

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA -UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

WILMARA APARECIDA BORGES CAMARGO ZAVA

**AVALIAÇÃO DO SUPORTE À TRANSFERÊNCIA E DO IMPACTO EM
AMPLITUDE DE UM TREINAMENTO DE LIDERANÇA APLICADO EM UMA
ORGANIZAÇÃO PÚBLICA**

**Goiânia
2020**

WILMARA APARECIDA BORGES CAMARGO ZAVA

**AVALIAÇÃO DO SUPORTE À TRANSFERÊNCIA E DO IMPACTO EM
AMPLITUDE DE UM TREINAMENTO DE LIDERANÇA APLICADO EM UMA
ORGANIZAÇÃO PÚBLICA**

Artigo apresentado ao programa de Pós-Graduação em
Administração do Centro Universitário Alves Faria,
como requisito parcial para a obtenção do título de
Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dra. Hérica Landi de Brito

**Goiânia
2020**

WILMARA APARECIDA BORGES CAMARGO

**AVALIAÇÃO DO SUPORTE À TRANSFERÊNCIA E DO IMPACTO EM
AMPLITUDE DE UM TREINAMENTO DE LIDERANÇA APLICADO EM UMA
ORGANIZAÇÃO PÚBLICA**

Artigo apresentado ao programa de Pós-Graduação em
Administração do Centro Universitário Alves Faria,
como requisito parcial para a obtenção do título de
Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dra. Hérica Landi de Brito

Comissão Avaliadora

Prof^o Dra. Hérica Landi de Brito

Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Alves Faria
(Presidente da Banca)

Prof^a Dra. Maria Virgínia de Carvalho

(Membro Examinador Interno)

Prof^o Dr. Marco Antônio Silveira

(Membro Examinador Externo)

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, Jesus Cristo e minha Nossa Senhora Aparecida, pois se Eles não tivessem permitido, nada teria se concretizado. A Eles, toda glória e todo o louvor.

Em segundo lugar, a toda a minha família, em especial meus pais, Wiliam Silvério Borges e Maria de Lourdes Camargo, meu esposo Fenelon Zava Varjão e meu amado filho, Fenelon Wiliam Zava Camargo, que sempre me apoiaram e entenderam meus momentos de ausência e dedicação. Jamais teria chegado até aqui, e nem a qualquer outro lugar em minha vida, se não fosse o apoio e amor de vocês.

Minha orientadora, Professora Dra. Hérica Landi, pela oportunidade, confiança, paciência, incentivo e pela disponibilidade. Pela delicadeza de sempre ter me atendido independente do dia da semana e da hora do dia.

Desejo igualmente agradecer a todos os meus colegas do Mestrado, especialmente Kellen Zanne, Graziane Muniz e Simone Lins, minhas fadinhas, por terem sempre me motivado a nunca desistir.

Agradecer também ao Tribunal de Justiça de Goiás, que por meio da EJUG (Escola Judicial de Goiás) proporcionou-me uma Bolsa de Estudos, viabilizando minha formação profissional. Igualmente, a todos os meus colegas servidores que se dispuseram a participar da pesquisa.

E por fim, meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que torceram por mim e acreditaram que eu chegaria ao final, e que de uma forma ou outra, contribuiriam para que eu pudesse alcançar este objetivo.

“A mente que se abre a uma nova ideia
jamais voltará ao seu tamanho original”.

Albert Einstein

RESUMO

A área de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) tem recebido cada vez mais investimentos nas organizações, ampliando-se também o interesse por conhecer os resultados derivados de tais ações, pois é fundamental medir os resultados obtidos após o treinamento, utilizando-se de uma adequada avaliação da percepção dos participantes sobre o curso ofertado. Apesar dos altos investimentos na área de capacitação para o trabalho, ainda há poucas pesquisas empíricas sobre o treinamento, desenvolvimento e educação na literatura nacional. Para a presente pesquisa foram investigados os cursistas da capital goiana e da comarca de Aparecida de Goiânia, que ocupam cargos de direção/chefia em uma Organização Pública do Estado de Goiás, e que foram submetidos a um curso de capacitação em liderança aplicado ao longo de 2018 e início de 2019. Trata-se de uma pesquisa empírica de caráter exploratório-descritivo, em uma abordagem quantitativa, mediante a aplicação de duas escalas de avaliação validadas por Abbad (1999) - Escala de Autoavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho medida em Amplitude (IMPACT), e um instrumento de Suporte à Transferência. Participaram do estudo 46 servidores com cargo de gestão e que foram submetidos ao treinamento. Os resultados obtidos foram tabulados e exportados para o programa SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*, no qual foram realizadas as análises descritivas que permitiram a interpretação dos dados. Os resultados encontrados indicam que dentre as variáveis apresentadas aos servidores integrantes da amostra responderam aos objetivos do treinamento e alcançaram um Impacto em Amplitude com Média Geral de 3,98 e Suporte à Transferência de 3,24, demonstrando que possuem conhecimento, material e predisposição para aplicação do conteúdo aprendido, entretanto não possuem apoio de seus superiores sendo essa a variável que mais impacta o resultado obtido, com médias de 1,93 e 1,83 respectivamente.

Palavras Chave: Treinamento e desenvolvimento: avaliação; Treinamento e desenvolvimento: impacto em amplitude e suporte à transferência; liderança.

ABSTRACT

The Training, Development and Education (TD&E) area receives more and more investments in activities, also expanding or interest in knowing the results obtained in these actions, as it essential to measure the results after the training, using them adequate evaluation of the perception of the participants about the course offered. Despite high investments in the field of job training, there is still little empirical research on training, development and education in the national literature. For this study, the course participants from the capital of Goiás and the District of Aparecida de Goiânia were investigated, who occupy the management / leadership positions in a Public Organization in the State of Goiás, and who were submitted to a training course towards 2018 and early 2019. It is an empirical research of exploratory-descriptive character, in a quantitative approach, using an application of two stages of evaluation validated by Abbad (1999) - Scale of Self-Assessment of Training Impact at Work Amplitude (IMPACT), and a Transfer Support instrument. 46 servers participated in the study with a management charge and who were trained while training. The results obtained were tabulated and exported to the program SPSS - Statistical Package for the Social Sciences, they were not qualified as descriptive analyzes that allowed the interpretation of the data. The results found selected that include variables selected for integrated servers in the sample responding to the training objectives and reached by Impact in the amplitude with general average of 3.98 and Transfer support of 3.24, demonstrating the knowledge, material and predisposition to The application of the learned content, however, does not offer support to their superiors, being this variable that causes more impact or cause, with media of 1.93 and 1.83 respectively.

Keywords: Training and development: evaluation; Training and development: impact on breadth and support to transfer; leadership.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil Sociodemográfico e Profissional dos Participantes (N=46).....	22
Tabela 2 –Valores Médios e Desvio Padrão dos Escores de cada item obtido da Escala - Impacto em amplitude	23
Tabela 3 –Valores Médios e Desvio Padrão dos Escores de cada item obtido da Escala Suporte à Transferência - Fatores de Apoio	24
Tabela 4 – Valores Médios e Desvio Padrão dos Escores de cada item obtido da Escala Suporte à Transferência -Uso de novas habilidades	25
Tabela 5 – Valores Médios e Desvio Padrão dos Escores de cada item obtido da Escala Suporte à Transferência - Suporte de material	26
Tabela 6 – Correlação de Person e Nível de significância das médias da Escala de Impacto em Amplitude e das médias dos fatores da Escala de Suporte à Transferência, Desvio Padrão e Erro Médio.....	27

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
2.1	TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO (TD&E)	10
2.2.1	Impacto em Amplitude.....	14
2.2.2	Suporte à Transferência.....	15
2.3	TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO NA CAPACITAÇÃO DE LÍDERES	16
3	PROCEDIMENTOS E METODOLOGIA DE PESQUISA	18
4	RESULTADOS.....	22
4.2	RESULTADOS	23
4.2.1	Análise e Descrição do Impacto em Amplitude.....	23
4.2.2	Análise e Descrição do Suporte à Transferência – Fatores Situacionais de Apoio.....	24
4.2.3	Análise e Descrição do Suporte à Transferência – Uso de Novas Habilidades	25
4.2.4	Análise e Descrição do Suporte à Transferência - Suporte Material	26
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
	REFERÊNCIAS	32
	APÊNDICE I.....	36
	APÊNDICE II	37
	ANEXO I.....	39
	ANEXO II.....	40

1 INTRODUÇÃO

Por TD&E entende-se um conjunto de ações organizacionais, desenhadas para promover aprendizagens dos trabalhadores, visando melhoria de desempenhos e crescimento pessoal (ABBAD, 2003).

Segundo a autora, estas ações têm sido cada vez mais consideradas como uma das variáveis capazes de contribuir para o diferencial competitivo das organizações (transferência de aprendizagens e impacto causado). Acrescenta que o nível de qualificação das pessoas que compõem o capital humano da empresa influencia diretamente na capacidade da organização de atingir seus objetivos estratégicos.

Ilustres autores ao se referirem à relevância do TD&E mencionam que a importância do desenvolvimento de programas de capacitação soma-se à necessidade de um processo de avaliação no sentido de alavancar a aprendizagem e assegurar a utilização eficiente dos recursos direcionados ao treinamento destes profissionais (LINGHAM; RICHLEY; REZANIA, 2006).

O Decreto 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, orienta que o planejamento estratégico dos órgãos públicos inclua o levantamento das competências organizacionais existentes, a identificação de competências individuais necessárias para a realização das metas estabelecidas, e a análise cuidadosa das lacunas de desempenho profissional, que deverão ser sanadas por meio da operacionalização dos Planos Anuais de Capacitação (PAC).

Apesar dos investimentos realizados pelas Organizações na capacitação de seus colaboradores, muitos sistemas de treinamento não utilizam avaliações sistemáticas de necessidades de treinamento, não as relacionam às suas capacidades e não as alinham às estratégias organizacionais. Há pouco planejamento instrucional de cursos presenciais e apresentação de uma avaliação de aprendizagem adequada e satisfatória (ABBAD, MENEZES E ZERBINI, 2010) afirmam ainda que, apesar de vários cursos de treinamento serem oferecidos pelas organizações públicas e privadas, poucos são avaliados quanto à sua efetividade. Assim, considerando as mudanças no ambiente organizacional, os avanços tecnológicos, a valorização das pessoas na organização e a importância do treinamento e desenvolvimento de pessoas, a investigação do suporte à transferência e do impacto em amplitude causado pela aplicação de um curso em uma organização pública se torna necessária.

Com vistas a formar profissionais preparados em liderança, o Tribunal de Justiça de Goiás, através da EJUG (Escola Judicial de Goiás) ofereceu aos servidores de seu quadro, que exerciam chefia, o “Curso Liderar é Servir” durante o ano de 2018 e início de 2019. Para a escolha deste curso foi realizada pela EJUG uma avaliação de necessidades, e após a realização do mesmo, aplicou-se uma avaliação de reação disponibilizada na plataforma da Escola Judicial, e posteriormente, foi disponibilizado certificado de conclusão de curso, não havendo após esta fase, por parte da Organização, a conclusão das avaliações seguintes do treinamento.

Segundo Kotter (1999, p.27) liderança é um estabelecimento de orientação, pois desenvolve estratégias que produzirão as mudanças necessárias: alinhamento de pessoal através da direção com palavras e ações, de modo que a equipe compreenda a visão e estratégias; liderança ainda é motivação e inspiração, é injeção de ânimo nas pessoas para que elas superem as expectativas, alcancem melhores resultados e satisfaçam suas necessidades pessoais.

De acordo com o autor citado, o treinamento, como ferramenta da Gestão de Pessoas, favorece o desenvolvimento contínuo que direciona o líder para o aprendizado organizacional. Ou seja, é preciso que ele aprimore a capacidade de promover a reeducação e o desenvolvimento das habilidades dos colaboradores contribuindo para a transmissão de informação dos seus deveres com máxima excelência.

Assim, utilizando-se deste contexto, este estudo buscou analisar e descrever o suporte à transferência e o impacto em amplitude causado pelo curso de treinamento a gestores/líderes de uma Organização Pública do Estado de Goiás. Podendo, com o resultado da pesquisa, auxiliar a Organização Pública na estruturação de indicadores com foco na análise do contexto, a fim de que os investimentos realizados em capacitação sejam revertidos em melhores níveis de desempenho no trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nessa seção serão abordados conceitos da literatura sobre temas que norteiam a pesquisa; nela constam os conceitos que se analisa no decorrer do relatório, utilizando-os como base para o desenvolvimento do estudo.

2.1 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO (TD&E)

A palavra “treinamento” passou a ser frequentemente utilizada no cenário empresarial dos Estados Unidos, no contexto de guerra da primeira metade do século passado. O

treinamento de pessoal era crítico para atender as necessidades do aumento da produção e de recolocação dos trabalhadores que vieram suprir as vagas criadas em função do alistamento militar (VARGAS; ABBAD, 2006). Um grupo formado por pessoas envolvidas com treinamento e diferentes organizações começou a pensar em um escopo mais amplo para a área de treinamento de pessoas, tornando-se o núcleo nacional, convertido depois em entidade oficial: a American Society of Training Directors (ASTD).

A partir da década de 1970, o treinamento passou a ser visto de uma forma mais ampla, abarcando parte da ideia de desenvolvimento de recursos humanos, proposta por Nadler (1984). Próximo da virada do milênio, T&D passaram a não mais atender as demandas corporativas. As organizações intensificaram o apoio e o fornecimento de oportunidades de educação formal e apostaram em novas formas de investimento nas pessoas, que forma referidas como educação continuada e também educação e universidade corporativas. Outra vez foi necessário alterar a sigla, agora para TD&E. A sua evolução teórico-metodológica levou a uma proliferação de conceitos, já discutidos no Brasil (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

Segundo Hamblin (1978, p. 20), treinamento pode ser definido como “qualquer atividade que procura, deliberadamente, melhorar a habilidade da pessoa no desempenho de um cargo”. Para Chiavenato (2010, p. 367), treinamento é “[...] um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais [...]”.

Spector (2012, p. 181), enfatiza que “o treinamento constitui uma das principais atividades da área de recursos humanos, tanto de grandes quanto de pequenas organizações, e tanto no setor privado, quanto público; além de constituir uma atividade necessária tanto para funcionários novos quanto para funcionários experientes”.

Borges-Andrade (2009) define treinamento como eventos educacionais de curta e média duração compostos por subsistemas de avaliação de necessidades, planejamento instrucional e avaliação que visam melhoria do desempenho funcional, por meio da criação de situações, que facilitem a aquisição, a retenção e a transferência da aprendizagem para o trabalho.

Para este autor, o Desenvolvimento, por sua vez, refere-se ao conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem, proporcionadas pela organização e que apoiam o crescimento pessoal do empregado sem, contudo, utilizar estratégias para direcioná-lo a um caminho profissional específico. Situações similares aos demais tipos de ações educacionais

são geradas, porém, neste caso, constituem-se apenas em ferramentas de apoio e estímulo a programas de autodesenvolvimento como os de qualidade de vida e gestão de carreira.

Segue definindo Educação como: programas ou conjuntos de eventos educacionais de média e longa duração que visam à formação e qualificação profissional contínua dos empregados. Incluem cursos técnicos profissionalizantes, cursos de graduação, cursos de pós-graduação *lato sensu* (especialização) e *stricto sensu* (mestrado profissional, mestrado acadêmico e doutorado). As ações de Treinamento, que também envolvem Desenvolvimento e Educação são conhecidas como TD&E.

Importante tratar da eficácia das ações de TD&E, que segundo Spector (2012) aponta cinco passos como necessários para assegurar a eficácia dos programas de treinamento organizacional. Primeiramente, uma organização deve conduzir uma avaliação de necessidades para decidir quem precisa de treinamento e que tipo de treinamento é necessário; segundo, é essencial determinar objetivos para esclarecer as metas do treinamento; terceiro, projetar o programa de treinamento; quarto, oferecer o treinamento aos funcionários escolhidos de acordo com a avaliação das necessidades; e por fim, avaliar o treinamento para se certificar de que seus objetivos foram atingidos. Se a conclusão for de que o treinamento foi ineficaz, o processo deve ser repetido até que se alcance um programa eficaz.

2.1.2 AVALIAÇÕES DE TREINAMENTO

A avaliação do treinamento é um processo que inclui sempre algum tipo de coleta de dados, os quais são analisados a fim de que se possa emitir juízo de valor a respeito de um evento instrucional isolado ou de um programa de TD&E (GOLDSTEIN, 1991; BORGES-ANDRADE, 2002; PILATI, 2006).

Antes de dar início ao processo de avaliação, além de decidir o que medir, e em que nível de complexidade, é necessário definir como medir: se observando ou perguntando. A escolha sobre o que fazer depende da análise de determinadas variáveis, como: disponibilidades de recursos humanos e financeiros; natureza dos objetivos contemplados na ação instrucional; tipo de cargo ou função; cultura da organização, e tipo de clientela a ser avaliada (BORGES-ANDRADE *et al*, 2009).

O TD&E possuem 3 subsistemas: 1) sistema de avaliação das necessidades, 2) planejamento e execução, e por último, o 3) sistema de avaliação de treinamento; todos sendo necessários para garantir a qualidade e efetividade das ações (ABBAD, ZERBINI & MENEZES, 2010).

Em 2006, Borges-Andrade propôs o Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS) que inclui insumos, procedimentos, processos, resultados e ambiente, sendo esse aperfeiçoado por Abbad (1999), que desenvolveu com base no MAIS o Modelo Integrado de Avaliação no Impacto do Treinamento no Trabalho (IMPACT). O mesmo busca avaliar a relação entre variáveis do indivíduo, do treinamento, da organização, de reação e da aprendizagem (resultados imediatos), bem como do impacto do treinamento no trabalho de forma articulada.

Pois bem, cabe destacar que os avanços na área de avaliação podem ser relatados a partir dos trabalhos de Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978). Esses autores propuseram a segmentação da avaliação de resultados de treinamento em, respectivamente quatro e cinco níveis de análise. Sendo, o nível inicial, a reação (relaciona a satisfação pessoal com o treinamento), chamado de reação, se relaciona à satisfação pessoal com o treinamento. O segundo, aprendizagem, tem foco no cumprimento dos objetivos instrucionais.

Daí, avalia-se o comportamento do indivíduo no cargo - terceiro nível, e os resultados organizacionais, desdobrados pelo segundo autor em mudança organizacional - quarto nível, e valor final - quinto nível (SANTOS, 2016).

Para estes autores a ocorrência do terceiro nível é condição necessária, embora não suficiente, para que ocorram resultados nos últimos níveis, o que confere grande importância a esse nível de avaliação, quer seja pelo resultado individual em si, quer seja pela possibilidade que se cria de que esse resultado ocasione melhoria no desempenho da própria organização ou de unidades organizacionais (KIRKPATRICK, 1976; HAMBLIN, 1978).

Abbad (2012), segue classificando os modelos de avaliação de TD&E em dois: genéricos e específicos. Os genéricos são os conjuntos de variáveis relacionadas aos processos de TD&E, como o MAIS e os de Kirkpatrick e Hamblin. Os específicos compreenderiam os construídos com o intuito de testar relações entre um conjunto de variáveis específicas e determinados resultados de TD&E no nível individual, no de grupo de trabalho, ou nos níveis organizacionais e extraorganizacionais. Como exemplo, apresenta o Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho – IMPACT e o Modelo Integrado de Avaliação e Efetividade de Treinamento – IMTEE.

Para a referida autora, o IMPACT investigaria o relacionamento existente entre variáveis relativas ao indivíduo, ao treinamento, e à percepção de suporte organizacional. Acrescenta ainda, que o IMPACT não se propõe a avaliar o treinamento no nível organizacional (resultados e valor final), mas somente os níveis relacionados ao indivíduo.

O IMPACT deu impulso à elaboração de métodos de avaliação de cursos, sejam os presenciais ou a distância (MOURÃO, ABBAD, & ZERBINI, 2014), sendo esse modelo composto por 7 componentes: (a) Percepção de suporte organizacional; (b) Características de treinamento; (c) Características da clientela, que dizem respeito às informações demográficas; (d) Reação ou avaliação da satisfação dos participantes com o treinamento; (e) Aprendizagem ou nível de assimilação e retenção do conteúdo aprendido no treinamento; (f) Impacto do treinamento no trabalho; e (g) Suporte à transferência ou apoio da organização quanto à aplicação no local de trabalho do conteúdo e habilidades aprendidas no treinamento (ABBAD, 1999).

Este estudo versa sobre os resultados descritos nos dois últimos componentes do IMPACT, bem como a relação entre eles.

2.2.1 Impacto em Amplitude

A produção de conhecimento quanto à avaliação sobre em que medida as competências aprendidas em ações de TD&E são transferidas para o trabalho tem sido crescente entre especialistas da área. Há dois tipos de avaliação de transferência de ações de TD&E: em amplitude e em profundidade. O impacto em amplitude avalia os efeitos mais gerais do treinamento sobre o desempenho global, as atitudes e a motivação do participante (ABBAD, 2012).

A avaliação do impacto de TD&E em largura se caracteriza por construir itens que possam servir para avaliar o impacto de qualquer evento, independentemente da abordagem da instituição. A busca é por efeitos gerais observados no desempenho do indivíduo e que poderiam ser decorrentes da ação de TD&E, observa-se que a desenvolvida por Abbad é a mais utilizada no Brasil (ABBAD, 2012).

Em avaliação de treinamento supõem-se as seguintes relações de causalidade: um treinamento eficaz causa aprendizagem; retenção; transferência e melhoria no desempenho. O impacto em amplitude é o efeito direto da transferência de treinamento sobre o desempenho do egresso (ABBAD *et al*, 2012).

Os especialistas relatam que o impacto de treinamento pode ser medido em largura e em profundidade. Indicadores de impacto do treinamento no trabalho são classificados em: comportamentos e resultados; complexidade da medida (profundidade ou largura); e nível a que se refere; ou seja, indivíduo, grupos e organização (FREITAS *et al.*, 2006).

Em seguida, obtém-se uma lista de itens que descrevem comportamentos ou resultados do treinamento esperados no trabalho. Deve-se solicitar aos respondentes que opinem com o

apoio de uma escala tipo Likert. Ainda assim, em função de algumas razões, tais como planejamentos com enfoque no desempenho do instrutor e não no aluno, existem situações nas quais não há objetivos formulados em termos de comportamentos esperados do treinando. Sugere-se, nesses casos, fazer um levantamento exploratório utilizando entrevistas, leitura de documentos e consulta às pessoas que estiveram envolvidas com o treinamento (ABBAD *et al.*, 2012).

Segundo a autora, até o momento, a análise da literatura mostra o emprego de três tipos de itens de avaliação de impacto em amplitude: a) itens gerais e aplicáveis a quaisquer tipos de treinamento (objetivam efeitos no desempenho profissional do egresso no trabalho), b) itens que espelham objetivos gerais de programas educacionais ou de treinamento (aplicáveis na avaliação de programas específicos de capacitação), e c) itens de avaliação de desempenho funcional (escolhidos entre aqueles que ilustram dimensões do desempenho possivelmente afetadas pelo programa ou pelo treinamento em foco).

Avaliações de impacto em amplitude podem ser realizadas por meio de autoavaliações (realizadas pelo próprio participante) e por heteroavaliações (colegas e chefes do participante do treinamento).

Entre as pesquisas que adotaram autoavaliações de impacto, estão as de Abbad (2012) o qual menciona as pesquisas realizadas em 1999 e 2003, além das realizadas por Mourão (2004), Meneses (2002), Meneses e, Tamayo (2002), Pilati e Borges-Andrade (2004) e Araújo (2005). A adoção de mais de uma fonte humana de avaliação aumenta a sua objetividade e possibilita a análise das correlações entre ambas.

A avaliação do impacto de TD&E em largura se caracteriza por construir itens que possam servir para avaliar o impacto de qualquer evento, independentemente da abordagem da instituição. A busca é por efeitos gerais observados no desempenho do indivíduo e que poderiam ser decorrentes da ação de TD&E, observa-se que a desenvolvida por Abbad é a mais utilizada no Brasil (ABBAD, 2012).

2.2.2 Suporte à Transferência

O suporte à transferência é definido como a noção do entrevistado relacionando-o com o apoio recebido pelos colegas de trabalho, bem como as novas habilidades adquiridas no treinamento (suporte psicossocial), além do suporte provido pela organização em termos de equipamentos, mobiliários, ferramentas de trabalho, recompensas financeiras (suporte material) à transferência de treinamento (ABBAD *et al.*, 2012).

Entre as variáveis que podem prever o impacto do treinamento no trabalho, o suporte à transferência é apresentado como principal variável (AGUINIS & KRAIGER, 2009; BRANDÃO, BAHRY, & FREITAS, 2008; D'NETTO, BAKAS, & BORDIA, 2008; MOURÃO, ABBAD, & ZERBINI, 2014; SALAS & CANNON-BOWERS, 2001; ABBAD, ZERBINI & SOUZA, 2010).

Suporte à Transferência de Treinamento segundo Abbad *et al* (2012) avalia o apoio recebido pelo egresso do treinamento para aplicar, no trabalho, as novas habilidades adquiridas nos eventos instrucionais. Esse construto pode ser avaliado pelo egresso, por seus chefes imediatos, colegas e pares. A fonte humana predominante de avaliação de suporte à transferência tem sido o egresso do treinamento, tanto nas pesquisas nacionais como nas estrangeiras.

O suporte à transferência tem sido medido, em pesquisas nacionais, por meio de dois fatores: Suporte Psicossocial (ou Suporte Gerencial e Social) à Transferência e Suporte Material à Transferência. O fator Suporte Psicossocial à Transferência avalia o apoio gerencial, social (dos colegas) e organizacional à aplicação de novas aprendizagens no trabalho. Esse fator é composto por dois conjuntos de itens: (i) fatores situacionais de apoio; e (ii) consequências associadas à aplicação de novas habilidades no trabalho.

2.3 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO NA CAPACITAÇÃO DE LÍDERES

A capacitação tem processo a longo prazo e propõe que se desenvolva as habilidades existentes para que novos hábitos e atitudes sejam adquiridos. Esse processo diferencia o líder perante seus liderados. É vista hoje como um fator primordial na organização, uma vez que, essa capacitação revele talentos na empresa (MELLO, DA SILVA, 2014).

Para Nadler (1984), o investimento de treinamento nessas pessoas é necessário, e também é importante que se treine muito bem o líder. Afinal, um líder treinado pode ajudar outros colaboradores e assim ter uma equipe excelente, dando uma bagagem para que essa equipe tenha uma capacitação necessária para conduzir a empresa ao alcance de lucros cada vez melhores.

Em relação ao aspecto técnico do treinamento, a área de TD&E deve submeter sua programação a cada setor específico da empresa em que o treinamento será aplicado, principalmente no que diz respeito ao conteúdo, resultados esperados, pessoal a ser treinado e escolha do instrutor. A 'homologação' desses itens pelo setor 'cliente' garante à área de TD&E uma maior probabilidade de acerto técnico nos resultados finais, ao mesmo tempo que

cria um laço de comprometimento entre o cliente e a organização de TD&E, extremamente importante para a credibilidade e visibilidade do sistema. (MARRAS, 2000).

O treinamento de pessoal nas organizações tem como objetivo viabilizar o aprendizado e o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à realização das atividades produtivas, tanto as administrativas quanto as operacionais, visando ao incremento de produtividade e efetividade da atuação do indivíduo e, por extensão, ao aumento do desempenho organizacional. É caracterizado pela intenção das organizações em promover o desenvolvimento da excelência humana e profissional de seus participantes (BASTOS, 1991; BORGES-ANDRADE, 2002).

Chiavenato (1999) ressalta que liderança não deve ser confundida com administração ou gerenciamento, aborda que é necessário que o gerente seja um líder mais nem todo o líder deve ser um gerente ou administrador. Defende que o conceito de liderança é extremamente influenciado, e está sujeito a visões diferenciadas, pode se citar nas demais características de liderança a ação de transformação visionária, carismática.

Quanto ao papel do líder nas organizações modernas, Kotter (1999) reflete que para as empresas seguirem prosperando no século 21, século este marcado por mudanças rápidas e ambientes de negócio competitivo, o líder tem que se adaptar às mudanças de forma ágil.

O líder que atua no setor público, assim como o que atua no setor privado, para obter sucesso, deve trabalhar para obter os melhores resultados, tendo visão sistêmica da organização pública e habilidade de liderança.

E no que concerne à Administração Pública, o líder, tem como função primordial gerir seus colaboradores para o alcance do oferecimento de uma prestação de serviços de excelência, sempre primando pelo bem comum da sociedade. Nesta mesma linha, Oliveira, Sant`Anna e Vaz (2010) abordam que a modernização da gestão pública no Brasil, com ênfase em princípios de gerenciamento, liderança e cobrança de resultados como já acontece no setor privado, é um processo complexo e ainda em fase de ajustes e adaptações.

Na seara do Judiciário, a finalidade é a entrega da prestação jurisdicional de modo célere e eficaz. Entretanto, mesmo com o crescimento da máquina pública nos últimos anos, a morosidade, aliada a uma acentuada queda na qualidade dos serviços, vem criando embaraços ao conceito do Judiciário ante a opinião pública.

3 PROCEDIMENTOS E METODOLOGIA DE PESQUISA

Dentre os diversos cursos presenciais promovidos pelo Tribunal de Justiça de Goiás em parceria com diversas instituições de ensino, encontra-se o “Curso Liderar é Servir” da Escola Judicial de Goiás – EJUG, cujo objetivo é promover a capacitação de servidores que exercem cargos de chefia e direção para serem melhores líderes através de uma implementação de uma liderança servidora. Buscou desenvolver nos participantes habilidades relacionais (empatia, escuta ativa, atendimento ao público externo e interno), bem como a capacidade de planejamento, comunicação efetiva, resiliência, motivação, proatividade, gestão do tempo e de desenvolvimento de pessoas.

Curso Pesquisado

O curso foi aplicado às diversas turmas, compostas de 15 a 50 cursistas (dentre escrivães, juízes diretores de foro e diretores de área e de divisão), abrangendo todas as cidades do Estado de Goiás, durante o ano de 2018 e início de 2019. Teve a carga horária de 18 horas distribuídas em dois dias consecutivos. As atividades apresentadas aos cursistas foram formuladas com base no conteúdo do material didático específico do curso, confeccionado e distribuído pela EJUG, vídeos sobre os temas abordados e os objetos necessários para a realização das vivências e dinâmicas de grupo. A equipe responsável pelo desenvolvimento do curso envolveu profissionais do próprio quadro de servidores, com formação em *coach*, analista comportamental, analista 360° e *LeaderCoach*, pelo Instituto Brasileiro de Coaching; e uma psicóloga, coach, analista comportamental, analista 360° e *LeaderCoach*, pelo Instituto Brasileiro de Coaching; fundadora da CIA de Líderes, palestrante e trainer parceira no Sistema “S” - SENAC e SESC.

O Curso abordava alguns tópicos, tais como: Introdução, Gratidão, Crenças, Autorresponsabilidade, Autoconhecimento (Perfil comportamental e teste de dominância cerebral), Características Essenciais do Líder, Empatia, Comunicação (não verbal, interpessoal, *feedback* e a Cultura do elogio), Produtividade, (técnica pomodoro e metas SMART), Análise de SWOT de liderança, Missão (alinhamento de propósitos), a marca do líder e as habilidades essenciais na liderança. Foi proporcionado reflexões sobre: qual marca o cursista gostaria de deixar enquanto líder no TJGO; a gratidão e a Psicologia Positiva de Martin Seligman, as 24 forças de caráter; algumas crenças como: você está satisfeito com seus resultados atuais? Se você quer frutos diferentes, o que precisa fazer?

A necessidade da aplicação do Curso deu-se para atender ao Cumprimento da Meta nº 5 (“Capacitar 50% dos gestores do Poder Judiciário no programa de desenvolvimento de líderes”), com consonância com o Plano de Capacitação da Escola Judicial – Biênio 2017/2019, que dispunha das seguintes metas: melhorar a imagem do Poder Judiciário de Goiás na sociedade; otimizar rotinas e procedimentos; efetividade nos trâmites judiciais; aprimorar a comunicação do Poder Judiciário com a sociedade e com seus colaboradores; promover um clima organizacional positivo; e investir continuamente nos recursos humanos.

Nesta mesma linha, o Plano de Capacitação do Biênio 2019/2021 da EJUG publicado no site do TJ/GO no fim do ano de 2018, também enfatizou a promoção de acompanhamento e monitoramento do processo avaliativo das ações de capacitação executadas, com base em quatro níveis de avaliação: de reação, de aprendizagem, de comportamento e dos resultados finais (ou de impacto). E contemplou duas formas de capacitação: a interna que é a realizada pela EJUG, com instrumentos internos cadastrados no Banco de Tutores, conforme disposto no Capítulo III, art. 25§ 1º ao 3º da Resolução nº 14/2012 do TJGO; capacitações externas: realizada via convênios, parcerias ou outras formas de obtenção da capacitação fornecida por instituições que ofereçam conhecimento, experiência e capacidade didático-pedagógica.

Participantes

Foram convidados a participar da pesquisa, os funcionários públicos da capital goiana que exercem chefia na organização pública a ser estudada. O artigo 3º da Lei 10.460/88 assim define: - “Funcionário Público, para os fins deste Estatuto, é a pessoa legalmente investida em cargo, de provimento efetivo ou em comissão, com denominação, função e vencimento próprios, número certo e remunerado pelos cofres públicos. ”

Investigou-se os Diretores e Chefes de Secretaria/Escrivania que realizaram o curso e que exercem chefia no Tribunal de Justiça de Goiás, no foro de Goiânia e de Aparecida de Goiânia. Foram excluídos da pesquisa os magistrados que participaram do curso, pois considerou-se pequena a amostra dos Juízes de Direito cursistas da Comarca de Goiânia e de Aparecida de Goiânia; bem como aqueles funcionários que não exerciam cargo de gestão, tais como: escreventes, técnicos judiciários, auxiliares judiciários, oficiais de justiça, contadores, analistas, estagiários, terceirizados, dentre outros, enfim, todos aqueles que não foram convocados para o treinamento. A população deste estudo teve como alvo 124 participantes treinados, obteve-se 46 respondentes que preencheram corretamente os questionários de impacto em amplitude e suporte à transferência e constituíram a amostra desta pesquisa.

Instrumentos

Os instrumentos de avaliação do impacto em amplitude e suporte à transferência foram divididos por seções: a primeira com os dados pessoais e funcionais; a segunda seção, impacto em amplitude; e a terceira, suporte à transferência.

Todos os instrumentos foram entregues na mesma oportunidade, sendo disponibilizados na seguinte ordem: 1º) o questionário com coleta de dados sociodemográfico e profissional dos participantes; 2º) a Escala de Autoavaliação de Impacto em Amplitude; e o 3º) a Escala de Suporte à Transferência.

A Escala de Autoavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho – Medida em Amplitude, validado por Abbad (1999, é composto por 12 itens, associados a uma escala de concordância tipo Likert de cinco pontos. A escala de pontuação é composta por 5 pontos, em que 1 (um) corresponde ao “Discordo totalmente da afirmativa “; 2 (dois) ao “Discordo um pouco da afirmativa”; 3 (três) ao “Não concordo, nem discordo”, 4 (quatro) ao “Concordo com a afirmativa” e 5 (cinco) ao “Concordo totalmente com a afirmativa”.

Clarifica-se que o instrumento utilizado conserva indicadores de melhoria do desempenho no trabalho (i.e., diminuição do número de erros, aumento da qualidade e velocidade do trabalho), motivação para realização das atividades ocupacionais (i.e. aumento da motivação) e atitude favorável à modificação da forma de se realizar o trabalho (i.e. receptividade às mudanças da lógica de trabalho).

O Suporte à Transferência (ABBAD, 1999), é constituído por 22 itens divididos em dois fatores: Suporte Psicossocial (ou Suporte Gerencial e Social) à Transferência e Suporte Material à Transferência. O fator Suporte Psicossocial à Transferência avalia o apoio gerencial, social (dos colegas) e organizacional à aplicação de novas aprendizagens no trabalho. Esse fator é composto por dois conjuntos de itens: (i) fatores situacionais de apoio; e (ii) consequências associadas à aplicação de novas habilidades no trabalho.

Os instrumentos de suporte à transferência foram subdivididos em: fatores situacionais e de apoio. Os itens do conjunto de fatores situacionais referem-se à aplicação das novas aprendizagens no trabalho. Entre os itens relacionados às consequências associadas à aplicação de novas habilidades no trabalho, estão as reações (favoráveis ou desfavoráveis) de colegas ou superiores hierárquicos às tentativas do egresso de aplicar, no trabalho, as habilidades aprendidas em treinamentos, como: elogios, manifestações verbais de encorajamento, indiferença e/ou descaso, entre outras.

O fator Suporte Material à Transferência avalia a qualidade, a quantidade e a disponibilidade de recursos materiais e financeiros, bem como a qualidade e adequação do ambiente físico do local de trabalho à transferência de treinamento. Todas utilizando uma escala com pontuação de 1 a 5, sendo 1 “nunca ocorre” e 5 “ocorre sempre”.

Procedimentos da coleta e análise de dados

Os questionários foram aplicados individualmente e presencialmente a cada um dos participantes no período de 02 de setembro a 04 de novembro de 2019. Na aplicação dos questionários e das escalas foi considerado a disponibilidade de horários, para contato com a população-alvo, seguindo os critérios determinados pela Organização.

No momento da realização da pesquisa os participantes foram devidamente informados sobre os objetivos da mesma, sendo apresentado individualmente o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), Apêndice I, em duas vias, e o mesmo foi assinado pelo participante e também pela pesquisadora; sendo posteriormente assinado e devolvido com os questionários de pesquisa.

No procedimento de aplicação do instrumento da pesquisa, buscou-se instruir e responder a todos os questionamentos e dúvidas existentes a respeito do preenchimento dos instrumentos. Foram entregues aos participantes, o TCLE, e os três instrumentos de pesquisa conjuntamente. Os que preencheram no momento da entrega gastaram em média de 07 a 10 minutos para responderem. Alguns questionários também foram encaminhados via webmail institucional para o servidor convidado, que promoveu a impressão, preenchimento, assinatura do TCLE, e posterior escaneamento e devolução para o e-mail institucional da pesquisadora.

Os resultados obtidos foram tabulados e exportados para o programa SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*, no qual foram realizadas as análises descritivas que permitiram a interpretação.

4 RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA E PROFISSIONAL DOS PARTICIPANTES

Esta seção demonstra o perfil sociodemográfico e profissional dos participantes, tais como: escolaridade, faixa etária, tempo de serviço, gênero, cargo, unidade de lotação e ano em que realizou o curso. Conforme nota-se na Tabela 1 abaixo, foram entrevistados 46 colaboradores, os quais todos possuem ensino superior completo, entretanto com subdivisões: 60,87% possuem pós-graduação *lato sensu*, 19,57% restantes possuem um título de mestrado ou doutorado e os 19,57%, apenas ensino superior. Verificou-se que a maior parte dos indivíduos da amostra possuem idade superior a 45 anos (36,96%) e com tempo de serviço maior que 10 anos, sendo a maioria (63,04%) do sexo feminino.

Tabela 1 - Perfil Sociodemográfico e Profissional dos Participantes (N=46)

<i>Características</i>		F	%
<i>Escolaridade</i>	Sup Completo	9	19,57%
	Pós Graduação	28	60,87%
	Esp/Ms/Doc	9	19,57%
<i>Faixa Etária</i>	25 a 29 anos	3	6,52%
	30 a 34 anos	11	23,91%
	35 a 39 anos	8	17,39%
	40 a 44 anos	7	15,22%
	>45 anos	17	36,96%
<i>Tempo de Serviço</i>	0 a 2,9 anos	1	2,17%
	2,9 a 4,9 anos	2	4,35%
	5 a 7,4 anos	3	6,52%
	7,5 a 10 anos	9	19,57%
	>10 anos	31	67,39%
<i>Sexo</i>	Feminino	29	63,04%
	Masculino	17	36,96%
<i>Cargo</i>	Escrevente	9	19,57%
	Escrivão	13	28,26%
	Analista Jud/Adm	13	28,26%
	Analista Jud/Jud	3	6,52%
	Outro	8	17,39%
<i>Lotação</i>	Goiânia	16	34,78%
	Aparecida de Goiânia	15	32,61%
	TJGO	15	32,61%
<i>Ano de Realização</i>	2018	23	50,00%
	2019	23	50,00%

4.2 RESULTADOS

4.2.1 Análise e Descrição do Impacto em Amplitude

A análise global do impacto do treinamento em amplitude apresentou média total igual a 3,989 (DP = 0,584). O item que apresentou o resultado mais próximo de 5 (concordo totalmente) foi o ‘item “3” com 4,391 de média apresentando um DP de 0,614 o que denota uma consistência alta de respostas iguais.

Enquanto o que obteve a menor média foi o item “5”, no que diz respeito a velocidade de realização de alguma atividade aprendida como curso, com média 3,696, entretanto com um DP superior, com maior divergência entre as respostas sobre o impacto em amplitude.

Tabela 2 –Valores Médios e Desvio Padrão dos Escores de cada item obtido da Escala - Impacto em amplitude

<i>Ítem – Alfa de Cronbach: 0,892</i>	<i>Média</i>	<i>Desv. Pad</i>
1. Utilizo, com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento.	4	0,869
2. Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento.	4,217	0,786
3. As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros em meu trabalho e em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento.	4,391	0,614
4. Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento.	3,935	0,904
5. Quando aplico o que aprendi no treinamento, executo meu trabalho com maior rapidez.	3,696	1,072
6. A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento.	3,935	0,712
7. A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento.	3,783	1,009
8. Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho.	4	0,943
9. Minha participação nesse treinamento aumentou minha autoconfiança. (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso)	3,891	0,924
10. Após minha participação no treinamento, tenho sugerido, com maior frequência, mudanças nas rotinas de trabalho.	3,891	0,875
11. Esse treinamento que fiz me tornou mais receptivo a mudanças no trabalho.	4,152	0,729
12. O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.	3,978	0,802
Média Geral	3,989	0,584

As respostas obtidas com esse quesito denotam que o treinamento apresentou aplicação prática das atividades aprendidas pelos entrevistados, conforme respostas aos itens 1, 2 e 3. Todos os itens foram bem avaliados e alcançaram médias positivas.

Os itens: 1. “Utilizo, com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento”, 2. “Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento”, e 3. “As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros em meu trabalho e em atividades relacionadas ao conteúdo do

treinamento”, foram bem avaliados, ou seja, demonstraram que o curso ministrado desenvolveu em alguns participantes, habilidades relacionais como, empatia, escuta ativa, atendimento ao público, externo e interno, capacidade de planejamento, comunicação efetiva, resiliência, motivação, pro atividade, gestão do tempo e de desenvolvimento de pessoas (objetivos descritos no conteúdo programático).

Quanto à qualidade e aplicabilidade dos itens aprendidos nota-se um bom nível de concordância, conforme itens 4 a 12, que abordam sobre a contribuição do conteúdo do curso na execução do trabalho, qualidades, sugestão de mudanças, autoconfiança, habilidades, e melhorando até mesmo a relação interpessoal.

Os itens 5 e 7, “Quando aplico o que aprendi no treinamento, executo meu trabalho com maior rapidez” e “A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento”, foram os que obtiveram a avaliação menor perante os outros itens.

4.2.2 Análise e Descrição do Suporte à Transferência – Fatores Situacionais de Apoio

Quanto à parte do questionário a respeito dos fatores de apoio para aplicar os conhecimentos obtidos, os resultados foram dispersos, tendo em vista o alto desvio padrão elencado (>1), conforme Tabela 3.

Tabela 3 –Valores Médios e Desvio Padrão dos Escores de cada item obtido da Escala Suporte à Transferência - Fatores de Apoio

<i>Item – Alfa de Cronbach: 0,598</i>	<i>Média</i>	<i>Desv. Pad</i>
1. Tenho tido oportunidade de usar no meu trabalho as habilidades que aprendi no treinamento	3,957	0,815
2. Falta-me tempo para aplicar no trabalho o que aprendi no treinamento.	2,609	1,085
3. Os objetivos de trabalho estabelecidos pelo meu chefe me encorajam a aplicar o que aprendi no treinamento	3,565	1,186
4.Os prazos de entrega de trabalhos inviabilizam o uso das habilidades que eu aprendi no treinamento.	2,674	1,034
5. Tenho tido oportunidades de praticar habilidades importantes (recém-adquiridas no treinamento), mas, comumente, pouco usadas no trabalho.	3,022	0,931
6. Os obstáculos e dificuldades associados à aplicação das novas habilidades que adquiri no treinamento são identificados e removidos pelo meu chefe.	2,783	1,298
7. Tenho sido encorajado pela minha chefia imediata a aplicar, no meu trabalho, o que aprendi no treinamento.	3,413	1,359
8. Meu chefe imediato tem criado oportunidades para planejar comigo o uso das novas habilidades.	3,196	1,258
9.Eu recebo as informações necessárias à correta aplicação das novas habilidades no meu trabalho.	3,217	1,209
Média Geral	3,159	0,55711

O item 1, “Tenho tido oportunidade de usar no meu trabalho as habilidades que aprendi no treinamento”, obteve uma média alta de 3,957, próximo à concordância (54%), dos 46 respondentes. O item 7, “Tenho sido encorajado pela minha chefia imediata a aplicar, no meu trabalho, o que aprendi no treinamento”, alcançou média geral de 3,413 e desvio padrão de 1,359, dentre os itens foi o que teve avaliação com maior desvio padrão, o que identifica a falta de concordância entre estes entrevistados, demonstrando assim, que este quesito requer mais atenção por parte da Organização Pública.

4.2.3 Análise e Descrição do Suporte à Transferência – Uso de Novas Habilidades

Na seção relacionada à utilização das novas habilidades, os respondentes informaram que não são repreendidos na aplicação das habilidades obtidas no curso, além de que as sugestões são levadas em consideração, tanto que algumas vezes são elogiados na aplicação de suas atividades.

O Desvio Padrão apresentado nos itens da Tabela 4 demonstram-se próximo a “1”, havendo assim uma distribuição entre as respostas.

Tabela 4 – Valores Médios e Desvio Padrão dos Escores de cada item obtido da Escala Suporte à Transferência - Uso de novas habilidades

<i>Item – Alfa de Cronbach: 0,403</i>	<i>Média</i>	<i>Desv. Pad</i>
10. Em meu ambiente de trabalho, minhas sugestões, em relação ao que foi ensinado no treinamento, são levadas em consideração.	3,891	0,9
11. Meus colegas mais experientes apoiam as tentativas que faço de usar no trabalho o que aprendi no treinamento.	3,543	1,11
12. Aqui, passam despercebidas minhas tentativas de aplicar no trabalho as novas habilidades que aprendi no treinamento.	2,304	1,093
13. Minha organização ressalta mais os aspectos negativos (ex.: lentidão, dúvidas) do que os positivos em relação ao uso das novas habilidades.	1,935	0,998
14. Tenho recebido elogios quando aplico corretamente no trabalho as novas habilidades que aprendi.	3,478	1,11
15. Quando tenho dificuldades em aplicar eficazmente as novas habilidades, recebo orientações sobre como fazê-lo.	2,522	1,41
16. Chamam minha atenção quando cometo erros ao utilizar as habilidades que adquiri no treinamento.	1,826	0,877
Média Geral	2,786	0,50642

Nota-se que os itens “10” e “11” foram os mais bem avaliados, demonstrando que existe apoio à aplicação das novas habilidades aprendidas no treinamento, o que explicaria as respostas obtidas no item “2” da Tabela 2, apresentando uma correlação entre esses itens específicos. Os itens 15 “Quando tenho dificuldades em aplicar eficazmente as novas habilidades, recebo orientações sobre como fazê-lo”; e 16, “Chamam minha atenção quando

cometo erros ao utilizar as habilidades que adquiri no treinamento”, receberam marcação considerável no quesito “raramente” e “nunca”, o que demonstra a insatisfação dos treinados perante a Organização Pública pesquisada quanto à aquisição de novas habilidades.

4.2.4 Análise e Descrição do Suporte à Transferência - Suporte Material

Conforme Tabela 5, o nível de suporte de material apresenta um nível de concordância elevado no item “20”, e o menor valor obtido foi do item “22”, o que já se era esperado, pois por tratar-se de órgão público a aquisição de novos materiais poderia ser lenta e burocrática, entretanto esse é o item que apresenta a melhor média entre os itens Escala de Suporte à Transparência (EST) analisados, com média geral de 3,779.

Apresenta também uma tímida correlação com o impacto de amplitude, conforme Tabela 6, 0,246 de 1, mas apresentou uma correlação mediana com os fatores de apoio, 0,436 de 1. Havendo assim uma relação tímida entre itens de chefia e materiais, mas existente entre si.

Tabela 5 – Valores Médios e Desvio Padrão dos Escores de cada item obtido da Escala Suporte à Transferência - Suporte de material

<i>Item – Alfa de Cronbach: 0,900</i>	<i>Média</i>	<i>Desv. Pad</i>
17. Minha organização tem fornecido os recursos materiais (equipamentos, materiais, mobiliário e similares) necessários ao bom uso, no trabalho, das habilidades que aprendi no treinamento.	3,522	1,225
18. Os móveis, materiais, equipamentos e similares têm estado disponíveis em quantidade suficiente à aplicação do que aprendi no treinamento.	3,739	1,201
19. Os equipamentos, máquinas e/ou materiais por mim utilizados estão em boas condições de uso.	4	1,011
20. As ferramentas de trabalho (computadores, máquinas e similares) são de qualidade compatível com o uso das novas habilidades.	4,152	0,894
21. O local onde trabalho, no que se refere ao espaço, mobiliário, iluminação, ventilação e/ou nível de ruído, é adequado à aplicação correta das habilidades que adquiri no treinamento.	3,783	1,073
22. Minha organização tem fornecido o suporte financeiro extra (ex.: chamadas telefônicas de longa distância, viagens ou similares) necessário ao uso das novas habilidades aprendidas no treinamento.	3,478	1,441
Média Geral	3,779	0,9435

Foi empregado um método de regressão linear (*Pearson*) para verificar a relação existente entre o coeficiente do impacto de amplitude e demais fatores situacionais, ou seja, fatores de apoio (EST – Apoio), consequências ao uso das novas habilidades (EST – Hab) e suporte material (EST – Mat). O suporte de amplitude relacionado ao EST – Hab mostrou uma correlação de 0,311. O modelo de escala a transferência de treinamento explicou $\cong 6\%$ (R^2 Ajustado) do impacto de amplitude, o que significa que o questionário de impacto de

amplitude explica \cong 6% de todos os itens apresentados nos questionários EST, com uma correlação baixa que varia de 0,246 a 0,311 em uma escala que vai até 1, conforme Tabela 6.

Tabela 6 – Correlação de *Person* e Nível de significância das médias da Escala de Impacto em Amplitude e das médias dos fatores da Escala de Suporte à Transferência, Desvio Padrão e Erro Médio.

	<i>Amplitude</i>	<i>EST-Apoio</i>	<i>EST-Hab</i>	<i>EST-Mat</i>	R^2	$R^2 Aj$	R
Amplitude	-						
EST-Apoio	,311*	-			0,97	0,076	0,311
EST-Hab	,292*	,659**	-		0,085	0,065	0,292
EST-Mat	0,246	,436**	,410**	-	0,061	0,039	0,246
Média	3,9891	3,1594	2,7857	3,779	0,121	0,058	0,348
Desv Padrão	0,58442	0,55711	0,50642	0,9435	Erro Médio		0,562

* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Diante dos resultados obtidos e comentários elaborados dá-se, no tópico seguinte, início às considerações.

Discussão

Verificou-se que a média geral dos questionários de impacto em amplitude foi de 3,98, revelando que a aplicação das competências aprendidas ocorreu, e que a percepção do suporte à transferência também foi positiva, alcançando uma média global de 3,99.

Ao se considerar a média do suporte material, este foi, 3,78, e o suporte psicossocial, 2,97, sendo este dividido em Apoio e Habilidades, com média de 3,16 e 2,78 respectivamente.

Diante dos resultados obtidos, pode-se vislumbrar que não houve obstáculos significativos no ambiente de trabalho para aplicação do aprendido no curso, conforme média EST - Material, 3,77, e média EST – Fatores de Apoio 3,16, médias estas moderadas no que se referem às consequências empenhadas no uso de novas habilidades.

Alguns tópicos ainda devem ser observados quanto ao tempo que o servidor possui para aplicar o aprendido no curso, os itens 2 e 4 da EST - Fatores de Apoio, mostraram-se abaixo da média (2,61 e 2,67 respectivamente) e ambos dizem respeito a relação entre tempo e aplicação da teoria à prática, desta forma uma sugestão a ser apresentada é que o curso possa apresentar soluções mais céleres quanto à aplicação na prática do que foi aprendido no curso.

Conforme a afirmação de Tamayo *et al* (2006), os dados obtidos do suporte à transferência se consideram como pontos que podem medir o impacto, sendo esse uma base necessária para avaliar antes de impor treinamentos, com a intenção de que os cursos ofertados sejam efetivos o máximo possível, confirmando o afirmado por Abbad (1999). Para

esta autora, os estudos que envolvem a psicologia organizacional dão a entender que as variáveis de suporte à transferência têm maior relevância na medição de impacto.

O estudo de Brant (2013) investigou o impacto em amplitude de um curso oferecido em uma instituição financeira sobre gerenciamento de projetos, o mesmo conseguiu identificar uma percepção do aprendido no curso com o trabalho realizado ($M = 6,9$, em uma escala de 1 a 10). Tamayo *et al* (2006), realizaram um estudo na Infraero e na empresa de Correios e Telégrafos, obtiveram resultados que denotam percepção acerca da efetividade das ações instrucionais ofertadas pelas instituições pesquisadas, tendo alcançado escore médio de 3,7 em uma escala de 1 a 5.

Balarin, Zerbini e Martins (2014) pontuam que quanto maior o suporte oferecido por chefia e colegas à aplicação do aprendido pelo aluno e egresso, maior é o impacto do treinamento, tanto em profundidade, quanto em amplitude. Corroboram a constatação de que suporte à transferência é um importante preditor e exerce influência nos níveis de efetividade de treinamento. Apontam que os aspectos contextuais, especialmente o apoio de chefias e pares, são elementos fundamentais à aplicação no trabalho de novas aprendizagens adquiridas.

Nesse ponto, esta pesquisa notou que não há empecilhos entre a aplicação do aprendido no curso e o trabalho desenvolvido diariamente. Entretanto, a postura dos supervisores deixa a desejar, pois mesmo que estes levem em consideração as sugestões dos egressos, há entraves para que as mesmas sejam aplicadas em algumas áreas, conforme item 15 da Tabela 4, que demonstra a falta de orientação e apoio por parte do superior deste líder.

Brandão, Bahry e Freitas (2008) conduziram um estudo no Banco do Brasil, cujo objetivo foi verificar a relação entre a percepção de egressos de programas de mestrado e doutorado acerca do suporte à transferência de aprendizagem oferecido pelo Banco e a aplicação das competências desenvolvidas nos cursos.

Estudos em instituições públicas brasileiras apontam que a percepção de alunos egressos a respeito do suporte psicossocial à transferência do aprendido por suas organizações é, geralmente, moderada, ponto esse que não houve divergência nesse estudo. Os resultados aqui obtidos possuem média geral na Escala de Suporte a Transferência (EST) de 3,17, considerado moderado.

Camões e Pantoja (2009), em estudo realizado na Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, cujo objetivo foi verificar as percepções de egressos de cursos de pós-graduação ministrados pela Escola, demonstrou que o suporte psicossocial ofertado pela organização de origem, para transposição para o trabalho dos conteúdos aprendidos, encontrou escore médio de 3,27 (escala de 1 a 5). No estudo conduzido por Brandão, Bahry e

Freitas (2008), no Banco do Brasil, a percepção de suporte psicossocial dos alunos egressos de programas de mestrado e doutorado alcançou a média de 6,23 (escala de 1 a 10).

Hanke (1999), ao analisar a percepção dos alunos que participaram do curso de Auditoria Baseada em Risco acerca do suporte psicossocial à transferência oferecido pelo Banco do Brasil, obteve média de 3,50, em escala que variou de 1 a 5.

Tamayo e Abbad (2006), em estudo realizado na Infraero e nos Correios – ECT obtiveram resultados que apontam para o mesmo sentido, tendo obtido o escore médio de 3,44, também em uma escala de 1 a 5.

Em relação aos fatores de apoio, estes denotaram uma média moderada (média 3,16 de 5), no que se referem às consequências empenhadas no uso de novas habilidades. Os itens 2 e 4 do questionário EST – Apoio, mostraram-se abaixo da média (2,61 e 2,67 respectivamente) e ambos dizem respeito à relação entre tempo e aplicação da teoria à prática.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora muitos sejam os achados na literatura sobre os processos de avaliação desenvolvidos no Brasil e em outros países, observa-se que na literatura predomina uma escassez sobre avaliação de treinamento voltada para a área de liderança, principalmente no cenário escolhido, uma Organização Pública.

Este estudo objetivou analisar, descrever e avaliar o suporte à transferência e o impacto em amplitude causado por um curso de treinamento aplicado aos gestores/líderes do Tribunal de Justiça de Goiás. Buscou-se analisar empiricamente as relações entre a percepção de suporte à transferência e do impacto em amplitude dos egressos do “Curso Liderar é Servir”. Pretendeu-se responder à duas questões: Se houve impacto nas ações de capacitação do “Curso Liderar é Servir” implementado pela EJUG/TJGO no desempenho dos seus servidores e quais as variáveis explicariam este impacto.

Considerando os resultados obtidos, não há obstáculos presentes no ambiente de trabalho para aplicação do conteúdo aprendido no curso, conforme média de 3,77. Tal resultado vai de acordo com o que já foi encontrado em outros estudos já publicados, uma vez que no serviço público, a existência de materiais, equipamentos e infraestrutura é mais fácil de se encontrar do que os demais fatores como sociais e de apoio. Este último fator denotou uma média moderada de 3,16, no que se referem às consequências empenhadas no uso de novas habilidades.

Em relação a contribuições práticas ou aplicadas do estudo, os resultados encontrados sugerem que, embora os participantes tenham relatado uma percepção moderadamente

positiva do impacto do curso, existe espaço para melhoria. Especialmente quando considerado o suporte psicossocial à transferência por parte dos superiores/supervisores destes líderes, como os de apoio à área psicológica e de cunho sociais desempenhadas pelo colaborador.

Estima-se que ainda existe uma resistência por parte dos superiores imediatos, que não apoiam ou não permitem mudanças em métodos específicos. Sugere-se uma flexibilização nos métodos de aplicação ou mesmo em um treinamento específico, conforme se pode notar na Tabela 3, pois resta nítido que ocorre uma imposição de empecilhos na inclusão de novas habilidades, vez que a média desse quesito foi a única que se mostrou abaixo da média (2,79 de 5).

Com isso recomenda-se que seja implementado em atividades futuras a aplicação do curso em duas fases – a primeira apenas com a chefia, como já foi abordado nos cursos objeto deste estudo e a segunda fase com a inclusão dos supervisores, para que possam ter a vivência teórica do que virá a ser implementado na prática, facilitando assim o entendimento entre ambos.

Sob a ótica acadêmica, identifica-se a construção de evidências empíricas e conhecimento no campo de TD&E, mais especificamente acerca do tema de avaliação de programas componentes da tríade TD&E.

Percebe-se que o treinamento impactou positivamente a atuação do serventuário, sendo positivo para a redução de erros e a recepção de mudanças que podem ocorrer no trabalho. Diante dos resultados apresentados, e das variáveis, infere-se que os servidores integrantes da amostra possuem conhecimento, material e predisposição para aplicação do conteúdo aprendido.

Todavia, algumas limitações foram encontradas, sendo a primeira delas, o curto tempo de avaliação pós-treinamento (menos de 01 ano). Esse período pode não ter sido suficiente para avaliar a aplicabilidade do conteúdo aprendido.

Outra limitação foi a aplicação exclusiva de escalas e questionários como instrumentos de avaliação. O uso de métodos mistos de avaliação incluindo entrevistas, por exemplo, com os egressos, seus subordinados e superiores, possibilitaria conhecer os aspectos que afetam o suporte à transferência e o impacto do treinamento, que de alguma forma não foram apontados com a pesquisa quantitativa.

A organização pesquisada pode, por exemplo, direcionar esforços para o aprimoramento do processo de seleção dos servidores indicados a participar dos cursos de treinamento, de modo a garantir o maior alinhamento possível com o trabalho desenvolvido ou aquele que deverá ser desenvolvido após o curso. Pois a oferta e o incentivo à realização

de ações educacionais, isoladamente, não é garantia para a melhoria do desempenho individual e organizacional, podendo trazer, inclusive, consequências negativas quando egressos percebem barreiras para aplicação do aprendido no curso.

Ainda, a extensão do curso para os supervisores dos gestores/líderes, como prática de apoio, poderia auxiliar e conduzir positivamente à mudança desses superiores imediatos, o que viabilizaria um maior impacto, sendo essa, a variável que mais impacta o resultado obtido.

Nesse sentido, os resultados encontrados representam rica fonte para a realização de estudos futuros e o desenvolvimento de medidas específicas para investigar ações de educação que levem em considerações suas finalidades e especificidades.

Assim, os achados são relevantes para a organização estudada, tendo em vista representar iniciativa inédita, por reunir informações vinculadas ao conjunto considerável de cursos patrocinados nos últimos anos, por meio da aplicação de instrumentos validados e utilizados em diferentes organizações e contextos.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S.; **Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho** – IMPACT. Brasília: Instituto de Psicologia/UnB, 1999.
- ABBAD, G. S.; PILATI, R.; PANTOJA, M. J. **Avaliação de treinamento: análise da literatura e agenda de pesquisa**. Revista de Administração, v. 38, n. 3, p. 205-218, 2003.
- ABBAD, G. S.; MOURÃO, L, BORGES-ANDRADE, J.; **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- ABBAD, G. S.; CARVALHO, R.S. **Avaliação de treinamento a distância: reação, suporte à transferência e impactos no trabalho**. Revista de Administração contemporânea, v. 10, n. 1, p. 95-116, 2006.
- ABBAD, G. S.; TAMAYO, N. **Autoconceito profissional e suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho**. Revista de Administração Contemporânea, 10(3), p. 9-28, 2006.
- ABBAD, G.; MENESES, PPM; ZERBINI, T. **Manual de treinamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, p. 1, 2010.
- ABBAD, G. S. ZERBINI, T. & SOUZA, D. B. L. **Panorama das pesquisas em Educação a Distância no Brasil**. Estudos de Psicologia (UFRN), p.15, p.291-298. 2010. Acesso 16.10.2019; Disponível em:< >.
- ABBAD, G. et al. **Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para gestão de pessoas**. 1. ed. São Paulo, Artmed Editora, 2012.
- AGUINIS, H.; & KRAIGER, K. **Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society**. Annual Review Psychology, 60, 451-474. 2009.
- BALARIN, C. S.; ZERBINI, T. & MARTINS, L. B. **A relação entre suporte à aprendizagem e impacto de treinamento no trabalho**. REAd Revista Eletrônica de Administração, 78(2). 2014.
- BASTOS, A.V.B. **Validação da escala locus de controle no trabalho**. Psico, v. 22, n. 2, p. 133-154, 1991.
- BORGES-ANDRADE, J. E. **Avaliação somativa de sistemas institucionais: integração de três propostas**. EMBRAPA-DRH, 1982.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, p. 137- 158. 2006.
- BORGES-ANDRADE, J. E. **Avaliação integrada e somativa em TD&E. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**, 1. ed. Porto Alegre: Artmed, p. 343-358, 2006.

- BORGES-ANDRADE, J. E. et al. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Artmed Editora, 2009.
- BORGES, L. O. MOURÃO, L. O **Trabalho e as Organizações: atuações a partir da Psicologia**. São Paulo: Artmed, 2013.
- BORINELLI, Márcio Luiz et al. **A identificação do ciclo de vida das pequenas empresas através das demonstrações contábeis**. 1998.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P.; FREITAS, I. A. **Os impactos do suporte à transferência sobre a aplicação de competências no trabalho: a percepção dos mestres e doutores do Banco do Brasil**. Revista de Administração, v. 43, n. 3, art. 2, p. 224-237, 2008.
- BRANT, S. R. C.; PILATI, R. & BORGES-ANDRADE, J. E. **Estratégias de aplicação do aprendizado: análise baseada em TRI**. Psicologia, Reflexão e Crítica, 28(1), 1-10. 2013.
- BRASIL, Decreto 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. **Diário Oficial da União**,-Seção 1 28/08/2019 (Publicação original).
- BRIÃO, Ricardo, L; BERNI, Rita C. D.; PALMEIRA, Eduardo M. **Liderança na gestão pública**, Observatorio de la Economía Latinoamericana, 2014.
- CAMÕES, M. R. S. & PANTOJA, M. J. **Suporte à transferência de treinamento: Um estudo de caso na Administração Pública**. XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo. 2009.
- CARVALHO JF, CHAVES LD. **Supervisão de enfermagem no contexto hospitalar: uma revisão integrativa**. Rev Eletr Enferm, 2011. Acesso 28.01.2020; Disponível em: <<http://www.fen.ufg.br/revista/v13/n3/v13n3a21.htm>>.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. Elsevier Brasil, 2002.
- CHIAVENATO. Idalberto **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3º edição Rio de Janeiro, Elsevier 2010.
- D'NETTO, B., BAKAS, F. & BORDIA, P. **Predictors of management development effectiveness: an Australian perspective**. International Journal of Training and Development, 12(1), 2-23. DOI: 10.1111/j.1468-2419.2007.00292. 2008.
- DUNNETTE, Marvin D.; HOUGH, Leaetta M. **Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 1**. Consulting Psychologists Press, 1990.
- FREITAS, I. A. **Impacto de treinamento nos desempenhos do indivíduo e do grupo de trabalho: suas relações com crenças sobre o sistema de treinamento e suporte à aprendizagem contínua**. Universidade de Brasília, Brazil, 2005.
- FREITAS, I. A. et al. **Medidas de impacto de TD&E no trabalho e nas organizações. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas**, p. 489-504, 2006. Porto Alegre: Artmed.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, v. 6, n. 61, p. 16-17, 2017.

GOLDSTEIN, Irwin L. **Training in work organizations**. Consulting Psychologists Press, 1991.

GONÇALVES, A.I.P. **Avaliação de Treinamento: a expectativa e a reação do treinando como preditoras do impacto no trabalho**. Dissertação de mestrado não-publicada, Universidade Salgado de Oliveira – UNIVERSO, Niterói. Artmed. Disponível em: < 2008.

HAMBLIN, A. C. **Avaliação e controle do treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil. 1978.

HANKE, C. **Impacto do treinamento no trabalho: análise de ações de capacitação de auditores do Banco do Brasil**. (Mestrado em Gestão Social e Trabalho) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação - FACE, Universidade de Brasília, Brasília. 1999

KELLEHER, Herb. **A melhor lição de liderança de líder para líder**, São Paulo. Futura. 1999.

KIRKPATRICK, D. L. *Evaluation of Training*. Em: CRAIG, R. L. (Org.). *Training and development handbook*. 2. ed. New York: McGraw-Hill. 1976

KOTTER, JOHN P. **Fazendo a mudança acontecer**. In. De líder para líder São Paulo Futura. 1999.

MARRAS, J. P. **Administração De Recursos Humanos: Do Operacional Ao Estratégico**. 3 a Ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, A. (2000). **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000.

MELLO, G. A. F; DA SILVA, T. T. **Treinamento e Desenvolvimento de líderes como ferramenta organizacional e empresarial**. Dissertação de Tecnólogo. Fundação Universitária Vida Cristã. São Pindamonhangaba, 2014.

MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MOURÃO, L.; ABBAD, G.; ZERBINI, T. **Avaliação da efetividade e dos preditores de um treinamento a distância em uma instituição bancária de grande porte**. Revista de Administração, v. 49, n. 3, p. 534-549, 2014.

OLIVEIRA, F.B.; SANT'ANA, A.S.; VAZ, S.L. **Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro**. Revista de Administração Pública. V. 44; número 6. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

PANZENHAGEN, L. M.; DE NEZ, E. **Chefia nas Organizações Públicas: Algumas Alterações**. Artigo: FASIPE, Sinop, 2012.

PILATI, R. **Modelo de efetividade do treinamento no trabalho: aspectos dos treinandos e moderação do tipo de treinamento**. Tese de doutorado não publicada. Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

PILATI, R., & BORGES – ANDRADE, J. e. **Estudo empírico dos antecedentes de medidas de impacto do treinamento no trabalho**. Psicologia: Teoria e Pesquisa, 20 (1), 31-8, 2004.

- PILATI, R., & ABBAD, G. **Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho**. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 21 (1), 43-51, 2005)
- ROBBINS. S. P. **Administração mudanças e perspectivas**. 3º tiragem São Paulo, Saraiva, 2002.
- ROULLIER, J. Z., & GOLDSTEIN, I. L. (1993, October/December). **The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training**. *Human Resource Development Quarterly*, 4(4), 377-390.
- SALAS, E. & Cannon-Bowers, J. **The science of training: a decade of progress**. *Annual Review Psychology*, 52, 471-499. 2001.
- SANTOS, P. I., **Avaliação de ações em Educação Corporativa: um estudo de caso na Universidade Petrobras**, 2016, 81f, Trabalho de Conclusão de Curso de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016.
- SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações**, 4ª ed. São Paulo, Saraiva, 2012.
- TAMOYO, N.; ABBAD, G. S. **Autoconceito profissional e suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho**. *RAC*, v. 10, n. 3, Jul./Set. 2006: 09-28.
- TEÓFILO, A. Teixeira et al. **Treinamento como ferramenta estratégica para o desenvolvimento corporativo**. *SEGeT- Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, v. 10, 2013.
- VARGAS M.R.V. & ABBAD, G. S. (2006). Bases Conceituais em TD&E. Em J.E. Borges-Andrade, G.S. Abbad, & L. Mourão (Orgs.), **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para gestão de pessoas** (pp. 137-158). Porto Alegre: Artmed.
- VARGAS, M.R.M. (1996). **Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos**. *Revista de Administração*, 31, 2, 126-136.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- ZANELLI, J.C; BORGES-ANDRADE, J.E; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- ZERBINI, T. **Estratégias de aprendizagem, reações aos procedimentos de um curso via internet, reações ao tutor e impacto do treinamento no trabalho**. Dissertação de mestrado não publicada. Universidade de Brasília, Brasília, 2003.
- ZERBINI, T., COELHO JR., F. A., ABBAD, G., MOURÃO, L., ALVIN, S. & LOIOLA, E. **Transferência de treinamento e impacto do treinamento em profundidade**. In G. Abbad, L. Mourão, P. P. M. Meneses, T. 2012

APÊNDICE I

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Goiânia, _____, de _____ de _____.

Prezado (a) Senhor(a),

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário (a), de uma pesquisa. Após ser esclarecido (a) sobre as informações, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, em duas vias. Uma é sua e a outra é do pesquisador.

Título do Projeto: AVALIAÇÃO DO SUPORTE À TRANSFERÊNCIA E DO IMPACTO EM AMPLITUDE DE UM TREINAMENTO DE LIDERANÇA APLICADO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE GOIÁS

Pesquisadora: Wilmara Aparecida Borges Camargo Zava

Orientadora: Profa. Dra. Herica Landi de Brito

Telefone para contato: (62) 985672850

A pesquisa tem como objetivo apresentar Avaliação do Suporte à Transferência e do Impacto em Amplitude de um Treinamento de Liderança aplicado no Tribunal de Justiça de Goiás aos servidores que exercem chefia. O foco da pesquisa direciona-se aos servidores que exercem cargo de chefia, lotados no Foro de Goiânia, Aparecida de Goiânia e no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás com o objetivo de avaliar a satisfação dos participantes quanto a diversos aspectos do evento (modelo do questionário 01); e investigará o impacto do treinamento por meio dos indicadores: melhora do desempenho no trabalho; motivação para realização das atividades ocupacionais; e atitude favorável à modificação da forma de se realizar o trabalho (modelo do questionário, anexo 02).

Ao assinar este termo de consentimento, você concorda em colaborar com a pesquisa, ciente de que não está sujeito a nenhum prejuízo e de que sua identidade será preservada. Tal decisão é totalmente voluntária, e não implica em remuneração. A pesquisa é de cunho acadêmico e não visa nenhuma interferência na vida profissional dos participantes, não havendo nenhum risco para quem se interessa a participar deste estudo. Você é livre para se recusar a participar ou para desistir dele a qualquer momento, sem que isto lhe traga qualquer prejuízo pessoal.

Pesquisador: _____

Eu, _____ abaixo assinado, concordo em participar como voluntário (a) da pesquisa “**AVALIAÇÃO DO SUPORTE À TRANSFERÊNCIA E DO IMPACTO EM AMPLITUDE DE UM TREINAMENTO DE LIDERANÇA APLICADO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE GOIÁS**”. Declaro que fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) por Wilmara Aparecida Borges Camargo Zava, sobre os objetivos da pesquisa e dos procedimentos nela envolvidos. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade ou interrupção da minha participação.

Assinatura do sujeito participante:

Caso considere necessário tecer algum comentário sobre os itens acima:

AGRADECEMOS SUA COLABORAÇÃO !!!

APÊNDICE II

QUESTIONÁRIO GERAL

Questionário nº _____

Data: ____/____/____

Inicialmente gostaríamos de saber algumas informações sobre você. Por favor, marque com X alternativa que se aplica a você.

Prezado (a) participante,

As respostas que você dará a seguir subsidiarão a avaliação do **Curso Liderar é Servir**, oferecido pela EJUG/TJGO, que poderá, dessa forma, adequá-lo aos tipos de situações que o servidor enfrenta no dia a dia de seu trabalho.

Suas respostas individuais serão confidenciais, tratadas de forma agrupada e em conjunto com outras informações obtidas junto a uma amostra de participantes deste treinamento oferecido pela EJUG/TJGO.

Sua tarefa consiste em ler e avaliar cada um dos itens que lhe for apresentado (a), conforme escalas indicadas. Não existe resposta certa ou errada. Sua resposta deve exprimir exatamente o que você pensa sobre cada afirmativa. Por favor, procure não deixar nenhuma questão em branco.

Escolha qualquer ponto da escala que melhor lhe convier de acordo com sua análise e julgamento do item.

Suas respostas serão analisadas em conjunto com outras obtidas no processo de avaliação desta Atividade e a elas será dado tratamento confidencial.

A qualidade dos resultados desse trabalho de avaliação de treinamento dependerá muito do seu empenho em responder ao questionário com precisão e cuidado.

Especificar nível de escolaridade:

- () Ensino Médio
- () Superior Incompleto
- () Superior Completo
- () Pós-graduação
- () Especialização/Mestrado/Doutorado

Especificar faixa etária:

- () Menos de 25 anos
- () 25 a 29 anos
- () 30 a 34 anos
- () 35 a 39 anos
- () 40 a 44 anos
- () Acima de 45 anos

Especificar tempo de serviço:

- () 0 a 2,9 anos
- () 2,9 a 4,9 anos

- 5,0 a 7,4 anos
- 7,5 a 10 anos
- mais de 10 anos de serviço

Especificar o gênero:

- Feminino
- Masculino

Especificar o cargo:

- Escrevente
- Escrivão
- Analista Judiciário Administrativo
- Analista Judiciário /Judiciário
- Técnico Judiciário
- Outro. Qual? _____
- Cargo de Chefia. Qual? _____

Especificar cidade e unidade de lotação:

- Comarca de Goiânia
 - Comarca de Aparecida de Goiânia
 - Tribunal de Justiça de Goiás
- Em qual lotação/ unidade?
-

*** Em que ano você participou do Curso Liderar é Servir?**

- 2018
- 2019

A seguir são apresentadas afirmativas a respeito do impacto do treinamento em amplitude e suporte à transferência do “Curso Liderar é Servir”.

ANEXO I

ESCALA DE AUTOAVALIAÇÃO DE IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO MEDIDA EM AMPLITUDE

Autoavaliação do Impacto do treinamento no trabalho

Orientação Geral

A seguir, são apresentadas algumas afirmativas a respeito do impacto do treinamento no seu trabalho e do apoio dado pela organização ao uso das novas habilidades. As respostas que você dará a seguir irão subsidiar a avaliação e o aprimoramento dos treinamentos oferecidos pela (nome da organização), que poderá, dessa forma, adequá-los aos tipos de situações que o servidor enfrenta no dia a dia de seu trabalho.

Suas respostas individuais serão confidenciais, tratadas de forma agrupada e em conjunto com outras informações obtidas junto a uma amostra de participantes dos treinamentos oferecidos pela (nome da unidade responsável pelos treinamentos) e seus respectivos chefes imediatos. A qualidade dos resultados desse trabalho de avaliação de treinamentos dependerá muito do seu empenho em responder ao questionário com previsão e cuidado. Por favor, não deixe questões sem resposta. Leia atentamente o conteúdo dessas afirmativas e avalie o quanto cada uma delas descreve o que você pensa a respeito do impacto exercido pelo treinamento (nome do treinamento) no trabalho que você realiza, considerando, para tal, o período transcorrido desde o término do mesmo até a data de hoje. Pense também no apoio que vem recebendo para usar no seu trabalho o que aprendeu no treinamento. Para responder a cada questão, escolha o ponto da escala que melhor descreve a sua situação e escreva o número correspondente, nos parênteses colocados à esquerda de cada frase.

5	4	3	2	1
Concordo totalmente com a afirmativa	Concordo com a afirmativa	Não concordo nem discordo da afirmativa	Discordo um pouco da afirmativa	Discordo totalmente da afirmativa

I. Impacto do Treinamento no Trabalho

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

Por favor, liste a seguir as tarefas que você executa habitualmente que sofreram algum tipo de modificação em consequência de sua participação neste treinamento. Tente listá-las pela ordem de importância para o exercício do cargo.

ANEXO II

ESCALA DE SUPORTE À TRANSFERÊNCIA DE TREINAMENTO (EST).

Orientação Geral

A seguir, são apresentadas algumas afirmativas a respeito do impacto do treinamento no seu trabalho. As respostas que você dará a seguir subsidiarão a avaliação e o aprimoramento dos treinamentos oferecidos pela Organização, que poderá, dessa forma, adequá-los aos tipos de situações que o servidor enfrenta no dia a dia de seu trabalho.

Suas respostas individuais serão confidenciais, tratadas de forma agrupada e em conjunto com outras informações obtidas junto a uma amostra de participantes do treinamento oferecido pela Organização e seus respectivos chefes imediatos. A qualidade dos resultados desse trabalho de avaliação de treinamento dependerá muito do seu empenho em responder ao questionário com previsão e cuidado. **Por favor, não deixe questões sem resposta.** Leia atentamente o conteúdo dessas afirmativas e avalie o quanto cada uma delas descreve o que você pensa a respeito do **impacto** exercido pelo treinamento (**Liderar é Servir**) no trabalho que você realiza, considerando, para tal, o período transcorrido desde o término do mesmo até a data de hoje. Pense também no apoio que vem recebendo para usar no seu trabalho o que aprendeu no treinamento. Para responder a cada questão, escolha o ponto da escala que melhor descreve a sua situação e escreva o número correspondente, nos parênteses colocados à esquerda de cada frase.

5	4	3	2	1
Sempre	Frequentemente	Algumas vezes	Raramente	Nunca

Suporte Psicossocial – Fatores situacionais de apoio

- () 1. Tenho tido oportunidade de usar no meu trabalho as habilidades que aprendi no treinamento
- () 2. Falta-me tempo para aplicar no trabalho o que aprendi no treinamento.
- () 3. Os objetivos de trabalho estabelecidos pelo meu chefe me encorajam a aplicar o que aprendi no treinamento.
- () 4. Os prazos de entrega de trabalhos inviabilizam o uso das habilidades que eu aprendi no treinamento.
- () 5. Tenho tido oportunidades de praticar habilidades importantes (recém-adquiridas no treinamento), mas, comumente, pouco usadas no trabalho.
- () 6. Os obstáculos e dificuldades associados à aplicação das novas habilidades que adquiri no treinamento são identificados e removidos pelo meu chefe.
- () 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 das novas habilidades.
- () 9. Eu recebo as informações necessárias à correta aplicação das novas habilidades no meu trabalho.

Suporte Psicossocial – Consequências associadas ao uso das novas habilidades

- () 10. Em meu ambiente de trabalho, minhas sugestões, em relação ao que foi ensinado no treinamento, são evadas em consideração.

- () 11. Meus colegas mais experientes apoiam as tentativas que faço de usar no trabalho o que aprendi no treinamento.
- () 12. Aqui, passam despercebidas minhas tentativas de aplicar no trabalho as novas habilidades que aprendi no treinamento.
- () 13. Minha organização ressalta mais os aspectos negativos (ex.: lentidão, dúvidas) do que os positivos em relação ao uso das novas habilidades.
- () 14. Tenho recebido elogios quando aplico corretamente no trabalho as novas habilidades que aprendi.
- () 15. Quando tenho dificuldades em aplicar eficazmente as novas habilidades, recebo orientações sobre como fazê-lo.
- () 16. Chamam minha atenção quando cometo erros ao utilizar as habilidades que adquiri no treinamento.

Suporte Material

- () 17. Minha organização tem fornecido os recursos materiais (equipamentos, materiais, mobiliário e similares) necessários ao bom uso, no trabalho, das habilidades que aprendi no treinamento.
- () 18. Os móveis, materiais, equipamentos e similares têm estado disponíveis em quantidade suficiente à aplicação do que aprendi no treinamento.
- () 19. Os equipamentos, máquinas e/ou materiais por mim utilizados estão em boas condições de uso.
- () 20. As ferramentas de trabalho (computadores, máquinas e similares) são de qualidade compatível com o uso das novas habilidades.
- () 21. O local onde trabalho, no que se refere ao espaço, mobiliário, iluminação, ventilação e/ou nível de ruído, é adequado à aplicação correta das habilidades que adquiri no treinamento.
- () 22. Minha organização tem fornecido o suporte financeiro extra (ex: chamadas telefônicas de longa distância, viagens ou similares) necessário ao uso das novas habilidades aprendidas no treinamento.

Observações e Sugestões:
