



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UNICEUB

FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Mariana Bressan Rocha

RA: 21233697

AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO

Brasília - DF

2016

MARIANA BRESSAN ROCHA

AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO NO RESTAURANTE CANTINA DA MASSA

Trabalho de Curso(TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração do UniCeub – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Prof. Erika Gagliardi

Brasília – DF

2016

MARIANA BRESSAN ROCHA

AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO

Trabalho de Curso(TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração do UniCeub – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Prof. Erika Gagliardi

Brasília, 18 de Maio de 2016

Banca Examinadora

Professora Erika Gagliardi

Orientadora

Professor (a):

Examinador

Professor (a):

Examinado

AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO

RESUMO

O presente artigo faz uma avaliação de treinamento para verificar o impacto que o Restaurante Cantina da Massa sofre a partir desses eventos instrucionais aplicados dentro de seu âmbito organizacional. Avaliando esse treinamento, os resultados obtidos auxiliaram no levantamento das reais necessidades , proporcionando um *feedback* para saber em que ponto a ação instrucional impacta na empresa. Dentro do contexto organizacional, foi investigado se os programas aplicados instigam o funcionário a utilizar seus conhecimentos e habilidades no ambiente de trabalho, se a empresa oferece suporte para que esses conhecimento e habilidades sejam postos em prática e se os funcionários são mais receptivos à mudanças após o treinamento ser aplicado. Através dos resultados, foi possível enxergar o principal impacto entre os funcionários que possuem mais de 5 anos de serviço e os que têm menos de 5 anos de serviço, retratando que o treinamento aplicado na organização é bem definido mas precisa de uma maior aceitação dos funcionários quanto a mudanças no âmbito organizacional.

Palavra-chave: Restaurante. Avaliação do treinamento. Impacto do treinamento.

1. INTRODUÇÃO

Boa parte das mudanças e inovações são devido a grandes problemas econômicos que o país tem enfrentando, assim como a falta de pessoas qualificadas e preparadas para assumirem postos de confiança em seus respectivos trabalhos. Mesmo assim, para Mourão (2005), os investimentos em treinamento e desenvolvimento nas empresas de pequeno e médio porte ainda são baixos, informação preocupante, uma vez que a maioria dos trabalhadores atuam nelas, acarretando em mão-de-obra precária.

De acordo com Borges-Andrade e de Oliveira-Castro (1996), o treinamento das pessoas tornou-se essencial nas organizações representando um esforço por parte das mesmas para criar oportunidades de aprendizagem aos seus funcionários e qualificar ainda mais sua mão-de-obra, que pouco se tem no país hoje. As empresas investem em ações de treinamento e mesmo assim o retorno não atinge o resultado esperado, pois existe uma ausência do suporte adequado à transferência de treinamento, onde os funcionários colaboram com seus conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs).

O interesse pelo tema nasceu da compreensão pessoal em entender o impacto causado no ambiente de trabalho pelo treinamento aplicado e pela colaboração com a literatura acadêmica pertinente à área, comparando o treinamento entre funcionários que trabalham há mais tempo na empresa pesquisada e os que têm menos tempo, investigando assim a motivação, o desempenho do colaborador e sua receptividade as mudanças no trabalho.

À vista disso, o presente trabalho se dedica à avaliação do impacto do treinamento em amplitude no ambiente de trabalho do restaurante Cantina da Massa, possibilitando enxergar e discutir as diferenças entre os resultados obtidos.

Este estudo justifica-se academicamente, pela reflexão que contribuirá para abranger e enriquecer o tema de avaliação de treinamento em diferentes ramos de negócios e orientar futuras pesquisas nesta área recebendo suporte necessário para colocar em prática o conteúdo estudado.

Diante das razões acima, a pesquisa busca responder a seguinte questão: qual o impacto real do treinamento aplicado no restaurante Cantina da Massa? Para isso, foi

desenvolvido o objetivo geral da pesquisa que busca identificar se há distinção de impacto no treinamento dos colaboradores que possuem mais tempo de serviço na empresa e os que possuem menos tempo de serviço. Para alcançar o objetivo geral, foram definidos 3 objetivos específicos: verificar se os colaboradores utilizam o novo conhecimento no contexto de trabalho; verificar se a empresa oferece suporte para a utilização do conhecimento aprendido no treinamento; analisar se após o treinamento as pessoas ficaram mais receptivas a mudanças.

A metodologia utilizada para desenvolver a pesquisa foi o modelo IMPACT construído por Abbad (1999), em virtude de avaliar se o treinamento é reconhecido e desenvolvido pelos colaboradores no ambiente de trabalho, que valida um instrumento de avaliação de impacto com base principalmente na análise da literatura sobre Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) e na validação semântica do questionário aplicado.

A seguir será apresentado tópicos do desenvolvimento da pesquisa, transparecendo o significado de treinamento e sua avaliação. Após, será exposta a metodologia utilizada através de um questionário e assim apresentada uma análise e discussão dos dados obtidos, relacionando o referencial à discussão, retratando como o treinamento é aplicado na empresa e qual o impacto ele exerce sobre seus colaboradores.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Treinamento

Neste presente artigo, será relatado a comparação do treinamento aplicado nos funcionários de um restaurante e, com a avaliação do treinamento, será possível entender o que o treinamento trouxe de conveniente para a organização, entendendo sua avaliação e concretizando um *feedback* para desenvolver a eficácia da empresa nos treinamentos.

A palavra treinamento tem muitos significados e uma das razões pelo qual o treinamento se tornou essencial dentro das organizações, são as mudanças tecnológicas que trazem a diferença nos locais de trabalho, levando as empresas a investirem em propostas que estimulam cada vez mais seus colaboradores à terem uma troca positiva de seu desempenho pelo seu incrível potencial de desenvolvimento e competência com o ambiente de trabalho, onde as organizações lançam mão de ampla variedade de meios para desenvolver as pessoas, tendo uma vantagem competitiva em relação a outras empresas, agregando valor e tornando-as cada vez mais capacitadas e habilitadas para o trabalho (ZERBINI e ABBAD, 2010).

Para Chiavenato (2003), é possível caracterizar a influência que o desempenho dos empregados têm pela qualidade da comunicação em todos os sentidos, compreensão e aceitação dos objetivos individuais e organizacionais, cooperação entre unidades, nível de confiança, distribuição e uso do poder, eficácia na resolução de conflitos dentro da empresa e a apropriação pela mudança. Ainda para Chiavenato (2003), as relações humanas e as condições de equipe mostram que esses aspectos influenciam as organizações a focalizar esforços em treinamento nas áreas de habilidade. Mesmo com novas condições ambientais, o foco é aumentar a eficácia humana nas organizações e se necessário intervir no nível sistêmico por meio de abordagens educacionais, como a modificação de atitude à técnicas de dinâmica de grupo, disponíveis para o treinamento e o desenvolvimento do pessoal.

Entendendo melhor, o treinamento e desenvolvimento do pessoal baseado na Psicologia Industrial é uma abordagem mais ampla do Desenvolvimento Organizacional

(DO) em algumas características, como procurar estabelecer um clima de crescimento, desenvolvimento e renovação natural das operações diárias e rotineiras da organização.

Zerbini e Abbad (2010) afirmam que treinar é a melhor opção para o desenvolvimento e aprimoramento das pessoas, e apesar do desafio, é uma atividade que deve ser feita com critérios e regras bem definidas em relação aos objetivos que a empresa deseja alcançar. A relevância do treinamento envolve maior produtividade para a empresa, melhor eficiência, otimização de resultados, melhor qualidade do produto ou serviço final e a satisfação do cliente e funcionário.

Chiavenato (2009), explica então que treinamento é tudo aquilo que envolve à aquisição de conhecimento, habilidades e competências para uma formação profissional ou educacional de práticas relacionadas à aquilo que lhe convém.

Então um garçom teria que desenvolver habilidades e práticas que elevam sua capacidade para melhor interagir com clientes e trabalhar em harmonia com colegas de trabalho dentro de um restaurante.

Sobre educação, toda sua relevância e influência no ser humano vem do seu meio social, e tem fins para que esse indivíduo se adapte às normas e valores sociais vigentes. Chiavenato (2009) afirma que o ser humano sofre essas influências para assimilar suas tendências e predisposições, enriquecendo ou modificando seu comportamento dentro de seus conceitos pessoais, formando assim sua personalidade, isto é, a bagagem genética com que nascemos, ou tudo o que aprendemos incorpora-se a essa bagagem genética e essas características vão sendo progressivamente desenvolvidas com as experiências vividas e aprendidas.

Não só de modo organizado e sistêmico a educação instrucional existe, como nas escolas e igrejas ou obedecendo a um plano preestabelecido, mas de forma assistêmica, como no lar e grupos sociais a que o indivíduo pertence. A educação representa o modo de como somos preparados para a vida, seja socialmente, religiosamente, culturalmente, politicamente, moralmente e profissionalmente.

O mais importante para aqui é a educação profissional, que representa também a forma institucional da educação onde o indivíduo é preparado para sua vida profissional em três etapas, sendo elas a formação profissional, o desenvolvimento

profissional e o treinamento. Esses tipos de educação não necessitam de envolvimento definidos, e um mesmo esforço educacional pode ser dirigido para essa formação, para o desenvolvimento do indivíduo e até mesmo para o treinamento, onde existe a preparação de uma pessoa para o exercício de uma tarefa ou profissão, tendo diferença em sua extensão de tempo (CHIAVENATO, 2009).

2.2. Processo de Treinamento

Para Yoder (1956) o processo de treinamento é um meio para desenvolver a força de trabalho nos cargos das organizações. Já Waite (1952), entende que é um desempenho elevado de certo cargo estendendo-se a um nível intelectual do indivíduo através de sua educação inter-relacionada com objetivos que o mesmo tem com a empresa. Chiavenato (1992) conclui que treinamento é um processo educacional de curto prazo aplicado de maneira organizada, onde os colaboradores enriquecem seus CHAs em função dos objetivos definidos, facilitando a aprendizagem de todos os envolvidos e resultando em melhor desempenho.

Ainda para Chiavenato (2009), treinamento é a educação, institucional ou não, onde a pessoa possa adaptar-se ao exercício de determinada função ou execução de uma tarefa específica. Mesmo com objetivos restritos e imediatos, o indivíduo se prepara adequadamente utilizando elementos essenciais para realizar a tarefa de um presente cargo. Obedecendo assim um programa preestabelecido para atender essa ação sistêmica, com uma rápida adaptação do indivíduo no trabalho, podendo ser aplicado em todos os níveis da organização. É possível perceber então que treinamento é uma forma de educação especializada, onde o indivíduo é preparado para desenvolver determinada tarefa com eficiência e eficácia, ou seja, é a capacitação da mão-de-obra para suprir as necessidades da empresa.

Acompanhando o raciocínio de McGehee e Thayer (1961), o treinamento é uma função organizacional onde as atividades que somam a aquisição de habilidade e o desenvolvimento de um conhecimento técnico, se assimilam à novas atitudes administrativas e à evolução do comportamento em função de problemas sociais complexos.

Assim os procedimentos de treinamento sistemáticos e procedimentos organizados em nível não gerencial desenvolvem conhecimentos e habilidades técnicas para um propósito. Entretanto o desenvolvimento é um processo educacional de longo prazo onde se otimiza conhecimentos conceituais e teóricos para propósitos genéricos, em vários sentidos como, o que é aprendido, como é aprendido, como a aprendizagem ocorre e quando ela ocorre (CHIAVENATO, 2009).

Então, tudo que envolve o processo de educação é um treinamento, que aplicado de maneira sistêmica, as pessoas adquirem conhecimento, atitudes e habilidades, levando estudos a avaliarem o treinamento nessa troca de conhecimentos específicos relativos ao trabalho.

Os procedimentos sistemáticos não necessitam desse processo de aprendizagem natural, mas a psicologia organizacional procura outras formas de transmissão de conhecimento. Já o uso da transferência de conhecimento vê os efeitos de treinamentos institucionais planejados e formais sobre o desempenho do indivíduo no trabalho. Todavia a transferência de treinamento assume algo mais específico que se refere à aplicação eficaz das habilidades do indivíduo no ambiente de trabalho, ou seja, os colaboradores adquirindo os CHAs nas situações de treinamento, sendo visto como sinônimo do conceito de Impacto do Treinamento. (ABBAD; NOGUEIRA; WALTER, 2006)

Cada treinamento deve ser programado e aplicado de acordo com os diferentes tipos de organização e também o tempo entre as sessões de treinamento. Quando muito longo, aumenta a probabilidade de esquecimento, e assim aumenta a necessidade à certa aprendizagem, porém o intervalo deve ser suficiente para descanso do corpo e da mente (CHIAVENATO, 2003).

O treinamento tem como intenção fornecer meios para possibilitar a aprendizagem, que como dito antes vem de dentro do indivíduo como resultado dos seus esforços, orientando as experiências vividas em sentido positivo e benéfico com as atividades planejadas, e desenvolvendo também os CHAs em todos da organização, em um ciclo contínuo de sequência programada de tarefas que se renova quando se chega ao fim (CHIAVENATO, 2001).

Nesse ciclo, nota-se o processo em um sistema aberto com 4 componentes, sendo entradas, onde há treinandos e recursos organizacionais com informações e conteúdo, operação, como o processo de aprendizagem individual ou programas de treinamento, as saídas, como pessoal habilitado, melhorias de desempenho, resultados e sucesso ou eficácia organizacional, e por fim o *feedback*, uma avaliação do procedimento e dos resultados gerados do treinamento por meios informais ou de pesquisas sistêmicas. Ou seja, a organização recebe os recursos humanos, processa-os, instiga a aprendizagem no indivíduo e procura tornar esses processos mais adequados a seus objetivos no treinamento com sistemas, como mostra a figura 1.

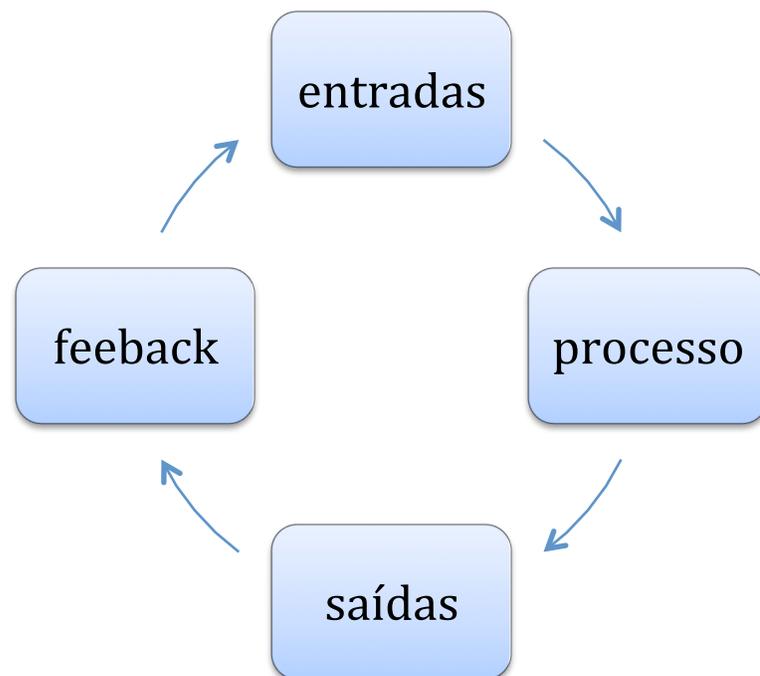


Figura 1 – O treinamento como um sistema

Fonte: Chiavenato (2009)

Ampliando essa visão, o treinamento envolve um processo composto nessas quatro etapas com o levantamento das necessidades do treinamento ou um diagnóstico, a programação do treinamento para atender essas necessidades, a implementação e execução do programa e a avaliação dos resultados gerados como mostra figura 2.

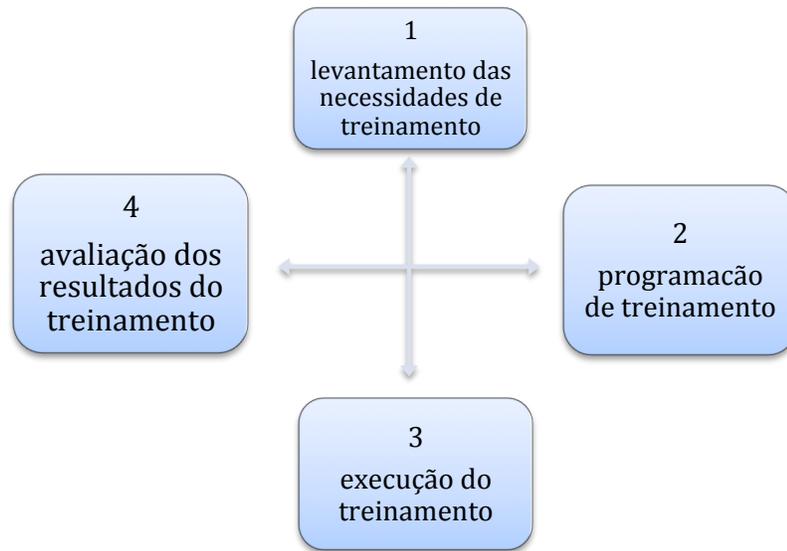


Figura 2 – Ciclo do treinamento

Fonte: Chiavenato (2009)

O levantamento de necessidades tem um alcance direto nos objetivos da empresa, determinando também requisitos básicos de força de trabalho, que resulta da avaliação do desempenho, da análise dos problemas de produção bem como os problemas de pessoal, os relatórios e outras informações. Com esse processo, é possível desenhar a estratégia da programação, ou seja, quem deve ser treinado, como treinar esse indivíduo, em que tarefa treinar, onde treinar, quando treinar e quem irá realizar o treinamento. Organizando e definindo essas ações, o treinamento é aplicado por uma linha desenhada pela empresa ou por uma assessoria, ou até mesmo, as duas partes podem realizar o treinamento, e assim avaliar e controlar esse treinamento, acompanhando e verificando suas medidas e comparando a situação atual com a anterior. Com resultados não satisfatórios, deve-se voltar ao ponto de execução do treinamento para uma retroação, caso obtidos resultados satisfatórios começamos tudo de novo para verificar outros pontos para melhoria.

Entendendo melhor as informações obtidas das necessidades e carência do treinamento, é constituído um diagnóstico do que deve ser feito que pode ser analisado em três níveis, sendo eles a análise da organização total ou o sistema organizacional que mostra os objetivos organizacionais e a filosofia de treinamento, análise dos

recursos humanos ou sistema de treinamento da força de trabalho e, a análise das operações, cargos e tarefas ou o sistema de aquisição de habilidades, capacidades, atitudes e comportamentos pessoais exigidos pelos cargos.

Para Chiavenato (2001) essa ampla análise dos objetivos de curto e longo prazo da empresa é importante para criar uma perspectiva da filosofia de treinamento a ser praticada. Ela procura averiguar o comportamento da organização, como a organização planeja seus produtos e serviços, sua cultura, seu estilo de gestão, seu crescimento, seu clima organizacional, sua percepção para com as pessoas, e em qual parte o treinamento deverá ocorrer, envolvendo não só seus objetivos e recursos, mas também o macroambiente em que está inserido socialmente, economicamente e tecnologicamente. Isso ajuda a contestar qual será a filosofia do treinamento e o que deve ser ensinado em termos de uma estratégia bem definida, permitindo avaliar então os custos e os benefícios esperados do treinamento comparando com outras estratégias que atingem os objetivos organizacionais apresentando a política global da empresa para o treinamento.

A etapa final do ciclo de treinamento é a avaliação em treinamento, onde existem comparações com normas e critérios da empresa, onde a organização efetua o planejamento desse treinamento com um sistema integrado por subsistemas que realizam avaliações antes e depois, mantendo um constante fluxo de informações, sendo a base da retroalimentação e aperfeiçoamento constante do desempenho em contexto organizacional. (BORGES-ANDRADE, 2002)

Para entender melhor, Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978) revelam que Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) sempre será avaliado por algum tipo de coleta de dados, tendo como fonte uma ação isolada ou um conjunto de ações, gerando resultados imediatos avaliados em dois pontos de acordo com modelo dos autores mencionados: reação, onde os participantes tem suas opiniões e satisfações em maior grau de importância; aprendizagem, onde os participantes elevam seus CHAs.

As ações em TD&E ainda podem ter efeitos em longo prazo em até dois de três níveis, sendo eles o comportamento no cargo que existe quando há utilização dos

CHAs dos colaboradores na avaliação e a organização do colaborador que pode haver mudanças de acordo com o funcionamento da empresa.

2.3. Avaliação de Treinamento

Já as formas de coleta de dados desenvolvem um juízo de valor que consiste em processos coletados envolvendo também testes de algum modelo específico de avaliação em TD&E, incluindo a avaliação do funcionamento dos subsistemas de TD&E já implementados ou somente as medidas dos efeitos das ações. Entretanto, é necessário definir as fontes de coleta de dados, os tipos de instrumentos, o tipo de aplicação e a forma de conduzir tal aplicação (ABBAD, 2012).

Os modelos de avaliação em treinamento são classificados em genéricos e específicos, onde o específico focaliza em métodos que provocam aumento direto e rápido das vendas e funciona propondo testes empíricos em relações variáveis, e mesmo sem essas relações é possível dar continuidade a produção do conhecimento, lembrando que a maioria desses modelos são inspirados nos modelos genéricos, melhorando a mentalidade do vendedor do que propriamente mostrar como vender produtos específicos. Abbad (1999), em seu doutorado, construiu um modelo de avaliação de TD&E, o Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho (IMPACT).

Para Abbad (1999), o conceito de transferência de aprendizagem que entende o modelo de avaliação IMPACT como uma análise da intenção real das variáveis relativas ao indivíduo (ao treinamento, ao contexto organizacional e aos resultados imediatos do treinamento), tem como critério o impacto do treinamento em amplitude no trabalho em sete componentes testados empiricamente, com o intuito de distinguir os efeitos diretos e específicos de um evento instrucional como a percepção do suporte organizacional e das características do treinamento, da clientela, da reação, da aprendizagem e suporte à transferência.

Presume-se então que os componentes são relacionados aos níveis propostos por Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978) e ao Modelo de Avaliação Integrada e Somativa (MAIS). Entretanto, Pilati e Abbad (2005) afirmam que caso o objetivo do profissional de

treinamento seja medir os efeitos da ação instrucional no desempenho geral da empresa e nas atitudes e motivação do indivíduo, o indicador da transferência de aprendizagem não é necessária, mas que essa transferência avalia além dos resultados das ações de treinamento sobre o desempenho do participante em atividades similares. Abbad, Nogueira e Walter (2006) afirmam que, o colaborador transfere para seu trabalho uma melhoria para desempenhar antigas tarefas ou leva para o ambiente novas habilidades necessárias para a execução de uma nova tarefa, levando a avaliação do treinamento ser mais completa. Mas nem todas as situações que geram aprendizagem nas organizações são ações formais de TD&E, pois dependem do contexto organizacional que esta inserido. Os pesquisadores Baldwin e Ford (1988) e Ford e Kraiger (1995) concluem que o termo transferência de treinamento consiste na aplicação eficaz dos CHAs adquiridos neste contexto organizacional.



Figura 3 – Sistema de TD&E
 Fonte: Borges-Andrade (2006)

Visando um método multivariado que integra três níveis do modelo IMPACT, é possível realizar um teste utilizando a coleta de dados com relatórios e observações para investigar o relacionamento existente entre variáveis de cada nível e componentes ou subcomponentes como os insumos, ambiente, suporte organizacional, aprendizagem, e os impactos no trabalho que ocorrem a longo prazo. Com esse

feedback dos efeitos do treinamento, o ambiente organizacional tende estar mais propício ao uso de novas habilidades e mudanças de comportamento, podendo assim relatar atividades que possam ser desenvolvidas ou melhoradas em relação à efetividade do treinamento, como a auto eficácia do pré treinamento, os princípios de aprendizagem, sua intervenção pós treinamento e a experiência adquirida pelos colaboradores.

Uma das vertentes do programa de treinamento que mais possuem problemas é a avaliação de treinamento e sua eficiência. Deve-se considerar dois aspectos, determinar até que ponto o treinamento realmente produziu modificações desejadas no comportamento do empregados e verificar se os resultados do treinamento apresentam relação com as metas da empresa (CHIAVENATO, 2009).

A avaliação de treinamento no nível do indivíduo é um dos meios de mensurar o impacto de TD&E que significa avaliar se ação empreendida gerou melhorias nos desempenhos dos colaboradores, ou seja, avaliar em que medida os esforços ligados nestas ações efetivamente geraram efeitos, devendo assim proporcionar resultados para melhorar a imagem da empresa em contexto organizacional como o relacionamento empresa-empregado. Borges-Andrade (2002), Mourão e Borges-Andrade (2005) ainda propõem que sejam avaliados os modelos ou os efeitos das ações de TD&E tanto no nível individual quanto organizacional. O foco nesse nível está no grau de aplicação dos CHAs desenvolvidos e a capacidade de influenciar o desempenho subsequente do colaborador com a transferência do aprendizado.

Já no nível de tarefas e operações o treinamento proporciona aumento de produtividade, melhoria na qualidade dos produtos e serviços, redução de fluxo da produção, redução no tempo do treinamento, redução de índices de acidentes e redução do índice de manutenção de máquinas e equipamentos.

3. MÉTODO

De acordo com Gil (2008), esta pesquisa possui um carácter descritivo por ter o objetivo de procurar entender as características do treinamento no Restaurante Cantina da Massa. Na pesquisa empírica, adotou-se um estudo de caso e quanto a abordagem do problema, foi classificada como quantitativa, já que os dados coletados foram mensurados em dados numéricos e porcentagens, qualificando o treinamento aplicado, percebendo assim os impactos negativos e positivos do treinamento.

3.1. Empresa

O restaurante Cantina da Massa é uma empresa familiar, sua razão social é comidas e bebidas e atua no comércio varejista há 20 anos em uma das áreas nobres de Brasília, a Asa Sul, apresentando seus produtos com qualidade e mantendo um ambiente acolhedor e familiar para os clientes.

Os treinamentos praticados na empresa são informais, pois é considerada uma organização que possui uma hierarquia centralizada, onde a proprietária exerce também o cargo de chefe de cozinha, e a mesma procura treinar seus funcionários. Quando ausente, o treinando é o gerente, explicando como funciona a política e as regras do restaurante e auxiliando o novo funcionário quando precisa.

Os treinamentos são feitos periodicamente, onde funcionários praticam uma rotatividade de atividades exatamente para que o colaborador desenvolva suas habilidades e conhecimentos naquela tarefa que ainda não exerceu, elevando seus CHAs em outras tarefas.

Os treinamentos oferecidos são específicos como na linha de produção, onde há a fabricação da massa caseira, os molhos são preparados diariamente, e as instruções de trabalho como horários de chegada e a divisão de equipes. Por exemplo, durante a semana é feita a produção de massas, de acordo com o cronograma e o estoque, entretanto os funcionários têm seus dias de folga alternado na semana, então sempre haverá um funcionário para realizar a função do colega que está de folga.

Outros treinamentos também são oferecidos por empresas como o SEBRAE em parceria com a Associação de Bares e Restaurante de Brasília (ABRASEL), que por sua vez abrem turmas mensalmente disponibilizando o treinamento para os colaboradores dos associados.

3.2. Participantes

O universo da pesquisa foi composto por 24 funcionários do Restaurante Cantina da Massa que trabalham atualmente na casa, entretanto somente 20 dos 24 funcionários responderam ao questionário, por conta de 2 funcionários estarem de férias e outros 2 optarem por não responder. Considera-se 10% dos entrevistados do sexo feminino, 60% dos entrevistados com idades entre 31 a 45 anos e em relação ao tempo de casa dos funcionários, apenas 40% trabalham há mais de 5 anos.

3.3. Instrumento

A técnica de coleta de dados foi feita por observação e aplicação de um questionário contendo 12 perguntas fechadas com respostas em escala likert de 1 a 5, sendo 1 para discordo totalmente e 5 para concordo totalmente, para facilitar a mensuração dos resultados. O questionário é baseado no modelo de Autoavaliação de Impacto em Amplitude, onde as perguntas tem estrutura empírica confirmada por Pilati e Abbad (2004), com afirmações onde o funcionário responde de forma a concorda ou discordar, analisando os dados e verificando depois seu envolvimento com o conceito de treinamento.

A pesquisa não focou somente em cargos específicos no restaurante, mas no tempo de casa que cada funcionário tem, para ter uma visão geral dos CHAs desenvolvidos pelos colaboradores e comparar se o treinamento aplicado antigamente foi proveitoso para os dias de hoje, já que foi pesquisado sobre o impacto do treinamento no trabalho.

O método de avaliação escolhido foi o IMPACT, construído por Abbad (1999), onde os dados coletados podem ser tanto para verificar o funcionamento do sistema de

TD&E e suas variáveis, como somente medir os efeitos das ações de treinamento e seu impacto exercido nesses pontos. No caso, de acordo com Abbad (1999), o questionário é definido como a autoavaliação do participante acerca dos efeitos produzidos pelo treinamento em seus níveis subsequentes de desempenho (motivação, autoconfiança e abertura do participante dos treinamentos a mudanças nos processos de trabalho). Esse instrumento possui indicadores de melhoria do desempenho no trabalho como a diminuição de erros e aumento da qualidade e velocidade do trabalho, motivação para realização das atividades ocupacionais e atitude favorável à modificação da forma a realizar o trabalho. É possível medir também as atitudes frente as pessoas, objetos, aspectos de trabalho, a si próprio, a aprendizagem, a motivação no trabalho, a auto eficácia e o bem estar mental no nível do indivíduo.

O impacto é observado quando a pessoa treinada aplica seus CHAs na sua rotina de trabalho, possibilitando enxergar se houve melhorias significativas em sua vida pessoal e não somente na vida profissional, gerando um impacto positivo da transferência dos CHAs, contudo essa transferência pode ocorrer mesmo com um impacto positivo menor, passando por um curto *feedback*.

O tema das perguntas do questionário, de acordo com Abbad (2012), eram voltadas ao impacto do treinamento no trabalho em amplitude e suas variáveis relativas ao indivíduo, como sobre o que ele pensa do treinamento aplicado, se ele utiliza o que foi treinado no ambiente em que trabalha, se aproveita as oportunidades que o treinamento lhe proporciona, se ganhou eficiência para realizar seu trabalho, se sua motivação aumentou a partir do treinamento, se a qualidade do trabalho melhorou tanto com tarefas diretamente relacionadas ao treinamento como as que não estão relacionadas, se houve mudanças sugeridas pelo colaborador e até mesmo se houve benefícios para os colegas de trabalho, no que diz respeito a transferência de aprendizagem, ou seja, um ajudando o outro, em uma evolução mútua dos colaboradores. Diz-se impacto do treinamento no trabalho em amplitude, porque a pesquisa não focou somente em um cargo, e sim em todos os cargos desenvolvidos na empresa, para uma visão geral do desenvolvimento dos colaboradores a partir dos treinamentos aplicados (ABBAD, 2012).

3.4. Procedimentos de coleta e análise

Na pesquisa de campo, o questionário foi aplicado durante o mês abril de 2016, individualmente com cada funcionário e durante o horário de trabalho do pesquisador, tanto no período diurno quanto no período noturno, pois como existem duas turmas para os dois turnos no restaurante, procurou-se flexibilidade com os horários dos funcionários. Dirigido a todos os funcionários no estabelecimento, foram necessários 5 minutos para responder à todas as questões em folha de papel com 12 perguntas digitalizadas e respostas em escala likert. Não houve dúvidas para serem respondidas enquanto os funcionários respondiam ao questionário, porém os próprios os funcionários contribuíram com observações escritas.

Após a aplicação do questionário, as respostas dos funcionários foram armazenadas em um arquivo no Excel, permitindo acesso rápido as mesmas, e transformando os números em porcentagem. Foram criados gráficos para facilitar as interpretações e visualizações das respostas da pesquisa, apresentando uma visão geral das consequências do treinamento, analisando item por item.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram comparadas as percepções dos 8 funcionários que possuem mais de 5 anos trabalhando na casa com os 12 que trabalham a menos de 5 anos. Percebe-se que 85% dos questionários foram respondidos por pessoas do sexo masculino e que 60% dos funcionários têm menos de 5 anos trabalhando na casa. Desses 60%, 58,33% são garçons e 41,67% fazem parte da equipe da cozinha, conhecidos como cozinheiros, auxiliares de cozinha e auxiliares de limpeza. Já os funcionários que possuem mais de 5 anos de casa, 25% são garçons e outros 75% fazem parte da equipa da cozinha. A análise dos questionários ainda revela que 5% têm mais de 60 anos de idade, outros 5% tem entre 46 e 60 anos, 60% tem idade entre 31 a 45 anos e 30% tem de 20 a 30 anos.

Após a primeira análise dos resultados, a partir da tabulação, percebe-se que os funcionários utilizam, em seu ambiente de trabalho, o conhecimento adquirido no treinamento, porém 50% dos que trabalham a menos de 5 anos na casa e 12% dos que trabalham a mais de 5 anos não aplicam totalmente o que foi ensinado. De acordo com Abbad (2012), o impacto ocorre quando a pessoa treinada aplica seus CHAs aprendidos e essa aplicação gera melhorias significativas podendo haver uma transferência com pouco impacto no trabalho, ou seja, a transferência do treinamento exerce pouco impacto no ambiente do restaurante, trazendo poucas melhorias para a realização das tarefas.

Os resultados provam um índice alto de confiabilidade por parte dos funcionários que possuem mais tempo de serviço, e isso retrata a percepção do participante sobre o impacto do treinamento, salientando que os treinamentos feitos pelo restaurante são bem definidos, mas que existe falta reconhecimento de alguns funcionários quanto à frequência da aplicação do conhecimento.

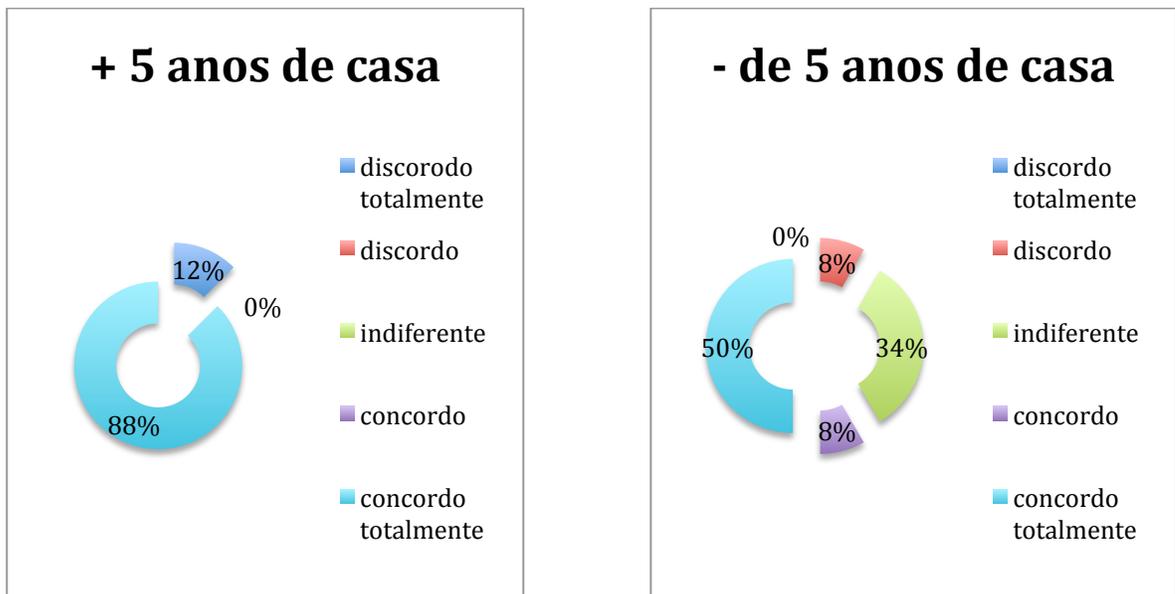


Gráfico 1 – Utilizo, com frequência, em seu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento
 Fonte: adaptado por Abbad (1999)

Em relação ao aproveitamento de oportunidades que são postas em prática do que foi ensinado, 37,5% dos funcionários com mais de 5 anos de casa concordam e 62,5% concordam totalmente, já os que têm menos tempo de casa, 41,67% concordam totalmente, 33,33% concordam e outros 25% dizem não concordar ou ser indiferente. Para Chiavenato (2009), o treinamento tem como intenção fornecer meios para possibilitar a aprendizagem, que vem de dentro do indivíduo como resultado dos seus esforços, tornando os colaboradores mais proativos. A análise mostra significativamente que os funcionários que possuem mais tempo de serviço aproveitam as oportunidades de treinamentos, otimizando o desempenho do funcionário na realização de atividades, já os funcionários que possuem menos tempo de casa, ao longo do tempo, deixam de aproveitar o que foi ensinado, implicando na permanência de sua zona de conforto, ou seja, mesmo com o treinamento aplicado, o funcionário pensa que já aprendeu e que não é mais necessário o desenvolvimento das atividades do treinamento em seu âmbito de trabalho. Essa avaliação mostra que não pode-se ignorar os dilemas enfrentados dentro da empresa e que deve-se elaborar treinamentos que reforcem os CHAs dos colaboradores.

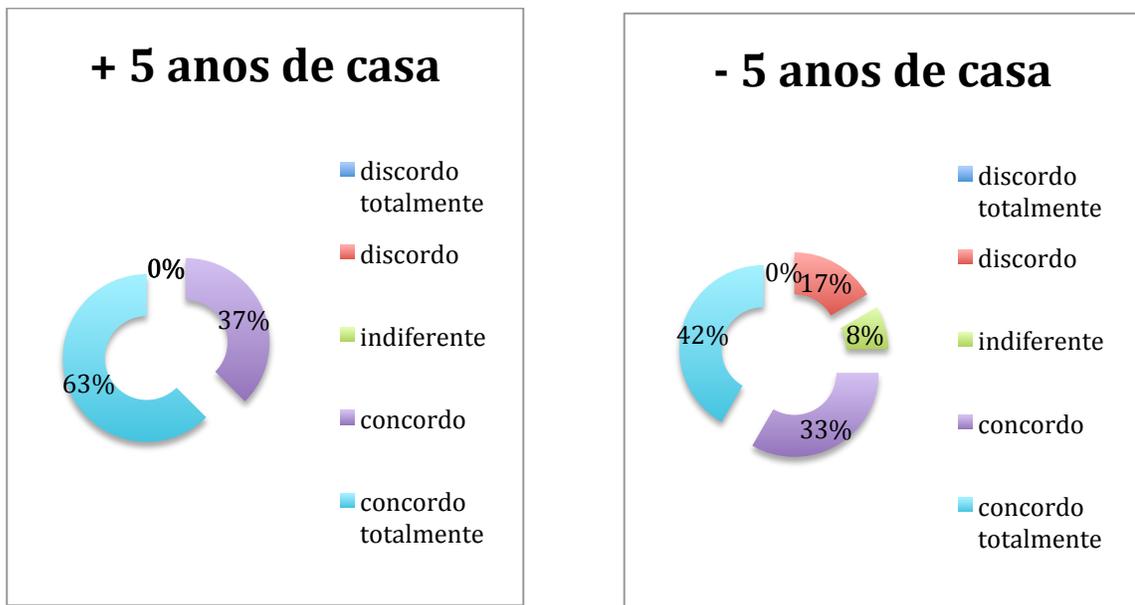


Gráfico 2 - Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em pratica o que me foi ensinado no treinamento?

Fonte: adaptado por Abbad (1999)

Falando das habilidades adquiridas que fazem os colaboradores cometerem menos erros em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento, somente 16,67% dos funcionários que trabalham a menos de 5 anos na casa são indiferentes ou discordam que há influência do treinamento no desenvolvimento de seus CHAs. Para Abbad (2012), aqui o impacto se refere a influência exercida pelo treinamento sobre o desempenho subsequente do funcionário em tarefas similares às ensinadas no evento instrucional, e Borges-Andrade (2001) completa que o impacto do treinamento no trabalho pela transferência de treinamento vem da influência que os eventos instrucionais exercem sobre o desempenho subsequente do participante.

O treinamento aplicado, analisando os resultados, converge com a teoria, mostrando o quão proveitoso é para os funcionários cometerem menos erros, porém diariamente é observado a falta de comprometimento dos colaboradores com o suporte organizacional oferecido pela empresa, implicando na quebra de pratos e taças e gerando assim um impacto negativo tanto nos custos e despesas, quanto no relacionamento empregado-empresa.

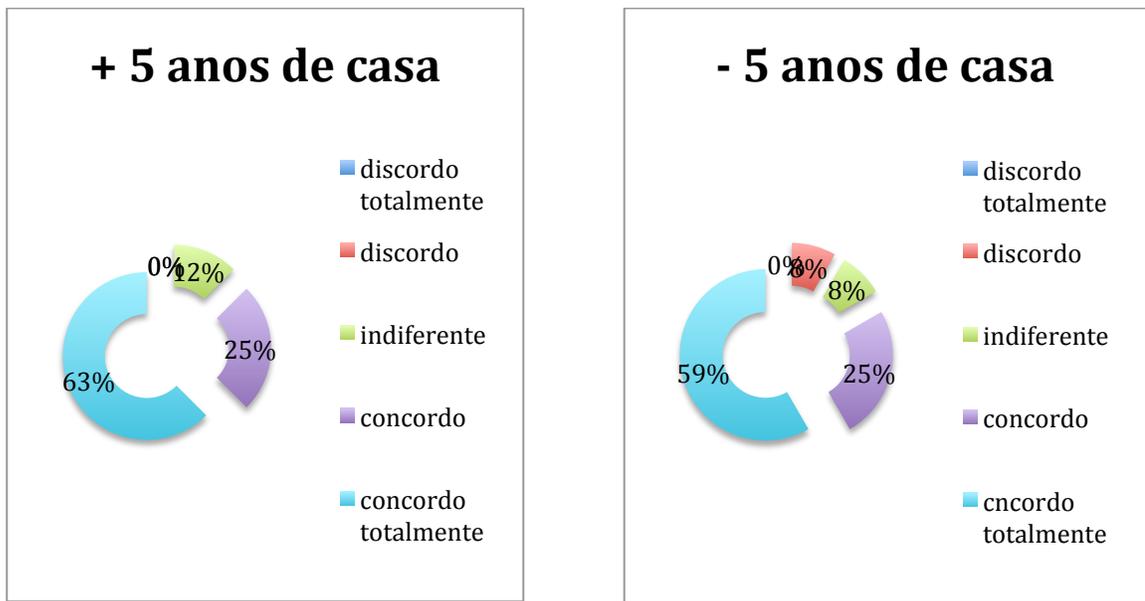


Gráfico 3 - As habilidades que aprendi no treinamento me fizeram com que eu cometesse menos erros em meu trabalho e em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento?

Fonte: adaptado por Abbad (1999)

No que diz respeito à lembrança em que o funcionário tem, dos conteúdos aplicados no treinamento estar em dia, 70% do total dos funcionários diz recordar ou recordar totalmente o que lhe foi ensinado. Apenas 33,33% dos funcionários que tem menos de 5 anos na casa dizem ser indiferentes quanto ao requisito. Não houveram funcionários que discordassem. Chiavenato (2003) diz que, a probabilidade de esquecimento do treinamento aumenta num período distante entre os treinamentos, elevando a necessidade de certa aprendizagem. A tabulação dá indícios de que os funcionários se recordam muito bem do que foi aplicado, mas é rara a pro atividade do mesmo na realização das tarefas propostas para seu cargo, ou o funcionário realiza a tarefa de maneira errada e inacabada.

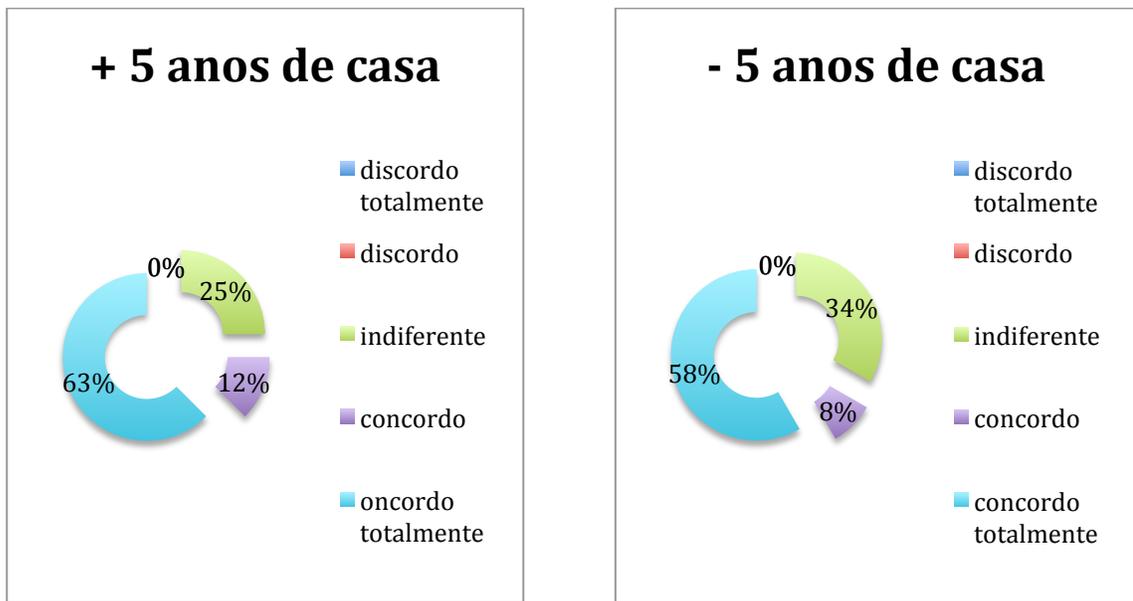


Gráfico 4 - Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento?

Fonte: adaptado por Abbad (1999)

Em relação à rapidez com que o colaborador executa sua tarefa, a partir do que foi aprendido no treinamento, apenas 12,5% dos funcionários que tem mais de 5 anos de casa disseram não aplicar, de forma alguma, o que foi desenvolvido com maior rapidez. Já os funcionários que possuem menos de 5 anos na casa se sentem indiferente ou concordam que executam o trabalho com mais rapidez quando aplicam o que foi ensinado. Refletindo o gráfico apresentado abaixo, Abbad (2012) diz que quanto mais os funcionários desenvolvem conhecimentos e habilidades em certa tarefa, mais segurança terão para realizar suas atividades, pois o treinamento é um ótimo meio para adquirir habilidades necessárias para executar essas atividades de forma mais eficiente e produtiva. Entretanto com observações feitas, mesmo com a agilidade na execução das tarefas, os funcionários ainda cometem erros, mesmo que pequenos.

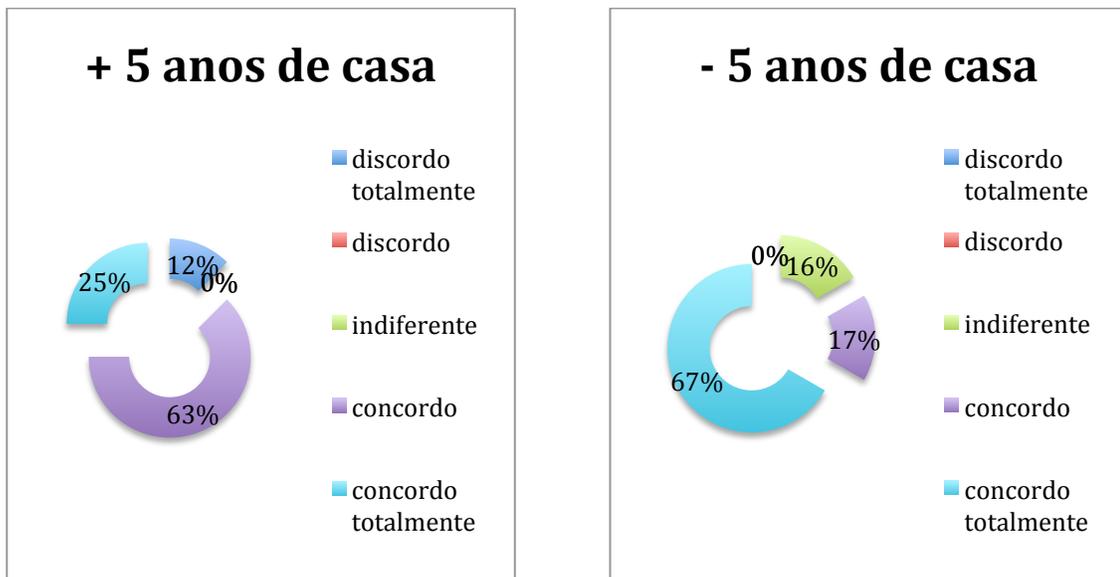


Gráfico 5 - Quando aplico o que aprendi no treinamento, executo meu trabalho com mais rapidez?
 Fonte: adaptado por Abbad (1999)

Sobre a melhoria da qualidade do trabalho em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento, a maioria dos colaboradores responderam concorda que a qualidade é plena no que diz respeito ao suporte oferecido pelo treinamento, apenas 12,5% dos funcionários que trabalham a mais de 5 anos na casa responderam que a qualidade do trabalho não melhorou após o treinamento. O gráfico 5 mostra que houve uma pequena discordância para o funcionário entre o que é aplicado no treinamento e as atividades realizadas no âmbito organizacional, mas que o treinamento possui relação com o que acontece no âmbito organizacional, favorecendo o colaborador a exercer com mais qualidade seu trabalho. Contudo, os funcionários diariamente são requeridos para realizar diferentes atividades, elevando suas habilidades mesmo que não relacionada com o treinamento aplicado, pois Abbad (2012) contempla que certas habilidades e conhecimentos aprendidos podem afetar o desempenho em muitas tarefas não ligadas diretamente.

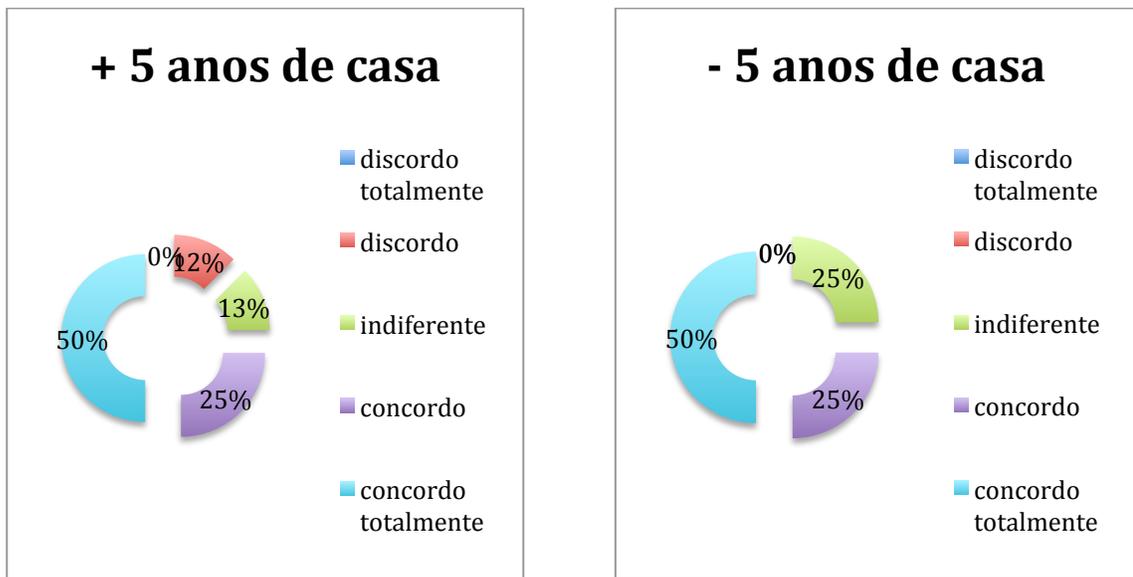


Gráfico 6 - A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento?

Fonte: adaptado por Abbad (1999)

Ainda para a qualidade do trabalho, em atividades que não se relacionam com o conteúdo do treinamento, 87,5% dos funcionários que tem mais tempo de casa concordam que mesmo em atividades não relacionadas com o conteúdo aplicado, a qualidade sobrevém. Chiavenato (1999) conclui que o treinamento é o ato de preparar as pessoas para o ambiente de trabalho tanto interno como externo, pois o individuo é influenciado pelo meio em que vive e trabalha. Em relação à teoria, os resultados mostram que a empresa procura sempre aplicar treinamentos, e mesmo que não sejam relacionado às atividades aplicadas no âmbito organizacional, os funcionários acreditam no desenvolvimento dos seus CHAs em diferentes contextos.

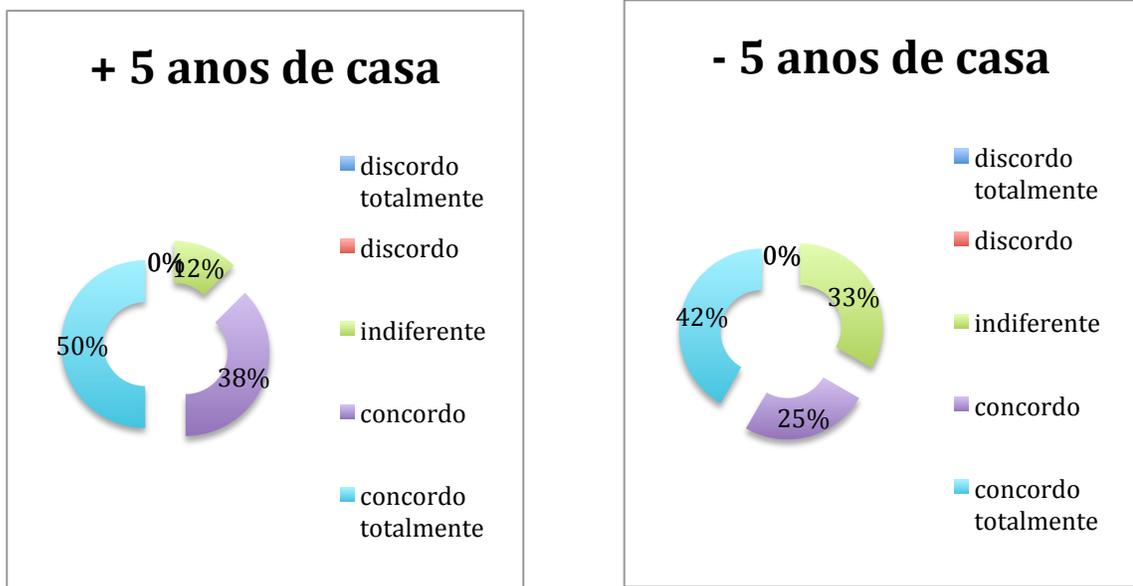


Gráfico 7 - a qualidade do meu trabalho melhorou naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento?

Fonte: adaptado por Abbad (1999)

No que diz sobre a motivação do funcionário ser influenciada pela participação no treinamento, apenas 12% dos funcionários que trabalham a mais tempo na casa responderam serem indiferente sobre aumentar sua motivação quanto a participação nas ações instrucionais, e 33% dos que tem menos de 5 anos trabalhando na casa também. De acordo com Abbad (2012), o treinamento pode afetar a motivação e o comprometimento dos funcionários, aumentando ou diminuindo sua auto eficácia, e isso ocorre na reação do participante reconhecendo seu nível de satisfação com o programa, o apoio ao desenvolvimento e os resultados. Porém os resultados comparados pelos gráficos, evidencia que a motivação é um ponto a ser trabalhado com os funcionários que tem menos tempo de serviço, pois a proprietária já teve problemas com funcionários anteriormente, causando desconfiança da mesma sobre seus funcionários.

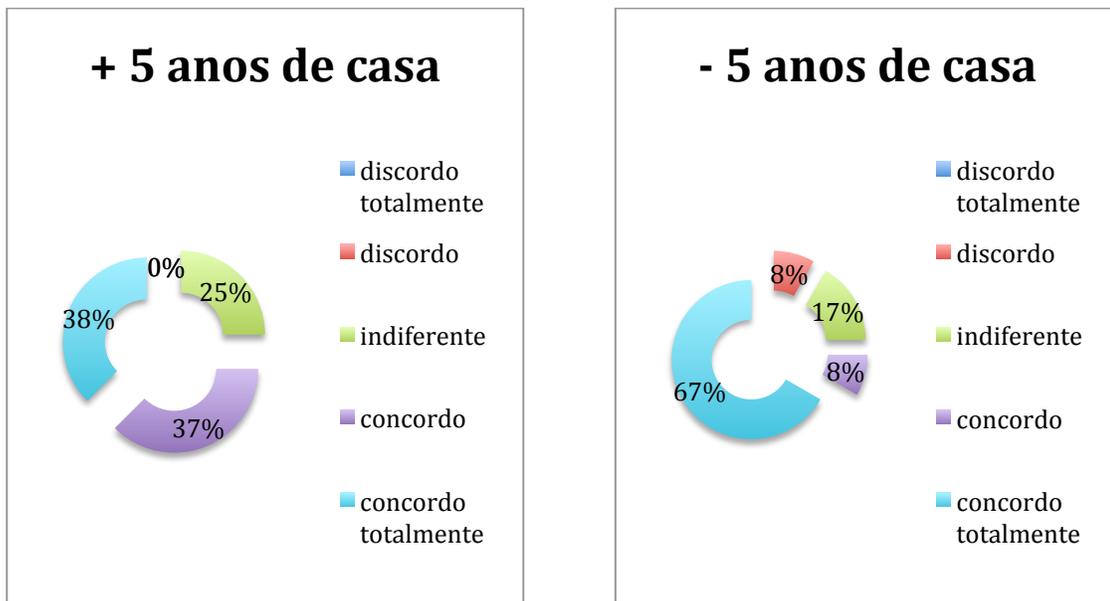


Gráfico 9 - Minha participação nesse treinamento aumento minha confiança?

Fonte: adaptado por Abbad (1999)

Quanto às mudanças que o funcionário tem sugerido na rotina de trabalho, 17% dos empregados com menos de 5 anos na casa disseram discordar em sugerir mudanças, 25% disseram ser indiferente quanto ao quesito e 58% desses funcionários disseram concordar em mudar sua rotina após a participação no treinamento. Em comparação aos funcionários com mais de 5 anos, 88% foram reconhecidos e os resultados mostram que o treinamento tem uma mudança significativa na rotina dos funcionários que possuem mais tempo de casa, isso mostra que os CHAs aplicados de maneira competente e eficiente o trabalho realizado traz benefícios para a rotina dos funcionários. Complementando com observações feitas no âmbito organizacional, nota-se que existe uma rotatividade nas tarefas realizadas diariamente, elevando os CHAs dos funcionários, mas que os funcionários deixam de sugerir mudanças para que a rotina de trabalho não seja repetitiva.

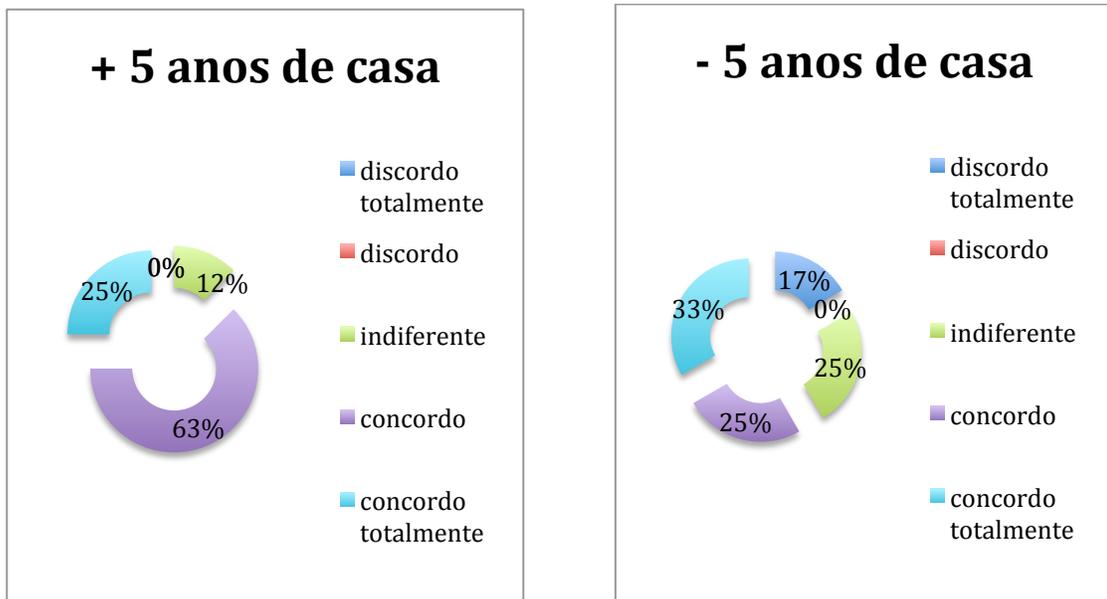


Gráfico 10 - Após minha participação no treinamento, tenho sugerido, com maior frequência, mudanças na rotina de trabalho?

Fonte: adaptado por Abbad (1999)

Para a receptividade que o empregado tem em relação a mudanças no trabalho, dos funcionários que possuem menos de cinco anos na casa, 16,67% diz não aceitar e não aceitar totalmente as mudanças que ocorrem no ambiente de trabalho, e apenas 12,5% dos funcionários mais antigos disseram não aceitar as mudanças. A maioria dos funcionários então, se tornam mais receptivos à mudanças que ocorrem no trabalho após participar do treinamento, enfatizando a fácil adaptação por parte dos funcionários mais antigos. Para Chiavenato (2006) o treinamento proporciona meios que facilitam a aprendizagem e orientam de forma positiva o desenvolvimento de seus conhecimentos, habilidades e atitudes, e a receptividade para com essas mudanças facilitam a realização das tarefas, e que as mudanças influenciam o funcionário no seu desenvolvimento.

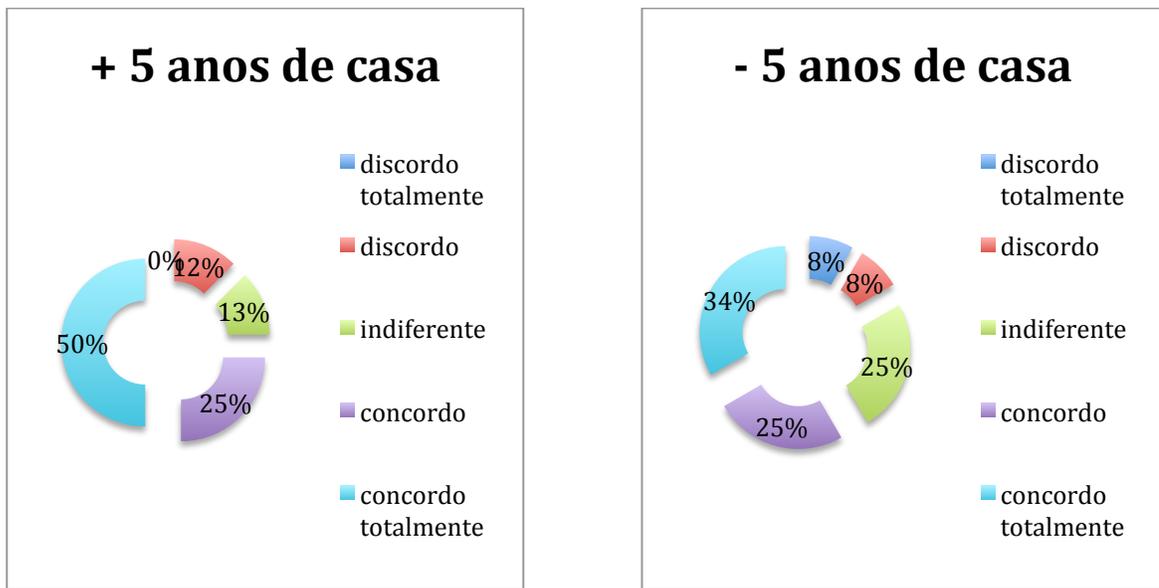


Gráfico 11 - Esse treinamento que fiz me tornou mais receptivo a mudanças no trabalho?

Fonte: adaptado por Abbad (1999)

Por último, em relação à transferência de aprendizagem entre os funcionários, 25% dos empregados que trabalham a mais de 5 anos na casa disseram não trazer benefícios para os colegas de trabalho aprenderem. Comtemplando os comentários observados nos questionários, alguns colaboradores aceitam a transferência, outros não, deixando de adquirir e incrementar novos conhecimentos em sua vida profissional e até mesmo pessoal. Abbad (1999) comenta que a transferência não é necessária na mensuração dos resultados, mas que ela avalia além dos resultados das ações aplicadas no treinamento. Abbad (2012) complementa ainda que o impacto em amplitude é o efeito direto da transferência sobre o desempenho do egresso. Ou seja, todos tem percepção de que o colega pode auxiliar na evolução do colega, mas que nem todos aceitam esse auxílio, ou até mesmo criticam.

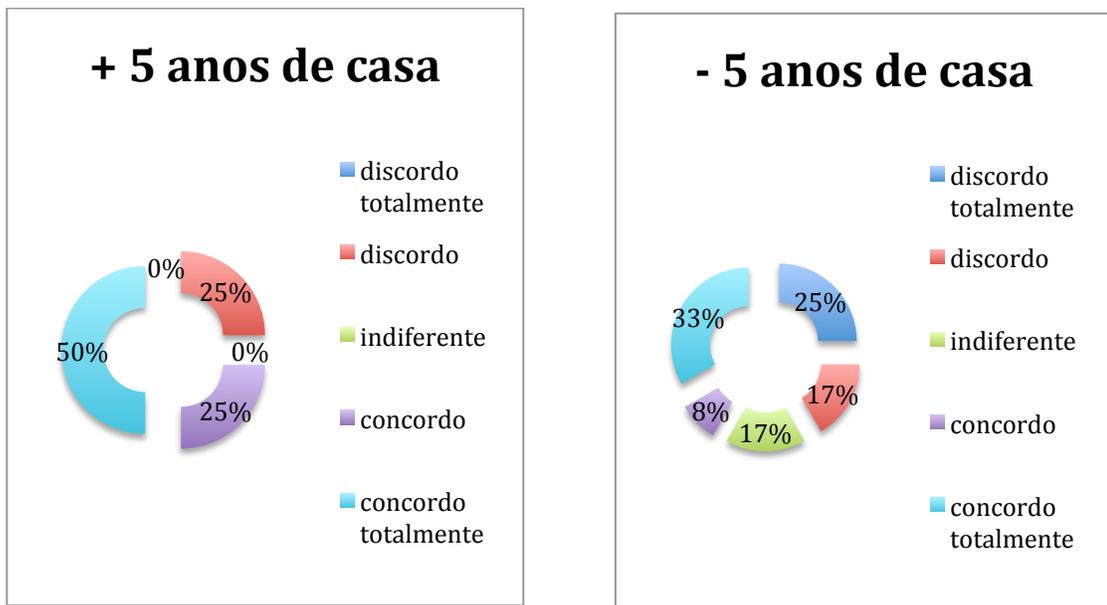


Gráfico 12 - O treinamento que fiz beneficiou meus colegas, que aprenderam comigo algumas novas habilidades?

Fonte: adaptado por Abbad (1999)

Ao relacionar os itens que foram questionados, os resultados mostram que o impacto do treinamento, de modo geral, são positivos, exceto no que diz respeito a transferência de aprendizagem, na sugestão em que o funcionário dá para que mudanças de rotinas aconteçam no âmbito organizacional e na motivação aumentar pela participação do treinamento.

Observando os gráficos, é possível notar que a porcentagem dos gráficos tem resultados significativamente positivo, porém as variáveis do aproveitamento das oportunidades, da frequência que o funcionário sugere mudanças de rotinas, dos benefícios da troca positiva entre colaboradores e seus CHAs e da motivação, mostram uma diferença maior entre os funcionários com menos de 5 anos e com mais de 5 anos, relevando que os funcionários mais antigos se adaptam às mudanças mais facilmente, trocam conhecimento e habilidades, procurando novas maneiras de sair da rotina.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa geraram conhecimento na área de treinamento e avaliação de treinamento em restaurantes, procurando identificar quais os impactos que a empresa sofre dentro deste contexto organizacional, especificando em que ponto o proprietário deve propor mudanças e analisar com outros olhos o que acontece dentro do ambiente de trabalho.

Este artigo procurou identificar se existem impactos nos treinamentos aplicados no restaurante Cantina da Massa. Considerando os questionários analisados, o objetivo geral deste trabalho foi alcançado, procurando identificar qual o grupo de funcionários sofre maior impacto, e de forma significativa é possível perceber que não há distinção de impacto no treinamento dos colaboradores, pois o treinamento do restaurante é bem definido.

Para que a empresa alcance suas metas, além do treinamento externo como cursos técnicos, é preciso fazer um levantamento dos treinamentos realmente necessários para que o desenvolvimento dos colaboradores progrida da mesma forma que a empresa espera, e que os colaboradores aceitem de forma mais paciente, a transferência do treinamento e da aprendizagem.

Para alcançar o objetivo geral, um dos objetivos específicos era verificar se os colaboradores utilizam o novo conhecimento no contexto de trabalho, e de acordo com a análise dos dados e pelas observações feitas, os funcionários afirmam que recordam muito bem do treinamento, porém não aplicam esse conhecimento no ambiente de trabalho, e poucos são os funcionários que seguem as orientações corretamente que resultam menos eficiência e eficácia para realização das tarefas.

Outro objetivo específico da pesquisa era verificar se a empresa oferece suporte para a utilização do conhecimento aprendido. Através das observações, durante a aplicação do questionário, foi possível notar que a proprietária prepara muito bem sua equipe tanto com utilidades quanto com orientações diariamente fortalecidas por diálogos.

Como objetivo específico, a pesquisa procurou analisar se após o treinamento os colaboradores ficaram mais receptivos, e pode-se perceber que uma minoria dos

colaboradores não são receptivos, mas que eles precisam adaptar-se às constantes mudanças organizacionais, caso a empresa opte por um novo treinamento ou uma nova gestão.

Sobre as mudanças na rotina de trabalho serem mais sugeridas, é possível perceber que restaurantes demandam operações repetidas dia após dia, e que apesar dos funcionários não instigarem uma mudança nessa rotina com frequência, a empresa procura realizar rodízio nos postos de cada cargo e aplicar treinamentos igualmente para todos daquele setor, como por exemplo, os cursos técnicos para auxiliares de cozinha que desenvolvem conhecimento específico para manuseio e higienização de produtos e os cursos profissionalizantes para garçom. Como em um restaurante o ritual de abertura é inalterável, é necessário investigar o que faz os funcionários não aplicarem corretamente o que foi treinado em suas tarefas.

Com isso, os treinamentos e programas oferecidos pelo restaurante conseguem elevar a qualidade do trabalho do funcionário, e mesmo qualificando sua mão-de-obra para atingir os objetivos da empresa, o treinamento é raramente utilizado. Portanto, a empresa tem papel significativo no desenvolvimento dos funcionários no que diz respeito as mudanças de rotinas e a transferência do treinamento, porém depende somente do indivíduo aplicar seus conhecimentos no âmbito organizacional.

Observando os gráficos, é possível notar que a porcentagem dos gráficos tem resultados significativamente positivo, porém as variáveis do aproveitamento das oportunidades, da frequência que o funcionário sugere mudanças de rotinas e dos benefícios da troca positiva entre colaboradores e seus CHAs, mostram uma diferença maior entre os funcionários com menos de 5 anos e com mais de 5 anos, revelando que os funcionários mais antigos se adaptam às mudanças mais facilmente, trocam conhecimento e habilidades, e procuram novas maneiras de sair da rotina.

Além disso, foi possível verificar ao longo das análises de dados, que o restaurante Cantina da Massa precisa investigar as reais necessidades de treinamento para que os resultados sejam otimizados, pois é fundamental garantir a efetividade das ações instrucionais, procurando avaliar, após a aplicação de um treinamento, se o desenvolvimento do desempenho do participante aumentou.

Como limitação desta pesquisa, podem-se destacar as poucas pesquisas que se referem ao impacto do treinamento em restaurantes ou similares. A carência de livros que auxiliem na disponibilidade de informações para o tema e o tempo para o desenvolvimento do trabalho, também foram limitações. Como agenda futura, recomenda-se a aplicação de mais pesquisas que avaliem os efeitos de programas instrucionais, compreendidos pelo modelo IMPACT, como forma de verificar se o desempenho dos funcionários está regredindo e assim instigar um diagnóstico para a empresa verificar quais as necessidades reais e a partir disso realizar um treinamento específico. Por fim, sugere-se que esta pesquisa seja apresentada à proprietária da empresa pesquisada para realizar treinamentos em setores necessários e que tragam bons resultados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAD, G. **Transferência de Treinamento e Impacto do Treinamento no Trabalho**. 2012. Disponível em: <<http://slideplayer.com.br/slide/1231060/>> Acesso em: 20 abr. 2016.

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

ABBAD, G; LACERDA, E. **Impacto do treinamento no trabalho**: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000400005> Acesso em: 12 abr. 2016.

ABBAD, Gardênia. **Medidas em Avaliação de Treinamento, Desenvolvimento e Educação**: ferramentas para gestão de pessoas. Porto alegre: Artmed, 2012.

ABBAD, G.; NOGUEIRA, Rommel; WALTER, Amanda Moura. Abordagens instrucionais em planejamento de TD&E. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**, p. 255-281, 2006.

BALDWIN, Timothy T.; FORD, J. Kevin. Transfer of training: A review and directions for future research. **Personnel psychology**, v. 41, n. 1, p. 63-105, 1988.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; DE OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia Abbad. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 31, n. 2, 1996.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento**. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2002.

BORGES-ANDRADE, J.; MAGALHÃES, M. **Auto e Hetero-Avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento**. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v6n1/5331.pdf>> Acesso em: 5 abr. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7. ed. São Paulo: Editora Manole, 2009.

CHIAVANETO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**, v. 10, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. Atlas, 1992.

FORD, J. Kevin; KRAIGER, Kurt. The application of cognitive constructs and principles to the instructional systems model of training: Implications for needs assessment, design, and transfer. **International review of industrial and organizational psychology**, v. 10, p. 1-48, 1995.

HAMBLIN, Anthony Crandell. **Avaliação e controle do treinamento**. 1978.

KIRKPATRICK, D. L. Evaluation of training. In: CRAIG R.L. **Training and development handbook**. New York: Mc Graw-Hill, 1976.

McGehee, William, and Paul W. Thayer. "Training in business and industry." (1961).

MOURÃO, Luciana; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Avaliação de programas públicos de treinamento: um estudo sobre o impacto no trabalho e na geração de emprego. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 33, 2005.

PILATI, Ronaldo; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Estudo empírico dos antecedentes de medidas de impacto do treinamento no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 20, n. 1, p. 31-38, 2004.

PILATI, Ronaldo; ABBAD, Gardênia. Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 21, n. 1, p. 43-51, 2005.

SILVA, A. L.; DOS SANTOS JÚNIOR, A. B. **Proposta de Modelo Associado para Avaliação de Treinamentos em Nível de Resultados Organizacionais**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 35. 2011, Rio de Janeiro.

ZERBINI, T.; ABBAD, G. Transferência de Treinamento e Impacto de Treinamento no Trabalho: análise crítica da literatura. **Revista Psicologia**, v. 10, n. 2, p. 97-111, 2010.

YODER, Dale. *Administração de pessoal e relações industriais*. São Paulo: Mestre Jou, 1956

WAITE, Robert George Leeson. **Vanguard of nazism: the Free Corps movement in post-war Germany, 1918-1923**. Harvard University Press, 1952.

ANEXO – questionário de avaliação do impacto do treinamento no trabalho

Este questionário é sobre como você se sente em relação ao Treinamento aplicado no Restaurante Cantina da Massa para seu cargo. Se você não tiver certeza sobre que resposta dar em uma questão, por favor, escolha umas das alternativas que mais lhe parece apropriada, marcando com um X a alternativa que melhor represente sua opinião, sendo 5 para concordo totalmente e 1 para discordo totalmente. Este questionário não demora mais que 5 minutos. Por favor, não deixe questões sem respostas.

Idade: () 20 a 30 anos | () 31 a 45 anos | () 46 a 60 anos | () mais de 60 anos

Cargo: _____

Tempo de Casa: _____

Sexo: Feminino () Masculino ()

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

1() 2() 3() 4() 5()

2- Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em pratica o que me foi ensinado no treinamento

1() 2() 3() 4() 5()

3- As habilidades que aprendi no treinamento me fizeram com que eu cometesse menos erros em meu trabalho e em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento?

1() 2() 3() 4() 5()

4- Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento?

1() 2() 3() 4() 5()

5- Quando aplico o que aprendi no treinamento, executo meu trabalho com maior rapidez?

1() 2() 3() 4() 5()

6- A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento?

1() 2() 3() 4() 5()

7- A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que nao pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento?

1() 2() 3() 4() 5()

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

1() 2() 3() 4() 5()

9- Minha participação nesse treinamento aumento minha autoconfiança?

1() 2() 3() 4() 5()

10- Apos minha participação no treinamento, tenho sugerido, com maior frequência, mudanças na rotina de trabalho?

1() 2() 3() 4() 5()

11- Esse treinamento que fiz me tornou mais receptivo a mudanças no trabalho.

1() 2() 3() 4() 5()

12- O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo alguma novas habilidades.

1() 2() 3() 4() 5()