   | 4,57        | 5        | 0,93          |
| 2. Coloco em prática o que me foi ensinado no treinamento.  | 4,49        | 5        | 0,75          |
| 3. As habilidades aprendidas no treinamento fizeram com que erros sejam evitados em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento. | 4,1         | 5        | 0,9           |
| 4. Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento.   | 4           | 4        | 0,59          |
| 5. Quando aplico o que aprendi no treinamento executo meu trabalho com maior rapidez.   | 4,32        | 5        | 1,14          |
| 6. A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento.                             | 4,06        | 5        | 1,22          |
| 7. A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento.       | 2,47        | 4        | 1,63          |
| 8. Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho.  | 3,4         | 4        | 1,2           |
| 9. Após o treinamento tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso.                                    | 3,64        | 4        | 1,29          |
| 10. Após minha participação no treinamento tenho sugerido mudanças nas rotinas de trabalho.   | 2,2         | 2        | 1,4           |
| 11. Esse treinamento tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho.   | 2,49        | 3        | 1,5           |
| 12. O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho que aprenderam comigo algumas novas habilidades.                          | 2,74        | 4        | 1,44          |
| <b>GERAL DE IMPACTO</b>   | <b>3,54</b> | <b>5</b> | <b>0,31</b>   |

De acordo com a tabela 1, referente à variável critério Impacto do Treinamento no trabalho, verifica-se que o item que apresentou a maior média de impacto foi o item 1, de 4,57

numa escala de 0 a 5. Destaca-se que para este item o Desvio Padrão de 0,9 encontra-se em um patamar elevado, o que significa dizer que houve uma heterogeneidade de respostas.

A menor média de impacto apresentou-se no item 10 (Média=2,2), “após minha participação no treinamento tenho sugerido mudanças nas rotinas de trabalho”, apresentando Moda=2 e Desvio Padrão=1,4. O que nos leva a raciocinar que esse treinamento não inclui um objetivo voltado a mudanças no trabalho, pois para itens que levam esse constructo (11 e 12) as médias também apresentaram-se mais baixas.

A média Geral de Impacto do Treinamento -Pesquisa de Jurisprudência- no trabalho dos servidores de Gabinetes de Ministros do STJ foi calculada em 3,54 (Média=3,54), e um Desvio Padrão de 0,31 e Moda=5. A partir desse resultado depreende-se que houve Impacto significativo.

Tabela 2. Itens de Suporte Gerencial ao Treinamento e Psicossocial à Transferência

|  | Média       | Moda     | Desvio Padrão |
|--|-------------|----------|---------------|
| 1. libera servidor para participar de treinamentos.  | 4,68        | 5        | 0,81          |
| 2. participa ativamente do levantamento de necessidades de treinamento.  | 3,68        | 4        | 0,89          |
| 3. discute com os servidores possibilidades de aplicação do treinamento no trabalho.   | 3,4         | 4        | 1             |
| 4. garante a participação de servidor em todas as sessões de treinamento.  | 4,23        | 5        | 1             |
| 5. viabiliza a liberação de servidores, redistribuindo tarefas no setor.   | 3,57        | 5        | 1,47          |
| 6. estimula os servidores a utilizarem o que foi aprendido no treinamento.   | 3,85        | 4        | 1,06          |
| 7. Tenho sido encorajado pela minha chefia imediata a aplica, no meu trabalho, o que aprendi no treinamento.                   | 3,55        | 3        | 1,3           |
| 8. Meu chefe imediato tem criado oportunidades para planejar comigo o uso de novas habilidades                                 | 3           | 3        | 1,3           |
| 9. Recebo as informações necessárias à correta aplicação das novas habilidades no meu trabalho                                 | 3,53        | 4        | 1,06          |
| 10. Em meu ambiente de trabalho, minhas sugestões, em relação ao que foi ensinado no treinamento, são levadas em consideração. | 2,9         | 4        | 1,8           |
| 11. Tenho recebido elogios quando aplico corretamente no trabalho as novas habilidades que aprendi.                            | 2,79        | 3        | 1,44          |
| <b>GERAL DE SUPORTE GERENCIAL E PSICOSSOCIAL</b>   | <b>3,56</b> | <b>4</b> | <b>0,3</b>    |

Na tabela 2, referente aos itens de suporte gerencial e psicossocial, verifica-se a obtenção da maior média no item 1 (Média=4,68), o qual pertence ao fator suporte gerencial ao treinamento, apresentando Moda = 5. Por outro lado, o item 11 apresentou a menor média (Média=2,79), item este que pertence ao fator Suporte Psicossocial à transferência.

Para os fatores suporte ou apoio gerencial ao treinamento e suporte psicossocial à transferência, possíveis preditores de impacto do treinamento no trabalho, a Média Geral foi de 3,56, Moda = 4 e Desvio Padrão=0,3.

**Tabela 3. Itens de Suporte Material à Transferência**

|   | Média       | Moda     | Desvio Padrão |
|---|-------------|----------|---------------|
| 1. Minha organização tem fornecido os recursos matérias (equipamentos, materiais, mobiliário e similares) necessários ao bom uso das habilidades aprendidas no treinamento. | 3,77        | 4        | 1,56          |
| 2. Os móveis, matérias, equipamentos e similares têm estado disponíveis em quantidade suficiente à aplicação do que aprendi no treinamento.                                 | 3,87        | 5        | 1,57          |
| 3. Os equipamentos, máquinas e/ou materias por mim utilizados estão em boas condições de uso.   | 4,43        | 5        | 1,1           |
| 4. As ferramentas de trabalho (microcomputadores, máquinas e similares) são de qualidade compatível com o uso de novas habilidades.   | 4,43        | 5        | 0,95          |
| <b>GERAL DE SUPORTE MATERIAL</b>  | <b>4,12</b> | <b>5</b> | <b>0,32</b>   |

Na tabela 3, que diz respeito ao fator suporte material à transferência, as maiores médias foram encontradas nos itens 3 e 4 (Média 4,43), e referem-se às condições de uso dos equipamentos e à qualidade ferramentas de trabalho necessárias ao uso de novas habilidades.

A Média Geral apresentada de suporte material à transferência foi de 4,12; e com a Moda=5 demonstra um alto apoio da organização para aplicar o aprendizado no trabalho, no tocante ao fornecimento de recursos materiais e à qualidade desses.

Tabela 4. Correlação entre Impacto do Treinamento e Suporte à Transferência

|                                  |                            | Impacto | Suporte Gerencial e Psicossocial | Suporte Material |
|----------------------------------|----------------------------|---------|----------------------------------|------------------|
| Impacto                          | <i>Pearson Correlation</i> | 1       | 0,491**                          | 0,295*           |
| Suporte Gerencial e Psicossocial | <i>Pearson Correlation</i> | 0,491** | 1                                | 0,297*           |
| Suporte Material                 | <i>Pearson Correlation</i> | 0,295*  | 0,297*                           | 1                |

\*\*  $p \leq 0.01$

\*  $p \leq 0.05$  level

A fim de verificar se suporte gerencial/psicossocial e suporte material são preditores de impacto foi feita uma regressão múltipla padrão. Conforme demonstrado na tabela 4, observa-se que apenas suporte psicossocial foi preditor e explica 22% da variância de impacto. Sendo o valor de beta igual 0,42, a relação entre essas duas variáveis é moderada, e tem um grau de significância no nível  $p < 0,001$ .

No intuito de verificar se havia diferença no impacto em razão da idade, escolaridade, tempo no cargo e tempo na organização foi realizada uma análise de variância *anova one-way*; contudo para nenhum desses aspectos a diferença foi significativa. Procedeu-se com as mesmas análises para suporte material e psicossocial, entretanto, de modo similar, nenhuma diferença foi significativa entre esses fatores e os dados demográficos.

Também não foram encontradas diferenças significativas de impacto em função do gênero, para verificar isso foi feita a análise do teste t.

Tabela 5.

| Model | R     | <i>R square</i> | <i>Adjusted R Square</i> |
|-------|-------|-----------------|--------------------------|
|       |       | <i>F Change</i> | Df1                      |
|       | 0,491 | 0,241           | 0,224                    |

Na tabela 5 o resultado de  $\beta = 0,49$  demonstra-se uma correlação moderada entre as variáveis Impacto do Treinamento no Trabalho e Suporte a Transferência de treinamento, importando que a variável Suporte é preditora de Impacto.

#### 4. DISCUSSÃO:

Segundo Abbad (1999) os estudos brasileiros sobre efeitos de treinamento especificam variáveis antecedentes, agrupadas em três grandes categorias: a) *Características Individuais*; b) *Características do Treinamento* e c) *Suporte e Clima para Transferência*. A investigação de características individuais engloba dados demográficos, motivação, comprometimento do trabalhador e têm-se mostrado explicativas para efeitos desejados do treinamento. As características do treinamento envolvem o planejamento instrucional e também destacou-se na explicação de impacto. Porém, a variável suporte à transferência tem mostrado a maior preditora explicativa de impacto dentre os estudos realizados para investigar os preditores de impacto.

Faz parte do objetivo do presente estudo investigar o impacto do treinamento no trabalho sem necessariamente fazer do programa em si a única variável passível de avaliação; dessa forma, partiu-se a analisar o valor preditivo de suporte à transferência do aprendizado.

O objetivo geral da pesquisa foi verificar se a percepção de Suporte é preditor de Impacto do Treinamento no Trabalho. Para tanto se utilizou um questionário com 27 itens que envolviam essas duas variáveis, avaliando um treinamento já finalizado.

A média geral de impacto no trabalho de 3,54 mostrou-se significativa; dessa maneira a moda geral de 5, demonstra que a maioria dos respondentes atribuiu a nota 5 numa escala de 0 a 5 para os itens, ou seja, há um reconhecimento de que o treinamento influenciou de alguma maneira na transferência da aprendizagem e no desempenho dos participantes.

Dentro da escala de Impacto os itens que apresentaram as maiores médias (acima de 4,0 – itens 1 a 6) foram aqueles relacionados à aplicação no trabalho do que foi ensinado no treinamento; à redução do risco de erros, e a maior rapidez e qualidade na execução do trabalho diretamente relacionado ao conteúdo.

Em contrapartida, os menores escores de impacto foram encontrados nos itens 10, 11 e 12 (Médias 2,2; 2,49 e 2,74, respectivamente), o que nos leva a inferir que esse treinamento não inclui um objetivo voltado a mudanças no trabalho. Itens relacionados à motivação e a confiança em executar o trabalho, apresentaram-se bem posicionados com médias de 3,4 e 3,64.

Quando se leva em conta a variável Suporte a Transferência, a média geral para Suporte Psicossocial (Média= 3,56) mostrou-se significativa no que tange o apoio gerencial e dos pares para que possa haver a transferência do aprendizado.

De acordo com os resultados obtidos, observa-se que Suporte é preditora de Impacto do treinamento. Ao investigar a correlação entre Suporte à Transferência (variável preditora) e Impacto do Treinamento no trabalho (variável critério), revelou-se um forte poder preditivo da variável Suporte Psicossocial à Transferência, sendo o valor de beta igual a 0,42, o que corrobora os dados encontrados na literatura.

Os resultados de estudos recentes também mostram claramente que a variável Suporte psicossocial à transferência, referente ao ambiente pós-treinamento, é a principal preditora de impacto do treinamento no trabalho, entre os quais: Abbad, 1999; Roullier e Goldestein, 1993; Sallorenzo, 2000; Silva, 2006.

Abbad (1999) investigou as relações entre as variáveis relativas à organização (percepção de suporte organizacional), ao treinamento (características do treinamento), ao treinando (características da clientela), e ao contexto pós treinamento (Reação, Aprendizagem e Suporte à transferência) com o impacto. Nesta investigação a citada autora encontrou que as variáveis relacionadas ao apoio psicossocial à transferência explicaram mais de cinquenta por cento do impacto do treinamento no trabalho.

Lacerda e Abbad (2003) obtiveram o resultado indicando que três variáveis investigadas eram explicativas para impacto: suporte psicossocial, valor instrumental e reação ao desempenho

do instrutor. Contudo, apontaram que “suporte psicossocial demonstrou-se como forte variável preditora de impacto corroborando com os achados da área”.

A avaliação mais baixa na escala de suporte psicossocial se encontrou no item 11, o qual fala sobre receber elogios quando aplica-se corretamente as novas habilidades (Média= 2,79), seguido do item sobre a aceitação no ambiente de trabalho de sugestões feitas pelo servidor (Média=2,9). Infere-se que esses itens apresentaram médias mais baixas por ter sido um treinamento voltado mais para novos servidores (média de 4 meses de casa), e por esse motivo ainda não propõem sugestões significativas no ambiente de trabalho. Veja relato de uma participante: “ por ser recém-admitida e os colegas serem mais antigos no Tribunal, não tenho ainda a oportunidade de sugerir mudanças no trabalho desses colegas”.

Segundo Abbad (2001), o ambiente de trabalho parece exercer mais influência sobre transferência e impacto do que o próprio treinamento por si só. Essa afirmação corrobora com a idéia de que a ação de treinamento não pode estar fora do contexto organizacional, sendo interessante também levar em consideração variáveis externas ao treinamento e planejando a receptividade da aprendizagem dentro do contexto do trabalho (Suporte).

Nesse sentido, Abbad e colaboradores (2006) afirmam que nem sempre faltam competências aos profissionais para desempenhar bem suas funções; o que falta é condição propícia para a demonstração dessa competência. Tão logo seja avaliada essa situação é necessário que variáveis do contexto organizacional tomem lugar na etapa de levantamento de necessidades de TD&E para ficar claro se a baixa aplicação do aprendizado é por falta de competência ou falta de suporte organizacional.

No que diz respeito aos resultados em Suporte Material, pode-se afirmar que a organização zela pelo seus instrumentos de trabalho (média= 4,12), pois de acordo com o que foi respondido, as média para cada item mantiveram-se altas, deixando claro que a organização

proporciona uma qualidade nos equipamentos, materiais e/ou ferramentas necessárias à aplicação das novas habilidades aprendidas no treinamento.

Na opinião de Tamayo e Abbad (2006), as organizações precisam fazer uma avaliação bem feita do contexto pós treinamento em relação ao suporte oferecido antes de submeter os empregados a um treinamento que pode não surtir o efeito desejado devido a falta desses fatores.

Dentre as características individuais foram investigados apenas os dados demográficos, sem levar em conta a motivação dos participantes, dentre outras. Após análise de variância *anova one-way*, nenhuma das variáveis demográficas no presente estudo foram significativas para impacto do treinamento, muito embora Abbad (2001) afirme que a variável gênero demonstre relacionamento significativo com efeitos do treinamento, mais especificamente com motivação pós-treinamento.

## 5. CONCLUSÃO:

Os resultados obtidos a partir da análise da variável Suporte à Transferência como preditora de Impacto do Treinamento no trabalho, reforçou-se a relação entre essas duas variáveis, já antes considerada valiosa por pesquisadores da área. A literatura sobre o tema afirma que reações favoráveis ao treinamento e ao conteúdo ensinado não garantem a aplicação, no trabalho, das habilidades aprendidas em treinamento; elevando a importância de variáveis do ambiente ou do contexto organizacional.

A relevância do trabalho reside em reafirmar os resultados de pesquisas nacionais e estrangeiras, as quais demonstram o papel de suporte psicossocial à transferência como forte preditora de impacto do treinamento no trabalho. Demonstrando às organizações que o treinamento oferecido sem certo controle sobre algumas variáveis fora do contexto de treinamento, não surtirão o efeito desejado.

Devido à relevância do contexto para que ocorra impacto, sugere-se que profissionais da área de TD&E incluam em seus projetos a observância de variáveis ambientais e do contexto pós-treinamento que possam contribuir para o sucesso das ações de capacitação. Contemplando esse tipo de avaliação em nível de impacto do treinamento no trabalho, comportamento no cargo e suporte à transferência (suporte psicossocial e material)

Uma possível falha do presente trabalho, e conseqüente sugestão, reside numa falta de avaliação de desempenho pré-treinamento. Observa-se que a avaliação do treinamento em termos de impacto seja feita em dois momentos, investigação pré-treinamento e em seguida pós-treinamento para verificar as mudanças em função da ação educacional. Ou seja, garantiria uma testagem se a ação empreendida influenciou na transferência do aprendido e conseqüentemente se houve impacto significativo.

Uma das limitações da presente pesquisa foi a aplicação em uma pequena amostra da população; bem assim, o número de apenas um treinamento avaliado, o que limita a afirmação de que ocorre impacto para todos os treinamentos oferecidos pela organização estudada.

Diante das observações, espera-se que este trabalho contribua de alguma maneira para a organização estudada; e sabendo-se da importância das variáveis pós-treinamento para acontecer o impacto, sugere-se que novas pesquisas desenvolvam diferentes estratégias que possam aumentar a probabilidade de aplicação no trabalho das novas habilidades adquiridas em treinamentos.

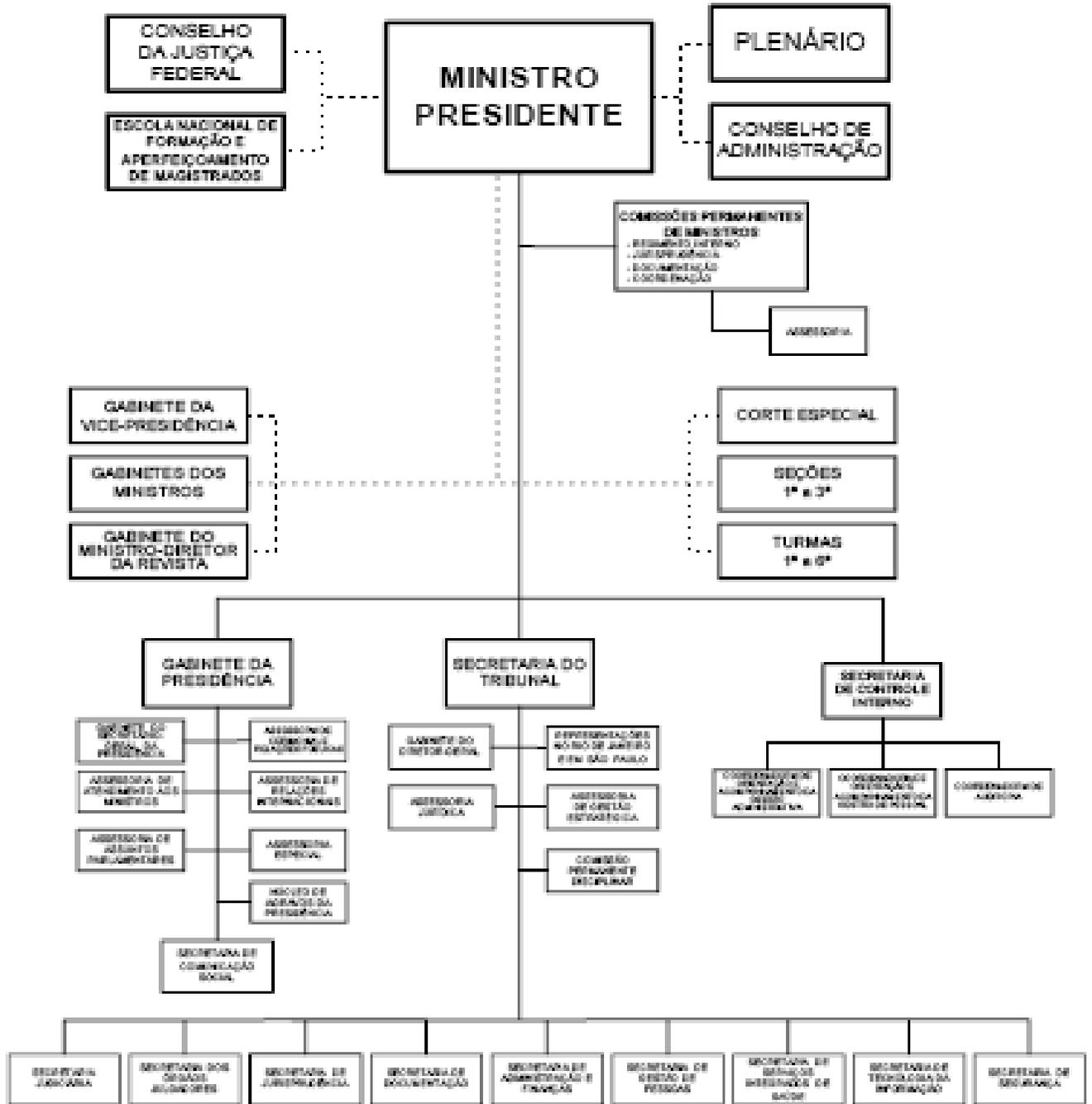
## REFERÊNCIAS:

- ABBAD, G. (2001) Projeto instrucional, aprendizagem e satisfação com o treinamento e auto-avaliação de impacto do treinamento no trabalho. In *r POT*, vol.1, num.2.
- ABBAD,G. e SALLORENZO, L.H. (2001) Desenvolvimento e validação de escalas de suporte à transferência de treinamento. In *Revista da Administração*, São Paulo, vol.36, pag33-45.
- ABBAD, G.; BORGES-FERREIRA, M. F. e NOGUERIA, R. (2006) Medidas de Aprendizagem em Avaliação de TD&E. In G. ABBAD, J.E.BORGES-ANDRADE, L. MOURÃO (Orgs) *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas*.cap.23. Porto Alegre: Artmed.
- ABBAD, G. e TAMAYO, A.(2006) Autoconceito profissional e suporte à transferência e Impacto do treinamento no trabalho. In *Revista da Administração*, v.10, n.3, p.09-28.
- ABBAD,G. e LACERDA, E. (2003) Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e Organizacionais como suas predictoras. In *Revista da Administração Contemporânea*, vol. 7, n.4, pag. 77-96.
- ABBAD, G. ; PILATI, R., PANTOJA, M.J.(2003) Avaliação de treinamento: análise da literatura e agenda de pesquisa. In *Revista da Administração*, São Paulo, v.38, n.3, p.205-218.
- ABBAD,G.; GAMA, A. L. G.; BORGES-ANDRADE, J. E. (200) Treinamento: análise do relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto. In. *Revista da Administração Contemporânea*, v.4, n.3, p.25-45.
- BASTOS, A.V.B. (1991) O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento. *Revista de Administração*.v.26, pag 87-102.
- BORGES-ANDRADE, J.E. e col. (2002) Impactos individual e Organizacional de Treinamento: uma análise com base num modelo de avaliação institucional e na teoria multinível. In *rPOT*, vol.2, num.1,pag. 117-143.
- BORGES-ANDRADE, J.E. (1982) Avaliação somativa de sistemas instrucionais: integração de três propostas. *Tecnologia Organizacional*, v.11, n.46, p. 29-39, 1982.
- BORGES-ANDRADE, J.E. (2006). Avaliação integrada e somativa em TD&E. In J.E. Borges-Andrade, G. Abbad, L. Mourão (Orgs.) *Treinamento Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho*. pag.343-358 .Porto Alegre: Artmed.
- BORGES-ANDRADE, J.E, e PILATI, R. (2006). Construção de medidas e delineamentos em avaliação de TD&E. In J.E. Borges-Andrade, G. Abbad, L. Mourão (Orgs.) *Treinamento Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho*. pag.359-384 .Porto Alegre: Artmed.

- HANKE, C. (2006) Impacto do treinamento no trabalho: Análise de ações de capacitação de auditores do Banco do Brasil. Dissertação de Mestrado em Gestão Social e do Trabalho, UNB, Brasília- DF. disponível em [www.bce.unb.br](http://www.bce.unb.br)
- MACHADO NETO, A. L. (1977) *Compêndio de introdução à ciência do direito*. 4ª edição. São Paulo: Saraiva, 1977, p. 212
- MALVEZZI, S. (1994) Do taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In G. BOOG *Manual de Treinamento e Desenvolvimento*. São Paulo: Makkron Books.
- PILATI, R. (2006) História e importância de TD&E. In G. ABBAD, J.E. BORGES-ANDRADE, L. MOURÃO. *Treinamento Desenvolvimento e Educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas*. pág 159-176, Porto Alegre: Artmed.
- Silva, M. E. da. (2006) Relações entre Impacto do Treinamento no trabalho e Estratégia Empresarial: o caso da Eletronorte. *Revista de Administração Contemporânea*, vol. 10, n.3, pag. 91- 110.
- VARGAS, M.R.M. e ABBAD, G. (2006) Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação –TD&E. In G.ABBAD, J.E. BORGES-ANDRADE, L. MOURÃO. *Treinamento Desenvolvimento e Educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas*. pág 137-158. Porto Alegre: Artmed.
- - [WWW.stj.jus.br](http://WWW.stj.jus.br) acessado em maio de 2009.

**ANEXOS**

Anexo 1. Organograma Superior Tribunal de Justiça (STJ)



**Anexo 2.** Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Faculdade de Ciências da Educação e Saúde– FACES

Curso de Psicologia

---

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO****Título da Pesquisa:** Avaliação de Impacto de Treinamento e Suporte à Transferência**Responsável:** Noemi Farias Poconé, graduanda em Psicologia pelo UniCeub

Prezado Servidor Público,

Este é um convite para participar de uma pesquisa sobre a aplicabilidade do treinamento no trabalho, e sobre o suporte material e psicossocial à aplicação de novas habilidades aprendidas no treinamento. O presente estudo embasará a minha monografia de graduação em Psicologia, sob orientação da professora Heila M. da Silva Veiga.

Para a realização desta pesquisa, solicito sua colaboração para responder, individualmente, aos questionários que seguem anexos. Esclareço ser importante responder à totalidade das questões para a obtenção do maior número de dados possível.

É importante destacar que **será garantido o anonimato dos participantes** (você não precisa se identificar no questionário) e é assegurado que a sua participação não resultará em nenhum tipo de dano ou desconforto.

Sob a condição de:

1. obter resposta e esclarecimento a qualquer pergunta sobre os procedimentos, riscos ou qualquer dúvida relacionada à pesquisa através do e-mail [noemi.farias@hotmail.com](mailto:noemi.farias@hotmail.com) ou pelo telefone (61) 9994-0190.
2. não ser identificado e ser mantido o caráter confidencial das informações relacionados à privacidade.

Declaro estar ciente do exposto e

 **Concordo em participar** **Não concordo em participar**

### Anexo 3. Questionário de aplicação

#### Instruções:

1. Por favor, responda ao questionário baseando-se, especificamente, na sua participação no Treinamento **PESQUISA EM JURISPRUDÊNCIA**.
2. Esta avaliação é composta por 3 partes:  
 Parte I- 12 itens;  
 Parte II-15 itens;  
 Parte III- Dados demográficos.

Para cada item existe uma escala de 1 a 5, marque com um X no espaço que corresponde à ocorrência do evento (de 1 “discordo totalmente” até 5 “concordo totalmente”) ou marque no campo “Não se aplica” se você não considera este item relevante.

| Discordo totalmente | Discordo | Nem concordo Nem Discordo | Concordo | Concordo Totalmente |
|---------------------|----------|---------------------------|----------|---------------------|
| (1)                 | (2)      | (3)                       | (4)      | (5)                 |

| PARTE I – DO TREINAMENTO  |     |     |     |     |     |               |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|---------------|
|   | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | Não se aplica |
| 1. Utilizo em meu trabalho atual o que foi ensinado no treinamento.   |     |     |     |     |     |               |
| 2. Coloco em prática o que me foi ensinado no treinamento.  |     |     |     |     |     |               |
| 3. As habilidades aprendidas no treinamento fizeram com que erros sejam evitados 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. Após o treinamento tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso.                                    |     |     |     |     |     |               |
| 10. Após minha participação no treinamento tenho sugerido mudanças nas rotinas de trabalho.   |     |     |     |     |     |               |
| 11. Esse treinamento tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho.   |     |     |     |     |     |               |
| 12. O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho que aprenderam comigo algumas novas habilidades.                          |     |     |     |     |     |               |

| PARTE II - ESCALA SUPORTE À TRANSFERÊNCIA   |     |     |     |     |     |               |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|---------------|
| O chefe da sua unidade...   | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | Não se aplica |
| 1. libera servidor para participar de treinamentos.   |     |     |     |     |     |               |
| 2. participa ativamente do levantamento de necessidades de treinamento.   |     |     |     |     |     |               |
| 3. discute com os servidores possibilidades de aplicação do treinamento no trabalho.  |     |     |     |     |     |               |
| 4. garante a participação de servidor em todas as sessões de treinamento.   |     |     |     |     |     |               |
| 5. viabiliza a liberação de servidores, redistribuindo tarefas no setor.  |     |     |     |     |     |               |
| 6. estimula os servidores a utilizarem o que foi aprendido no treinamento.  |     |     |     |     |     |               |
| 7. Tenho sido encorajado pela minha chefia imediata a aplicar, no meu trabalho, o que aprendi no treinamento.   |     |     |     |     |     |               |
| 8. Meu chefe imediato tem criado oportunidades para planejar comigo o uso de novas habilidades  |     |     |     |     |     |               |
| 9. Recebo as informações necessárias à correta aplicação das novas habilidades no meu trabalho  |     |     |     |     |     |               |
| 10. Em meu ambiente de trabalho, minhas sugestões, em relação ao que foi ensinado no treinamento, são levadas em consideração.  |     |     |     |     |     |               |
| 11. Tenho recebido elogios quando aplico corretamente no trabalho as novas habilidades que aprendi.   |     |     |     |     |     |               |
| SUPORTE MATERIAL À TRANSFERÊNCIA  |     |     |     |     |     |               |
|   | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | Não se aplica |
| 12. Minha organização tem fornecido os recursos materiais (equipamentos, materiais, mobiliário e similares) necessários ao bom uso das habilidades aprendidas no treinamento. |     |     |     |     |     |               |
| 13. Os móveis, materiais, equipamentos e similares têm estado disponíveis em quantidade suficiente à aplicação do que aprendi no treinamento.                                 |     |     |     |     |     |               |
| 14. Os equipamentos, máquinas e/ou materiais por mim utilizados estão em boas condições de uso.   |     |     |     |     |     |               |
| 15. As ferramentas de trabalho (microcomputadores, máquinas e similares) são de qualidade compatível com o uso de novas habilidades.  |     |     |     |     |     |               |

| PARTE III – DADOS DEMOGRÁFICOS |  |                      |  |
|--------------------------------|--|----------------------|--|
| Idade                          |  | Sexo                 | Masculino <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> |
| Cargo                          |  |                      |  |
| Escolaridade                   |  |                      |  |
| Tempo no cargo                 |  | Tempo na organização |  |

Observações/ Sugestões:

---

OBRIGADA PELA COLABORAÇÃO