



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

ARISTELA SILVA CARDOSO

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NO PODER JUDICIÁRIO DE GOIÁS:
ANÁLISE DAS CRENÇAS E SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES DAS UNIDADES
DE PROCESSAMENTO JUDICIAL CRIMINAL DA COMARCA DE GOIÂNIA-GO**

GOIÂNIA

2026

ARISTELA SILVA CARDOSO

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NO PODER JUDICIÁRIO DE GOIÁS:
ANÁLISE DAS CRENÇAS E SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES DAS UNIDADES
DE PROCESSAMENTO JUDICIAL CRIMINAL DA COMARCA DE GOIÂNIA-GO**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Alves Faria, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Hérica Landi de Brito

GOIÂNIA
2026

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

C268t

Cardoso, Aristela Silva.

Treinamento e desenvolvimento no poder judiciário de Goiás : análise das crenças e satisfação dos servidores das unidades de processamento judicial criminal da Comarca de Goiânia-GO. / Aristela Silva Cardoso. – 2026.

92 f.: il. 30cm.

Orientadora: Profa. Dra. Hérica Landi de Brito.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) – Goiânia, 2026.

1. Treinamento e Desenvolvimento (T&D). 2. Gestão de pessoas - Setor público. 3. Satisfação no trabalho. 4. Poder judiciário. I. Brito, Hérica Landi de. II. UNIALFA. III. Título.

CDU: 005.963.5:347.992(817.3)

ARISTELA SILVA CARDOSO

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NO PODER JUDICIÁRIO DE GOIÁS:
ANÁLISE DAS CRENÇAS E SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES DAS UNIDADES
DE PROCESSAMENTO JUDICIAL CRIMINAL DA COMARCA DE GOIÂNIA-GO**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em
Administração do Centro Universitário Alves Faria, como
requisito parcial para obtenção do título de Mestre em
Administração.

Orientadora: Profª. Dra. Hérica Landi de Brito

Goiânia, 13 de março de 2026

Banca examinadora:

Orientador Profa. Dra. Hérica Landi de Brito

Profa. Dra. Maria Virginia de Carvalho – Membro Interno

Profa. Dra. Arianá Fidelis Alves Santana – Membro Externo

AGRADECIMENTOS

Sou grata a Deus, pela vida, pela saúde e pela força que me sustentaram em cada etapa dessa caminhada. Foi Ele quem me permitiu seguir em frente, mesmo nos momentos mais difíceis, e acreditar que os sonhos são possíveis quando há fé e perseverança.

Aos meus pais, deixo meu agradecimento mais profundo. Sempre estiveram ao meu lado, apoiando minhas escolhas, acreditando nos meus projetos e me incentivando a não desistir, mesmo quando o caminho parecia cansativo. Tudo o que sou e conquistei tem muito do amor, do exemplo e do apoio deles.

Às minhas irmãs e aos meus sobrinhos, agradeço pela compreensão diante das minhas ausências, pelo carinho constante e por serem fonte de alegria e equilíbrio nos momentos em que mais precisei.

Aos amigos e colegas de mestrado, agradeço pelas trocas, pelas conversas, pelos aprendizados compartilhados e pelo apoio mútuo ao longo dessa jornada.

À minha orientadora, agradeço pela confiança, pelo apoio e pela condução segura durante o desenvolvimento desta pesquisa. Seu respaldo e suas orientações foram essenciais para que este trabalho se tornasse possível.

Aos professores do curso, agradeço pela dedicação, pelo compromisso e pela transmissão de conhecimentos que foram essenciais para meu amadurecimento crítico e científico ao longo da formação.

Por fim, agradeço a todos que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a concretização deste projeto e para a conclusão desta etapa importante da minha trajetória acadêmica e profissional.

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo avaliar as crenças e a satisfação dos servidores das Unidades de Processamento Judicial (UPJs) Criminais da Comarca de Goiânia em relação às práticas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) promovidas pelo Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), considerando tanto o Plano de Capacitação do biênio 2023–2025 quanto as demais iniciativas formativas ofertadas pela instituição. Fundamentada na literatura sobre gestão de pessoas no setor público, crenças organizacionais e satisfação no trabalho, a pesquisa parte do pressuposto de que as percepções dos servidores acerca do sistema de T&D influenciam diretamente seu engajamento, adesão às ações formativas e satisfação com os treinamentos. Trata-se de um estudo de abordagem quantitativa, de caráter descritivo e explicativo, realizado com servidores efetivos das UPJs Criminais da Comarca de Goiânia. Para a coleta de dados, foram utilizados instrumentos validados, incluindo a Escala de Crenças sobre o Sistema de Treinamento (ECST) e a escala de identificação das relações de satisfação no trabalho com treinamentos corporativos. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva e inferencial, permitindo examinar as crenças predominantes dos servidores e a relação entre crenças e satisfação. Os resultados evidenciam que crenças positivas acerca da relevância, utilidade e aplicabilidade das ações de T&D exercem influência significativa sobre os níveis de satisfação dos servidores. Constatou-se que os participantes reconhecem as contribuições do treinamento tanto para o desenvolvimento individual quanto para o fortalecimento institucional, embora tenham sido identificadas fragilidades no processo de levantamento de necessidades de capacitação. Os achados confirmam que as crenças funcionam como variáveis antecedentes da satisfação, impactando o engajamento e a disposição para a transferência do aprendizado ao contexto de trabalho. Conclui-se que a compreensão das crenças e da satisfação dos servidores constitui elemento estratégico para o aprimoramento das políticas de desenvolvimento de pessoas no TJGO. O estudo contribui teoricamente ao ampliar as evidências empíricas sobre T&D no Poder Judiciário e, do ponto de vista prático, oferece subsídios para o aperfeiçoamento do planejamento, da execução e da comunicação das ações formativas, fortalecendo a cultura de aprendizagem contínua e a eficiência institucional.

Palavras-chave: Treinamento e desenvolvimento; crenças; satisfação; poder judiciário; unidade de processamento judicial.

ABSTRACT

This research aimed to evaluate the beliefs and satisfaction of employees of the Criminal Judicial Processing Units (UPJs) of the Goiânia District regarding the Training and Development (T&D) practices promoted by the Court of Justice of the State of Goiás (TJGO), considering both the Training Plan for the 2023–2025 biennium and other training initiatives offered by the institution. Based on literature on human resource management in the public sector, organizational beliefs, and job satisfaction, the research assumes that employees' perceptions of the T&D system directly influence their engagement, adherence to training actions, and satisfaction with the training. This is a quantitative, descriptive, and explanatory study conducted with permanent employees of the Criminal UPJs of the Goiânia District. Validated instruments were used for data collection, including the Beliefs about the Training System Scale (ECST) and the scale for identifying the relationship between job satisfaction and corporate training. The data were analyzed using descriptive and inferential statistics, allowing for the examination of the predominant beliefs of the employees and the relationship between beliefs and satisfaction. The results show that positive beliefs about the relevance, usefulness, and applicability of training and development actions exert a significant influence on employee satisfaction levels. It was found that participants recognize the contributions of training to both individual development and institutional strengthening, although weaknesses were identified in the process of identifying training needs. The findings confirm that beliefs function as antecedent variables of satisfaction, impacting engagement and willingness to transfer learning to the work context. It is concluded that understanding the beliefs and satisfaction of employees is a strategic element for improving human resource development policies at the TJGO (Court of Justice of Goiás). The study contributes theoretically by expanding the empirical evidence on training and development in the Judiciary and, from a practical point of view, offers support for improving the planning, execution, and communication of training actions, strengthening the culture of continuous learning and institutional efficiency.

Keywords: Training and development; beliefs; satisfaction; judiciary; judicial processing units.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Perfil Sociodemográfico e Profissional dos Participantes (N=58).....	45
Tabela 2: Confiabilidade das escalas (Alfa de Cronbach)	46
Tabela 3: Análise geral dos fatores	47
Tabela 4: Crenças sobre as contribuições do treinamento para o indivíduo e para a organização.....	49
Tabela 5: Crenças sobre o processo de levantamento de necessidades de treinamento ..	52
Tabela 6: Crenças sobre resultados e o processo de treinamento	55
Tabela 7: Análise geral dos fatores	58
Tabela 8: Análise individual de cada fator.....	61

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNJ	Conselho Nacional de Justiça
ECST	Escala de Crenças Sobre o Sistema de Treinamento
EAD	Educação a Distância
EJUG	Escola Judicial do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás
IN	Instrução Normativa
PC	Provimento Conjunto
PROAD	Sistema de Processos Administrativos
RH	Recursos Humanos
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
TJGO	Tribunal de Justiça de Goiás
TJSP	Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo
TRF	Tribunal Regional Federal

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	25
2.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	25
2.1.1 Políticas de Treinamento e Desenvolvimento no Judiciário	27
2.1.2 Crenças sobre o sistema de treinamento	30
2.2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO	31
2.2.1 Satisfação com as práticas de T&D	32
2.3 RELAÇÃO ENTRE CRENÇAS SOBRE OS PROGRAMAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO E SATISFAÇÃO	33
3 METODOLOGIA.....	37
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	37
3.2 PARTICIPANTES	38
3.3 INSTRUMENTOS	38
3.4 PROCEDIMENTOS DA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	40
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	43
4.1 PROCEDIMENTOS DE COLETA E CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA E PROFISSIONAL DOS PARTICIPANTES.....	43
4.2 CONFIABILIDADE DAS ESCALAS.....	46
4.2.1 Análise dos fatores.....	47
4.2.2 Escala sobre identificação das relações de satisfação no trabalho com treinamentos corporativos.....	58
4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS E A RELAÇÃO ENTRE CRENÇAS E SATISFAÇÃO	63
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	70
REFERÊNCIAS	72
APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE	79
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO GERAL	80
ANEXO I - PLANO DE CAPACITAÇÃO EJUG - BIÊNIO 2023-2025	82
ANEXO II - ESCALA DE CRENÇAS SOBRE O SISTEMA DE TREINAMENTO (ECST).....	90
ANEXO III - ESCALA SOBRE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO COM TREINAMENTOS CORPORATIVOS	92

1 INTRODUÇÃO

A rápida transformação nos âmbitos tecnológico, social e cultural apresenta à administração pública o desafio de desenvolver soluções cada vez mais inovadoras, nesse contexto, investir em programas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E)¹, torna-se uma estratégia essencial para fortalecer o capital humano e assegurar a sustentabilidade institucional (Bastos; Loreto, 2023). À medida que as ferramentas digitais avançam, os programas de capacitação devem passar por avaliações periódicas e serem atualizados de forma contínua, a fim de acompanhar essas mudanças (Dewine; Eicholtz; White-Mills, 2017).

Nesse sentido, as organizações públicas, ao implementarem modelos de gestão mais flexíveis e dinâmicos, visam alinhar suas estratégias organizacionais às necessidades dos cidadãos, segundo Duarte et al. (2020), a implementação de práticas de treinamento bem estruturadas não somente aumenta a satisfação dos colaboradores, mas também promove o desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais, contribuindo diretamente para o cumprimento das metas institucionais. Assim, o T&D se mostra essencial para capacitar os servidores, tanto em relação às demandas existentes quanto para enfrentar futuros desafios, promovendo a sustentabilidade e a inovação nos serviços oferecidos (Chiavenato, 2020; Monego et al., 2021).

A importância do T&D como um investimento estratégico tem se tornado cada vez mais evidente nas instituições, como ressaltam Gonçalves e Mourão (2011), as iniciativas de T&D têm uma influência recíproca com as diretrizes estratégicas, ocupando uma posição central na realização dos objetivos institucionais. Contudo, conforme apontado por Lacerda e Abbad (2003), o treinamento é apenas uma entre várias intervenções que podem impactar o desempenho profissional. Assim, representa apenas uma das abordagens formais destinadas a garantir a aquisição de novos conhecimentos, habilidades e uma compreensão mais aprofundada das responsabilidades.

¹ A expressão treinamento e desenvolvimento passou a ser empregada no contexto empresarial nos Estados Unidos, especificamente na Louisiana, em 1942, durante um encontro do *American Petroleum Institute*. Naquela época, os Estados Unidos estavam envolvidos em um conflito armado, o que tornava imprescindível a implementação de treinamentos especializados. Isso se fazia necessário para atender à crescente demanda por produtividade e para facilitar a integração de novos trabalhadores recrutados para as forças armadas. Com essa meta bem definida, decidiu-se por estabelecer um termo que fosse além do simples treinamento, abrangendo também a expansão de competências, o que contribui para aprimorar a competência em determinadas atividades ou tarefas, resultando na combinação de T&D (Chiavenato, 2020).

O treinamento, como um elemento essencial das práticas de gestão de pessoas, é direcionado ao desenvolvimento de competências específicas e à preparação para demandas imediatas. Em contraste, o desenvolvimento enfoca uma perspectiva de longo prazo, que está alinhada ao crescimento da organização (Chiavenato, 2020). De acordo com Abbad, Borges-Andrade e Mourão (2006), o treinamento pode ser definido como um processo planejado e estruturado, cujo objetivo é desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes diretamente aplicáveis ao ambiente de trabalho, contribuindo para aprimorar o desempenho dos colaboradores nas funções atuais ou futuras. Por sua vez, o desenvolvimento e a educação nas organizações representam ações contínuas e de maior abrangência, voltadas não apenas às demandas específicas de cada cargo, mas também ao crescimento profissional dos colaboradores e ao fortalecimento das competências organizacionais necessárias para alcançar as estratégias institucionais.

Essas iniciativas possibilitam que os colaboradores aprimorem não apenas suas habilidades técnicas, mas também adquiram competências comportamentais necessárias para a promoção de um ambiente organizacional mais colaborativo e produtivo, Monego et al. (2021) destacam que a melhoria das competências individuais (resulta em um impacto positivo na performance dos colaboradores), além de influenciar suas trajetórias profissionais ao alinhar suas habilidades às necessidades futuras da instituição.

Além disso, a função de T&D vai além do aprimoramento técnico, englobando também a promoção de comportamentos proativos e soluções criativas, e os programas de treinamento eficazes favorecem a construção de uma cultura organizacional focada na inovação e no desenvolvimento contínuo. Chiavenato (2020) destaca que essas iniciativas não apenas elevam a produtividade, mas também contribuem para a redução da rotatividade de pessoal, e essa visão é reforçada por Sjitha e Florence (2024), que enfatizam a importância de programas que conferem vantagem competitiva às organizações ao melhorar as dinâmicas das equipes e aumentar a satisfação dos colaboradores.

A relevância do T&D é claramente evidenciada na identificação e segmentação das lacunas de competências dentro do ambiente organizacional, e conforme Duarte et al. (2020) ressaltam que programas de formação personalizados não apenas aumentam o engajamento, mas também favorecem a produtividade dos colaboradores. Monego et al. (2021) acrescentam que tais iniciativas podem resultar na diminuição de custos inesperados e aprimorar a capacidade de resposta das organizações frente a demandas internas e externas. Essa abordagem é especialmente pertinente em contextos complexos, como o setor judiciário, onde a eficiência

e a qualidade dos serviços prestados estão intrinsecamente ligadas à capacitação dos servidores (Olaniyan; Ojo, 2008).

Além dos efeitos sobre desempenho, o T&D contribui para mitigar o estresse organizacional (Sjitha; Florence, 2024), e em ambientes de trabalho desafiadores, em que grande parte das demandas são urgentes e envolvem crimes complexos, manter o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e prevenir doenças torna-se fundamental. Capacitações focadas na gestão do tempo e em práticas saudáveis de trabalho não apenas elevam a satisfação no ambiente laboral, mas também fortalecem a resiliência dos colaboradores diante de situações adversas (Sjitha; Florence, 2024). Dewine, Eicholtz, White-Mills (2017) enfatizam que a adoção de tecnologias inovadoras, como a gamificação e os cursos online, proporciona soluções eficazes para promover a aprendizagem contínua e a satisfação dos servidores.

Entretanto, a efetividade de qualquer ação formativa depende não apenas de seu planejamento pedagógico, mas também das expectativas dos participantes, e as crenças individuais dos colaboradores acerca do sistema de T&D influenciam diretamente sua receptividade e engajamento com o programa (Abbad et al., 2012). No ambiente profissional, “crença” refere-se à aceitação de uma determinada informação como verdadeira (Holanda, 1988); na Psicologia Social, essas crenças constituem os alicerces cognitivos que sustentam as atitudes (Ajzen; Fishbein, 1980). Quando essas convicções são positivas, relacionadas ao próprio indivíduo, às tarefas ou à organização, aumenta-se a probabilidade de que as competências adquiridas sejam efetivamente transferidas para o ambiente de trabalho (Freitas, 2005). Dessa forma, compreender e gerenciar essas crenças revela-se tão importante quanto o planejamento de ações de capacitação, pois ambos os aspectos se complementam na construção de um desempenho mais efetivo e comprometido por parte dos servidores.

As crenças podem ser entendidas como representações mentais elaboradas a partir de experiências pessoais e coletivas, que se estruturam em sistemas de opiniões, doutrinas ou argumentos, influenciadas por fatores pessoais, sociais e culturais. No contexto organizacional, essas crenças são continuamente formadas e reforçadas por meio das interações entre os colaboradores (Lopes; Mourão, 2010). Quando as estratégias de T&D estão alinhadas aos objetivos institucionais, tende a promover ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos, respondendo de maneira mais eficaz às demandas sociais. Esse alinhamento reforça o desenvolvimento do capital humano e aumenta a satisfação dos servidores, à medida que crenças positivas sobre a relevância e a qualidade dos programas de capacitação fortalecem o compromisso com a aprendizagem contínua e a aplicação prática de novas competências (Abbad et al., 2012; Ajzen; Fishbein, 1980; Chiavenato, 2020; Sjitha; Florence, 2024).

Nesse sentido, programas eficazes de T&D influenciam diretamente a satisfação dos servidores, quando bem contextualizados, sinalizam que a instituição valoriza o capital intelectual, fortalecendo engajamento, confiança e permanência; quando mal planejados, podem produzir o efeito inverso. Ao sanar lacunas de desempenho por meio de capacitações contínuas, a organização reduz desperdícios, eleva a qualidade das entregas e consolida sua credibilidade, pois profissionais bem preparados executam suas funções com maior segurança e produtividade (Pezzi, 2022; Silva et al., 2023).

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ), por meio da Instrução Normativa (IN) nº 25/2009, instituiu o Programa de Educação Corporativa, que define diretrizes para as ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação de seus servidores. O propósito do programa é promover a aquisição e o aprimoramento de competências profissionais e organizacionais, contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos. Além disso, busca fomentar a colaboração e o intercâmbio de conhecimentos, estimular a inovação e promover o contínuo aperfeiçoamento da organização (CNJ, 2009). Nesse sentido, o CNJ publicou um guia de gestão por competências no Poder Judiciário, que é um modelo utilizado como referência para orientar as práticas de TD&E, permitindo o mapeamento das competências necessárias ao desempenho das funções dos servidores e a identificação de eventuais lacunas que possam ser supridas por meio de ações de capacitação. Essa abordagem busca alinhar o desenvolvimento dos servidores às demandas institucionais, contribuindo para a efetividade das políticas públicas e para a melhoria na qualidade dos serviços prestados à sociedade (CNJ, 2016).

No setor público, a implementação de programas de T&D encontra desafios relacionados a limitações orçamentárias e resistências culturais, o rápido avanço digital exige que os servidores passem por ciclos de requalificação mais curtos, além de demandar estudos que analisem a influência desses sistemas na motivação para aprender e identifiquem estratégias que aumentem sua eficácia (Abbad et al., 2012). Apesar desses custos, os benefícios decorrentes das ações de capacitação justificam o investimento, uma vez que a integração dos interesses individuais às metas institucionais melhora a comunicação interna, reforça o trabalho colaborativo e aumenta o comprometimento dos servidores, resultando em maior satisfação, produtividade e capacidade de adaptação organizacional (Chiavenato, 2020).

No âmbito do Poder Judiciário, uma das iniciativas mais significativas para a promoção da eficiência e modernização é a implementação das Unidades de Processamento Judicial (UPJs). Esse modelo visa otimizar os fluxos de trabalho e redistribuir tarefas administrativas e judiciais, conferindo maior agilidade à tramitação processual. O Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo (TJSP), pioneiro na adoção das UPJs em 2015, reportou um aumento expressivo

na produtividade, com ganhos de eficiência operacional de até 121% (TJSP, 2022). Essa experiência ilustra o impacto positivo de iniciativas que integram treinamento e inovação à gestão processual.

No Estado de Goiás, a implementação das UPJ tem seguido um caminho semelhante, em consonância com as diretrizes estabelecidas pelo Provimento Conjunto (PC) nº 01/2019, da Presidência do Tribunal de Justiça e da Corregedoria Geral de Justiça. Graças a essa iniciativa, tem sido possível otimizar a gestão processual em diversas comarcas do estado. Além disso, a Escola Judicial de Goiás (EJUG) tem desempenhado um papel essencial na capacitação de servidores, promovendo programas² que visam não apenas ao aprimoramento das competências técnicas, mas também à melhoria da comunicação interna e à colaboração entre equipes (Tribunal de Justiça de Goiás [TJGO], 2021).

No contexto do TJGO, a EJUG foi criada pela Resolução n.º 40/2015 com o objetivo de oferecer formação inicial e continuada a magistrados e servidores. O plano de capacitação referente ao planejamento estratégico EJUG biênio 2023/2025 estabeleceu a meta de capacitar 60% do corpo de servidores através de cursos de curta duração, com o intuito de promover o aperfeiçoamento contínuo (TJGO, 2025). Além das ações previstas neste plano, a EJUG disponibiliza uma variedade de cursos e *webinários*³ complementares, alinhados às diretrizes estabelecidas pelo CNJ, visando à atualização contínua das competências institucionais e ao fortalecimento da cultura organizacional. Essas atividades também contribuem para o aprimoramento da pontuação do TJGO no Prêmio CNJ de Qualidade. Ressalta-se que tais estratégias de capacitação são especialmente relevantes diante dos desafios enfrentados pelas UPJs da esfera criminal, que lidam com alta carga de trabalho e múltiplos sistemas processuais.

Diferentemente das abordagens tradicionais, que se restringem a mensurar os efeitos diretos do T&D sobre indicadores objetivos, como produtividade ou desempenho

² O plano bienal de capacitação contempla como atividades educativas prioritárias: **Capacitações internas:** a serem realizadas pela EJUG, com instrutores internos para ministrar cursos de formação e desenvolvimento em ações de treinamento. **Cursos de curta duração** (presencial, Educação a Distância [EAD] e híbridos); Eventos de curta duração (presencial, EAD e híbridos); Grupos de Estudos; Cursos de Pós-Graduação Lato Sensu; Seminários e Congressos acadêmicos; Convênios. **Capacitações externas:** a serem realizadas prioritariamente por meio de convênios ou contratações, que permitam o planejamento pedagógico do curso, ou evento a ser implementado, sempre em cooperação com instituições que ofereçam conhecimento, experiência e capacidade didático-pedagógica na área pretendida. **Cursos de pós-graduação *stricto sensu*:** serão ofertadas vagas em cursos de mestrado e doutorado, via convênio com instituições qualificadas pelo Ministério da Educação, observados os processos seletivos regulares, mediante definição prévia do perfil do curso e da cooperação interinstitucional (TJGO, 2025).

³ Um seminário virtual é uma forma de interação na web que permite a troca de informações, apresentações e discussões em tempo real. É a combinação dos termos “web” (referente à *internet* global) e “seminário” (um encontro ou conferência). O *webinário* tem se consolidado como um recurso amplamente empregado por organizações, educadores e especialistas que desejam compartilhar conhecimentos e se conectar com seu público de forma eficiente.

organizacional, esta pesquisa fez uma análise mais aprofundada, voltada à compreensão das crenças e da satisfação dos colaboradores em relação ao sistema de T&D, abrangendo não apenas um curso específico, mas o contexto mais amplo. O foco consolidou na maneira como os servidores das UPJ Criminais da Comarca de Goiânia percebem não apenas as ações previstas no Plano de Capacitação do biênio 2023/2025, mas também todas as demais práticas formativas oferecidas pela instituição, como cursos, *webinários* e capacitações. A escolha por investigar as crenças e a satisfação, em vez de indicadores como a produtividade, decorre do entendimento de que esses fatores representam construtos subjetivos e mediadores que influenciam diretamente o engajamento, a adesão e a efetividade das ações de capacitação no setor público.

Compreender as crenças, construídas a partir de experiências, expectativas individuais e interações no ambiente organizacional, é fundamental para avaliar o impacto real das ações de T&D na percepção dos servidores. Ao mesmo tempo, a satisfação serve como um indicador da qualidade percebida e da relevância prática desses treinamentos no cotidiano funcional. No contexto do Poder Judiciário, trata-se de uma análise ainda pouco explorada empiricamente, especialmente no âmbito das UPJs criminais do TJGO. Este estudo buscou, portanto, preencher essa lacuna teórica e prática, evidenciando como as crenças atuam como variáveis preditoras da satisfação, fornecendo subsídios para a melhoria contínua da política de desenvolvimento de pessoas no Judiciário.

Nesse sentido, os resultados obtidos mostraram que crenças favoráveis acerca da relevância, utilidade e aplicabilidade do T&D constituem elemento central para a satisfação dos servidores das UPJ Criminal da Comarca de Goiânia, influenciando o engajamento, a disposição para a aprendizagem e a transferência do conhecimento para o trabalho. Ao concentrar a análise nesses construtos, o estudo contribui para ampliar a compreensão sobre os fatores subjetivos que condicionam a efetividade do T&D no setor público, oferecendo subsídios teóricos e práticos para o aprimoramento das políticas de desenvolvimento de pessoas no TJGO, especialmente em contextos organizacionais marcados por elevada complexidade e demanda por eficiência.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Diante dos desafios cada vez mais complexos no setor público, é fundamental adotar estratégias eficazes que promovam a satisfação dos servidores, e segundo Freitas (2018), atualmente, observa-se um número significativo de servidores com limitações em iniciativa e

motivação, o que indica um certo grau de acomodação em suas atribuições. Nesse contexto, a implementação de programas de T&D é uma solução promissora para aprimorar habilidades e competências, promovendo maior engajamento, dinamismo e oportunidades de crescimento profissional. Nas UPJs, especialmente nas criminais da Comarca de Goiânia, a elevada carga de trabalho, os prazos rigorosos e as intensas responsabilidades impactam significativamente a saúde emocional e mental dos profissionais. Nesse cenário, as práticas de T&D se destacam como ferramentas essenciais para fomentar um ambiente de trabalho mais saudável e equilibrado.

A satisfação dos servidores é um fator crucial para o desempenho organizacional, influenciando diretamente a motivação e o comprometimento em relação às metas institucionais, e assim proporcionar oportunidades concretas de crescimento profissional e desenvolvimento de habilidades resulta em uma percepção de valorização e confiança, capacitando os colaboradores a enfrentarem as demandas diárias. Em contrapartida, a falta de investimento em T&D pode acarretar insatisfação, frustração e um aumento do estresse, comprometendo a qualidade do trabalho e a produtividade dos serviços oferecidos à sociedade (Abbad; Correa; Meneses, 2010).

No âmbito das práticas de Recursos Humanos (RH), o T&D destaca-se como uma das iniciativas que proporcionam maior retorno positivo, pois promove o fortalecimento profissional dos colaboradores. Por meio dessas práticas, o colaborador evolui de uma posição de potencial para uma atuação efetiva, entregando resultados concretos fundamentados no conhecimento adquirido. Em um ambiente organizacional caracterizado por rápidas mudanças, que demandam aprendizagem contínua e ágil, o T&D torna-se uma ferramenta essencial para atender às necessidades de T&D e evolução da força de trabalho, reconhecida como o ativo mais valioso da instituição (Pezzi, 2022).

Considerando a importância dos programas de desenvolvimento humano no ambiente organizacional, é fundamental compreender como as crenças individuais influenciam a percepção e a efetividade das ações de treinamento. Estudos indicam que as crenças acerca do Sistema de T&D atuam como variáveis preditoras relevantes para os resultados obtidos, afetando diretamente o engajamento, a assimilação e a aplicação dos conhecimentos pelos colaboradores (Lopes; Mourão, 2010). Além disso, pesquisas mostram que a satisfação dos participantes está fortemente relacionada às percepções sobre a aplicabilidade, relevância e qualidade das ações formativas; quanto mais alinhados os conteúdos às necessidades do trabalho e maior o suporte percebido, maior será o grau de satisfação dos treinandos (Abbad; Correa; Meneses, 2010).

Assim, este estudo tem o intuito de preencher a lacuna identificada no âmbito do Poder Judiciário de Goiás no que diz respeito à realização de pesquisas sistemáticas que avaliem as crenças e a satisfação dos servidores acerca das ações de T&D oferecidas. Ao analisar o Plano de Capacitação 2023/2025, juntamente com as demais iniciativas de formação promovidas pela instituição, como cursos, *webinários* e capacitações, busca-se compreender a influência das crenças na satisfação dos colaboradores das UPJ Criminal da Comarca de Goiânia sobre os programas de T&D de forma ampla. Espera-se, com isso, fornecer subsídios relevantes para o aprimoramento das estratégias de desenvolvimento de pessoas, contribuindo não apenas para a valorização dos servidores, mas também para o fortalecimento da eficiência institucional e da qualidade dos serviços prestados pelo Judiciário.

Considerando esse contexto, a presente pesquisa tem como problema de pesquisa a seguinte questão: Como as crenças dos servidores das UPJs Criminal da Comarca de Goiânia sobre o sistema de T&D do TJGO, incluindo o Plano de Capacitação do biênio 2023/2025 e as demais iniciativas formativas, como cursos e webinários, influenciam sua satisfação com ações de T&D oferecidas?

A hipótese principal deste estudo é de que programas de T&D corretamente estruturados promovem não apenas o aprimoramento das competências essenciais para o desempenho eficiente dos servidores, mas também contribuem de forma positiva para a satisfação no trabalho, a redução do estresse organizacional e o desenvolvimento profissional e pessoal. De acordo com Abbad, Gama e Borges-Andrade (2000), quanto maior a percepção dos colaboradores acerca da aplicabilidade e utilidade do treinamento, bem como do suporte organizacional para a transferência de conhecimentos, maior será o impacto positivo no ambiente de trabalho, resultando na elevação dos níveis de satisfação, desempenho, motivação e bem-estar.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

A partir do problema de pesquisa apresentado, delimita-se como objetivo geral avaliar as crenças e a satisfação dos servidores nas UPJs Criminais da Comarca de Goiânia sobre as práticas de T&D do TJGO.

Na fase empírica desta pesquisa, será realizada uma busca por respostas que respondam aos objetivos a seguir, possibilitando uma análise mais detalhada e alinhada com a problemática em questão:

1. Avaliar as crenças dos servidores acerca das contribuições do T&D tanto para o desenvolvimento individual quanto para a organização;
2. Analisar as crenças relacionadas ao processo de levantamento de necessidades de treinamento no âmbito do Poder Judiciário;
3. Apresentar as crenças sobre os resultados alcançados e o processo de treinamento do Plano de Capacitação e demais iniciativas de formação, como cursos e *webinários*;
4. Verificar a relação entre crenças e satisfação com o treinamento corporativo dos servidores das UPJs Criminais da Comarca de Goiânia;

Para atingir os objetivos estabelecidos, foi conduzida uma revisão da literatura sobre T&D, com ênfase na consolidação dos conceitos relacionados à T&D de servidores públicos, às crenças e à satisfação no trabalho e com os programas de formação. Essa fundamentação teórica forneceu suporte para o desenvolvimento de uma pesquisa de natureza empírica, que contou com a aplicação de questionários validados aos servidores das UPJs Criminal da Comarca de Goiânia. O objetivo é obter uma compreensão abrangente das crenças desses profissionais acerca do sistema de T&D do TJGO, além de analisar a relação entre essas crenças e a satisfação com os treinamentos recebidos.

1.3 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa justifica-se pela necessidade de realizar uma análise abrangente das crenças dos servidores das UPJs Criminal da Comarca de Goiânia e de sua relação com a satisfação em relação ao sistema de T&D do TJGO. A investigação enfoca as ações previstas no Plano de Capacitação 2023/2025, bem como demais iniciativas formativas promovidas pela instituição. A seleção dos construtos crenças e satisfação fundamenta-se na premissa de que as percepções individuais sobre o T&D, construídas ao longo do tempo com base em experiências, valores e no contexto organizacional, impactam diretamente o envolvimento dos servidores, a adesão às ações formativas e a efetividade dos programas. Ressalta-se que, atualmente, o TJGO não dispõe de estudos sistematizados que evidenciem à alta administração as percepções e reações dos servidores diante das ações de T&D de forma ampla, o que configura uma lacuna relevante tanto do ponto de vista científico quanto gerencial. Dessa forma, o estudo visa fornecer informações e fundamentos que possam contribuir para o alinhamento do desenvolvimento de pessoas às necessidades efetivas dos servidores.

Programas de T&D são instrumentos estratégicos para o desenvolvimento institucional e, sobretudo, para a valorização dos servidores, impactando diretamente na eficiência, na motivação, na produtividade e na qualidade dos serviços públicos prestados. Nesse sentido, Gonçalves e Mourão (2011) destacam que, embora a literatura reconheça o papel do T&D no desenvolvimento de competências, ainda são incipientes os estudos que analisam seus efeitos sobre variáveis organizacionais, como satisfação no trabalho e percepções individuais sobre o próprio processo de T&D.

Santos e Mourão (2011) corroboram essa perspectiva ao demonstrar, com base em pesquisas internacionais, que o treinamento exerce um efeito substancial sobre a satisfação no trabalho, especialmente quando há oferta de oportunidades contínuas de desenvolvimento profissional. Esse entendimento é reforçado por Melo (2009), ao destacar que os servidores, ao atuarem como agentes em constante evolução, demandam ambientes organizacionais que estimulem a aprendizagem permanente, o compartilhamento de conhecimento e a proposição de soluções inovadoras.

No âmbito empírico, o estudo conduzido no Tribunal Regional Federal (TRF) da 5ª Região (Melo, 2009) evidencia os servidores como agentes em processo de evolução, cuja atuação colaborativa contribui para o fortalecimento de comunidades de aprendizagem e para a coesão organizacional. A garantia de formação contínua promove maior motivação, integração e aprimoramento na qualidade dos serviços, refletindo positivamente no atingimento das metas institucionais.

De forma alinhada, o CNJ, por meio da Resolução nº 192/2014, atualizada pela Resolução nº 246/2018, reforça a obrigatoriedade de políticas institucionais que priorizem a formação contínua dos servidores do Poder Judiciário (CNJ, 2025). No TJGO, essa diretriz é operacionalizada por meio do Plano de Capacitação 2023–2025, executado pela EJUG, que contempla ações formativas voltadas ao desenvolvimento técnico e comportamental dos servidores. Além das ações previstas no Plano de Capacitação, a EJUG realiza uma variedade de cursos complementares e *webinários* destinados à qualificação contínua dos servidores. Essas iniciativas são atualizadas para atenderem às orientações do CNJ que visam não apenas promover o desenvolvimento de competências estratégicas, mas também fortalecer a cultura organizacional e a atuação institucional. Ademais, essas ações contribuem de forma direta para o desempenho do TJGO nos critérios de avaliação do Prêmio CNJ de Qualidade.

A EJUG foi criada por meio da Resolução n.º 40/2015 do TJGO, com o objetivo principal de oferecer formação inicial e continuada a magistrados e servidores. O Plano de Capacitação da EJUG para o biênio 2023/2025 foi elaborado com o objetivo de promover uma

formação profissional abrangente, que inclua aspectos técnicos, éticos, humanos e interdisciplinares. A proposta busca assegurar que os conteúdos oferecidos sejam aplicáveis ao cotidiano de trabalho, contribuindo para uma atuação mais eficiente e alinhada às demandas da prestação jurisdicional, oferecendo cursos de capacitações internas, externas e cursos de pós-graduação *stricto sensu*, bem como o público-alvo são magistrados, servidores e colaboradores do Poder Judiciário e sociedade em geral.

Nesse sentido, destaca-se a importância do alinhamento entre as ações de capacitação da EJUG e os diferentes setores administrativos do Poder Judiciário, visando garantir a efetividade do processo de desenvolvimento institucional. Para o referido biênio estabeleceu a meta de capacitar 60% do quadro de servidores por meio de cursos de curta duração, visando promover o aprimoramento contínuo. De acordo com o cronograma, nos anos de 2023 e 2024, foram disponibilizadas trilhas de aprendizagem específicas para diferentes públicos, com destaque para os servidores de 1º grau da área-fim tratada neste estudo. Durante esse período, foram oferecidos 102 (cento e dois) cursos de aperfeiçoamento, oito cursos de liderança e governança, sete focados em planejamento e seis voltados para inovação e sustentabilidade. O relatório revela a emissão de um total de 26.716 (vinte e seis mil, setecentos e dezesseis) certificados ao longo de 707 (setecentos e sete) programas formativos, embora não especifique a distribuição desses dados por área.

Apesar da robustez desse plano, os relatórios institucionais não apresentam informações sobre a percepção dos servidores, suas crenças acerca da efetividade dos treinamentos ou, ainda, seu grau de satisfação com as ações realizadas. É nesse cenário que este estudo se insere, buscando analisar duas dimensões fundamentais, como as crenças dos servidores sobre o sistema de T&D, e sua relação com a satisfação. A escolha das UPJs Criminais da Comarca de Goiânia como objeto deste estudo fundamenta-se na importância dessas unidades no âmbito do sistema judiciário e nos desafios específicos que enfrentam. As ações de capacitação a serem avaliadas correspondem às descritas na Trilha 03 do Plano de Capacitação Biênio 2023/2025 do TJGO para servidores da área-fim de 1º grau, conforme tabela do anexo I, que consistem em 123 cursos, dos quais 102 são de aperfeiçoamento, 08 de liderança e governança, 07 ações educativas de planejamento e 06 de inovação e sustentabilidade, bem como todas as demais iniciativas formativas que estão sendo propostas para atender às exigências e atualizações do CNJ.

Diante desse contexto, torna-se essencial compreender como os servidores das UPJs Criminais da Comarca de Goiânia percebem as ações formativas previstas no Plano de Capacitação 2023/2025 e às demais atividades de T&D promovidas pelo TJGO. A análise das

crenças dos servidores acerca do sistema de T&D, bem como a relação da satisfação com os treinamentos, configura-se como uma etapa indispensável para avaliar a efetividade das ações de desenvolvimento de pessoas no âmbito do Poder Judiciário. Portanto, compreender as crenças relacionadas a T&D e sua conexão com a satisfação dos colaboradores constitui uma etapa fundamental para a avaliação da eficácia das ações de desenvolvimento de pessoas no âmbito do Judiciário. Essas informações apoiam a tomada de decisão e contribuem para o fortalecimento de crenças positivas (Abbad et al., 2012; Pezzi, 2022).

Embora haja um interesse crescente na avaliação dos resultados dos treinamentos, observa-se que poucas instituições realizam uma análise integrada que contemple crenças e satisfação (Santos; Mourão, 2011). É fundamental considerar as implicações tanto a nível individual quanto organizacional decorrentes da aplicação prática dos conteúdos de TD&E, ampliando o escopo e os contextos de análise. Além disso, identificam-se lacunas na literatura, como a necessidade de replicação de estudos que relacionam satisfação e treinamento (Pezzi, 2022), bem como a investigação de como diferentes modalidades de capacitação e características individuais influenciam o grau de satisfação dos participantes (Neto e Mota, 2017).

Diante do cenário atual, evidencia-se a importância de aprofundar as pesquisas sobre a efetividade dos programas de capacitação no setor público, considerando os desafios enfrentados na aplicação dos conteúdos aprendidos (Montezano et al., 2020). Parte dos estudos, como o de Jahnavi (2019), limita-se à análise de uma única instituição, restringindo a possibilidade de generalização dos resultados e de uma compreensão mais ampla dos fatores que influenciam tanto o desenvolvimento dos colaboradores quanto sua satisfação com os treinamentos. Embora existam avanços em temas como capacitação, desenvolvimento, qualidade de vida no trabalho, liderança e motivação no serviço público, ainda há uma carência significativa de estudos empíricos aplicados, capazes de avaliar de forma concreta a efetividade dessas práticas, levando em consideração as particularidades do contexto público Bastos e Loreto (2023).

Conforme salientam Gonçalves e Mourão (2011), a adoção de processos avaliativos robustos permite que as instituições obtenham informações valiosas para o aprimoramento da gestão de pessoas, contribuindo para a tomada de decisões mais assertivas e alinhadas às demandas organizacionais. Entretanto, estudos como o de Riyanto et al. (2023) revelam que, embora haja avanços na compreensão dos efeitos do treinamento sobre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional, persistem limitações significativas, especialmente quando os modelos de análise se restringem a setores específicos, como o da previdência social,

e deixam de considerar outras variáveis relevantes. Os autores recomendam, inclusive, que pesquisas futuras aprofundem a análise dos efeitos causais da frequência dos treinamentos e do desenvolvimento de competências, considerando, ainda, recortes específicos, como gênero e outras características demográficas, para possibilitar uma compreensão mais abrangente e precisa dos fatores que impactam a satisfação no trabalho e a efetividade das ações de desenvolvimento.

Mourão e Marins (2009) destacam a importância de ampliar as pesquisas no âmbito do sistema de TD&E, salientando a influência de variáveis como a complexidade dos cursos, a reputação do instrutor, as crenças organizacionais e o suporte dos supervisores. Por sua vez, Abbad, Corrêa e Meneses (2010) pontuam a necessidade de mais estudos que relacionem as estratégias de aprendizagem adotadas com o grau de satisfação dos participantes, uma vez que, embora a satisfação seja reconhecida como o principal indicador mensurável na avaliação de programas de capacitação, ainda há uma escassez de evidências acerca do papel das características individuais nesse relacionamento.

No escopo desta pesquisa, mapeiam-se as características dos colaboradores e suas crenças sobre o sistema de treinamentos, entendidas como antecedentes que influenciam os resultados dos programas de T&D no desempenho individual e institucional. Ao analisar de que maneira os servidores percebem as contribuições do treinamento para seu crescimento pessoal e para o fortalecimento da organização, foi possível avaliar com maior precisão o impacto dessas iniciativas na qualidade do trabalho e na eficiência organizacional. Adicionalmente, a pesquisa também identificou crenças relacionadas ao processo de levantamento de necessidades, destacando eventuais lacunas entre as demandas reais do trabalho e as ações de T&D oferecidas. Ademais, avaliou-se as opiniões dos participantes sobre os resultados alcançados e a implementação do plano de treinamento.

Por fim, compreender a relação entre satisfação e T&D foi essencial para fundamentar melhorias nas políticas de gestão de pessoas no âmbito do Poder Judiciário, e com base nos resultados obtidos, pretendeu-se formular recomendações estratégicas e operacionais que promovam crenças positivas acerca do processo, aumentem a adesão às ações propostas e, consequentemente, elevem os níveis de engajamento e satisfação profissional no ambiente de trabalho.

Com o objetivo de consolidar a revisão da literatura científica relacionada ao tema deste estudo, realizou-se uma pesquisa bibliográfica por meio do portal do TJGO, em que pela análise dos artigos científicos, teses, dissertações e TCC's publicados pela EJUG, constatou-se que há uma quantidade reduzida de publicações acerca de T&D, sendo que foi encontrado o trabalho da servidora Wilmara Aparecida Borges Camargo Zava, publicado no ano de 2020, em que

avaliou o suporte à transferência e o impacto em amplitude de um curso de treinamento de liderança aplicado no TJGO, em que revelou que pela média geral dos questionários a percepção do suporte à transferência foi positiva; no ano de 2023 a servidora Tatiane Pinheiro de Sousa Alves, em sua pesquisa sobre o exercício da liderança no teletrabalho, pontuou em sua conclusão a necessidade de melhoria nos treinamentos e na T&D voltados ao teletrabalho. Não foi encontrado trabalho que mensure de forma específica as crenças e a relação entre satisfação e treinamento dos servidores de uma determinada área, especialmente em relação aos programas de formação continuada previstos no plano estratégico para o biênio 2023/2025 e às demais atividades formativas promovidas pelo TJGO.

Esta pesquisa teve o intuito de contribuir de forma significativa para o campo da gestão de pessoas no setor público, ao analisar de maneira empírica e sistemática as crenças e a satisfação dos servidores das UPJ Criminais da Comarca de Goiânia em relação às práticas de T&D promovidas pelo TJGO. A investigação abrangeu as ações previstas no Plano de Capacitação 2023/2025, bem como outras iniciativas formativas complementares oferecidas pela instituição, com o intuito de compreender de que maneira essas percepções influenciam a satisfação, a adesão, a valorização e a efetividade dos programas de capacitação no âmbito do Poder Judiciário estadual.

Dessa forma, esta pesquisa ultrapassa o âmbito acadêmico, configurando-se como uma ferramenta estratégica de apoio à alta gestão do TJGO na formulação de políticas eficazes de desenvolvimento de pessoas. Ao analisar as crenças dos servidores das UPJs Criminais da Comarca de Goiânia acerca das contribuições do T&D para o crescimento individual e institucional, bem como sobre o processo de identificação de necessidades, a eficácia das ações e os resultados alcançados, busca-se oferecer uma visão abrangente sobre os fatores que influenciam a satisfação com os programas de formação.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos, organizados de forma a garantir coerência lógica entre os objetivos propostos, o referencial teórico, os procedimentos metodológicos e a análise dos resultados. O Capítulo 1 Introdução apresenta a contextualização do tema, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, a justificativa do estudo e a relevância da investigação no âmbito da gestão de pessoas no Poder Judiciário, com foco nas UPJs Criminais da Comarca de Goiânia. O Capítulo 2 Fundamentação Teórica discute os principais conceitos e abordagens relacionados ao T&D, às crenças sobre os sistemas de T&D

e à satisfação no trabalho, bem como a relação entre esses construtos, estabelecendo o suporte teórico necessário para a compreensão e análise dos dados empíricos.

O Capítulo 3 Metodologia descreve os procedimentos metodológicos adotados, incluindo o delineamento da pesquisa, a caracterização dos participantes, os instrumentos de coleta de dados utilizados e as técnicas de análise aplicadas, assegurando o rigor científico e a confiabilidade dos resultados obtidos. O Capítulo 4 Resultados e Discussão apresenta os resultados da pesquisa, contemplando a caracterização sociodemográfica e profissional dos participantes, a análise de confiabilidade das escalas, os resultados descritivos e inferenciais relativos às crenças e à satisfação com as práticas de T&D, bem como a discussão desses achados à luz do referencial teórico. Por fim, o Capítulo 5 Considerações Finais sintetiza as principais conclusões do estudo, destaca suas contribuições teóricas e práticas, aponta as limitações da pesquisa e apresenta sugestões para estudos futuros e para o aprimoramento das políticas de desenvolvimento de pessoas no âmbito do Poder Judiciário.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo tem como objetivo apresentar e discutir os principais fundamentos teóricos que sustentam esta pesquisa, abordando os conceitos, modelos e evidências empíricas relacionados ao T&D, às crenças organizacionais e à satisfação no trabalho. A revisão da literatura concentra-se na contextualização desses construtos no âmbito da administração pública, com ênfase no Poder Judiciário, buscando estabelecer as bases conceituais necessárias para a compreensão da relação entre crenças dos servidores e sua satisfação com as práticas de T&D. Ao sistematizar os aportes teóricos nacionais e internacionais, este capítulo fornece o suporte analítico que orienta a formulação do modelo conceitual do estudo e fundamenta a interpretação dos resultados empíricos apresentados posteriormente.

2.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A administração pública brasileira, orientada pelos princípios constitucionais, busca assegurar eficiência, transparência e qualidade na execução de suas atividades, com foco no atendimento às necessidades da sociedade. Para isso, torna-se indispensável a adoção de uma gestão flexível, que valorize o desenvolvimento contínuo dos servidores públicos (Bastos; Loreto, 2023). Nesse sentido, Dewine et al. (2017) destacam que a formação constante favorece a implementação de práticas inovadoras e o aumento da eficiência institucional.

No atual cenário, marcado por transformações tecnológicas, globalização e pela valorização crescente do capital humano, as organizações públicas vêm reformulando suas práticas de gestão de pessoas, Bastos e Loreto (2023) enfatizam que essas mudanças visam aprimorar as competências dos servidores, enquanto Duarte et al. (2020) ressaltam que a integração entre resultados organizacionais e satisfação dos colaboradores é essencial para o êxito das iniciativas institucionais.

O T&D assume, assim, papel estratégico na promoção da aprendizagem organizacional, impactando diretamente as habilidades, atitudes e comportamentos dos colaboradores, e segundo Chiavenato (2020), a aprendizagem é um processo contínuo que impulsiona melhorias no desempenho profissional e organizacional. Duarte et al. (2020) complementam que

programas de T&D contribuem para o fortalecimento da autoconfiança dos servidores, tornando-os mais preparados para enfrentar os desafios do ambiente⁴ de trabalho.

Nessa mesma perspectiva, Gonçalves e Mourão (2011) afirmam que o T&D, além de ser influenciado pelas diretrizes estratégicas institucionais, também exerce impacto significativo sobre elas, tornando-se um investimento imprescindível. Para que esse processo gere resultados efetivos, é necessário implementar avaliações constantes, que permitam mensurar o alcance dos objetivos propostos e assegurar o alinhamento das ações de T&D com as metas organizacionais.

Conforme Abbad, Borges-Andrade e Mourão (2006), o treinamento é um processo planejado e estruturado que desenvolve conhecimentos⁵, habilidades e atitudes imediatamente aplicáveis às atividades laborais, promovendo melhor desempenho nas funções atuais ou futuras. Já as ações de desenvolvimento e educação organizacional constituem iniciativas contínuas e mais abrangentes, orientadas não somente às demandas específicas de cada cargo, mas também ao fortalecimento das competências necessárias para a consecução da estratégia institucional e ao crescimento profissional dos servidores. Assim, enquanto o treinamento concentra-se no aprimoramento de competências específicas e de curto prazo, o desenvolvimento prepara os colaboradores para desafios futuros, contribuindo para a sustentabilidade do desempenho organizacional e alinhando interesses individuais aos objetivos da instituição (Chiavenato, 2020). Evidências empíricas reforçam essa abordagem ao demonstrarem que a ampliação de competências impacta positivamente tanto o desempenho dos servidores quanto a consistência de suas trajetórias profissionais (Monego et al., 2021).

Contudo, o T&D não deve se limitar ao desenvolvimento técnico, sendo igualmente essencial fomentar atitudes proativas, criativas e colaborativas. Programas bem estruturados favorecem o aumento da produtividade, a retenção de talentos e a melhoria do clima organizacional (Sjitha; Florence, 2024). Para que esses benefícios sejam efetivos, é

⁴ De acordo com Giddens (1989), as ações dos indivíduos são impactadas pelo contexto em que vivem, enquanto, de forma recíproca, esse ambiente também é moldado pelas opiniões e comportamentos das pessoas nas interações sociais. Essa abordagem organizacional dual permite a aquisição de conhecimento tanto de maneira prática quanto por meio de discussões. A percepção prática das ações humanas se manifesta de forma automática, integrada ao modo de agir, resultando em uma compreensão subentendida que a pessoa possui, conhecendo mais do que consegue verbalizar, uma vez que isso está enraizado em sua rotina diária. Em contrapartida, a modalidade discursiva do saber representa a segunda dimensão estrutural proposta por Giddens, que se concretiza em normas criadas para regular as ações humanas.

⁵ Conforme Quesia; Kamimura e Oliveira (2019, p. 413), “O conhecimento atualmente, no ambiente coletivo, é entendido como algo necessário e de possível mediação, tanto no campo pedagógico quanto na esfera econômica. Nessa última, segue a visão daqueles que têm uma perspectiva de transformar em valor econômico o conhecimento, com novos produtos, processos e serviços”.

imprescindível que os processos de acompanhamento e avaliação dos treinamentos sejam realizados de forma sistemática e contínua, conforme defendem Gonçalves e Mourão (2011).

Por outro lado, embora os programas de T&D tragam benefícios amplamente reconhecidos, enfrentam desafios como custos elevados, resistência à mudança e, por vezes, dificuldades na aplicação prática dos conhecimentos organizacionais⁶ adquiridos (Montezano et al., 2020). Chiavenato (2020) ressalta que, para superar esses desafios, é fundamental garantir o alinhamento entre os objetivos individuais dos servidores e os objetivos institucionais, promovendo um ambiente organizacional colaborativo, eficiente e orientado a resultados.

2.1.1 Políticas de Treinamento e Desenvolvimento no Judiciário

No âmbito do Poder Judiciário, o T&D configura-se como uma estratégia essencial para alcançar melhores resultados e promover a satisfação dos servidores, e Osewe e Gindicha (2021) destacam que, para que os programas de T&D sejam eficazes, é necessário que estejam alinhados às demandas dos servidores e aos objetivos institucionais. Tomaz e Tomaz (2023) reforçam que a formação contínua é imprescindível para acompanhar as constantes transformações sociais e atender às demandas específicas do setor público.

Para garantir a efetividade dos programas de T&D, é fundamental que o processo se inicie com um diagnóstico preciso das necessidades, pois além disso, torna-se indispensável considerar as percepções dos servidores em relação ao sistema de treinamento. Abbad et al. (2012) destacam que as crenças dos colaboradores sobre o valor, a aplicabilidade e a eficácia dos treinamentos influenciam diretamente sua motivação, seu engajamento e a transferência do conhecimento adquirido para o ambiente de trabalho.

Nesse contexto, Lacerda e Abbad (2003) alertam que, quando não há clareza sobre os benefícios dos treinamentos, a motivação dos participantes tende a diminuir, e a falta de alinhamento entre os conteúdos oferecidos e as expectativas dos servidores compromete significativamente os resultados. Além disso, muitos programas são aplicados de forma padronizada, sem levar em conta as reais necessidades institucionais, o que impacta negativamente na eficácia dos treinamentos.

⁶ O saber dentro de uma organização começa com as pessoas que, em um processo de diálogo e confronto de ideias, desenvolvem uma nova perspectiva. Esse procedimento encapsula a dinâmica de tese-antítese-síntese, representando um autêntico método de raciocínio conflito e a elaboração de um novo entendimento, que define o processo dialético (Quesia; Kamimura; Oliveira, 2019).

O CNJ, atento a essa realidade, instituiu a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário, regulamentada pela Resolução nº 192/2014 e atualizada pela Resolução nº 246/2018. Essa política estabelece que os tribunais devem destinar recursos financeiros específicos para a capacitação, considerando a formação como um processo contínuo, que se inicia com o ingresso do servidor no Poder Judiciário e se estende ao longo de toda a sua carreira (CNJ, 2018; CNJ, 2024).

No âmbito estadual, o TJGO, por meio da EJUG, criada pela Resolução nº 40/2015, tem como missão promover a formação inicial e continuada de magistrados e servidores (TJGO, 2025). Para o biênio 2023/2025, a meta estabelecida foi capacitar 60% dos servidores, com a oferta de cursos de curta duração, trilhas de aprendizagem, além de temas voltados à liderança, inovação, sustentabilidade e governança. Além dos cursos previstos no plano de T&D, outras ações de formação são oferecidas para atender às demandas estabelecidas pelo CNJ ou para promover a atualização contínua dos servidores. Entretanto, os dados disponíveis não apresentam informações específicas sobre as crenças e a satisfação dos servidores com os treinamentos realizados (TJGO, 2025).

A efetividade dos treinamentos, segundo Gonçalves e Mourão (2011), também depende da comunicação eficiente sobre a importância dos cursos, de forma a engajar os servidores, e corroborando com Cristina et al. (2006) que, a capacidade de adaptação dos servidores é um dos fatores determinantes para o desempenho das instituições públicas. Já Duarte et al. (2020) afirmam que o T&D é ferramenta indispensável para modernizar os processos e desenvolver competências essenciais no ambiente judicial. Além de desenvolver competências técnicas, os programas de T&D no Poder Judiciário também geram impactos comportamentais, Pessanha et al. (2019) e Tomaz e Tomaz (2023) observam que esses programas fortalecem o capital humano, influenciam positivamente as atitudes dos servidores e contribuem diretamente para a melhoria do atendimento prestado à sociedade.

A gestão da T&D deve, portanto, estar alinhada a estratégias organizacionais robustas, e conforme Chiavenato (2020) salienta que, práticas regulares de desenvolvimento favorecem o alinhamento dos objetivos individuais e coletivos, promovendo uma cultura de aprendizado contínuo. Duarte et al. (2020) reforçam a importância de ações como rodízio de funções, acompanhamento dos resultados e avaliações sistemáticas, que aumentam a eficiência dos treinamentos e garantem a sustentabilidade dos resultados. Apesar dos avanços, ainda existem desafios significativos no contexto do Poder Judiciário, como a dificuldade na aplicação prática dos conteúdos ministrados, a desconexão entre os treinamentos oferecidos e as atividades

desenvolvidas, além da resistência dos servidores frente às mudanças organizacionais (Montezano et al., 2020).

O CNJ (2020) aponta que, para enfrentar desafios crônicos como a morosidade processual e a insuficiência de recursos, os tribunais têm promovido reformas organizacionais, entre as quais se destaca a implantação das UPJs, concebidas para elevar a produtividade e melhorar o atendimento à população. Sorrentino e Costa Neto (2020) explicam que tais mudanças respondem a entraves estruturais, evidenciando a necessidade de planejamento e inovação na gestão judiciária.

Experiências bem-sucedidas, como aquelas registradas nas UPJs do Tribunal de Justiça de São Paulo (TJSP), evidenciaram ganhos expressivos em produtividade e eficiência processual (TJSP, 2022). Inspirado por esses resultados, o PC n.º 01/2019 impulsionou a expansão das UPJs em Goiás, tendo a T&D contínua dos servidores, executada pela EJUG, como pilar estratégico dessa transformação (TJGO, 2021). Em contextos particularmente complexos, a exemplo das UPJs criminais da Comarca de Goiânia, onde prevalecem elevada carga de trabalho, prazos rigorosos e demandas especializadas, práticas sistemáticas de T&D revelam-se essenciais para potencializar a eficiência, mitigar o estresse organizacional e incrementar a satisfação dos servidores (Olaniyan; Ojo, 2008; Monego et al., 2021). Nesse cenário, Carvalho (2024) defende que a gestão da mudança deve estar ancorada em uma cultura organizacional inovadora, no uso de metodologias ágeis e no monitoramento contínuo dos resultados. Além disso, práticas que priorizam liderança, diversidade, bem-estar e aprendizagem contínua contribuem para a sustentabilidade institucional (Kumar e Bilquees, 2024; Agarwal, 2024).

E, acerca da cultura organizacional, Quesia; Kamimura e Oliveira (2019, p. 413):

A cultura organizacional pública tem elementos advindos das gestões patrimonialista, gerencial e burocrática ‘com apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, entre outras’ [...]. Essa cultura, em regra, tende a se perpetuar, contudo, pode ser transformada por um processo de construção social. Nesse cenário hostil, é imprescindível compreender o processo de mudança e posicionar-se como uma empresa que aprende, com uma aprendizagem organizacional eficiente, que age rumo a rupturas de velhos hábitos, renovando-se com novos comportamentos. É comum no processo de ruptura de velhos paradigmas a expressiva inconsistência acerca do novo. Para que o processo de mudança aconteça, deve-se observar a cultura organizacional e estimular a mudança de velhos hábitos

No âmbito desta pesquisa, os programas de T&D desempenham um papel estratégico na gestão eficiente e na obtenção de resultados positivos na administração pública, especialmente nas UPJs da Comarca de Goiânia. Essas iniciativas não apenas proporcionam

aos servidores oportunidades para aprimorar suas competências técnicas e comportamentais, bem como no fortalecimento do comprometimento organizacional e a otimização da produtividade institucional.

2.1.2 Crenças sobre o sistema de treinamento

As transformações nos processos de trabalho, impulsionadas especialmente pela incorporação de novas tecnologias, também demandam mudanças profundas nas formas de T&D, e atualmente, a maioria dos cargos exige maior capacidade de raciocínio, domínio de ferramentas tecnológicas e maior flexibilidade diante de situações complexas (Addad et al., 2012). Assim, o setor de T&D é desafiado a oferecer soluções de aprendizagem mais rápidas, contínuas e adaptadas à realidade dos servidores. Paralelamente, cresce a preocupação em compreender a percepção dos trabalhadores sobre essas ações. Como apontam Abbad, Borges-Andrade e Gully (2001), as crenças dos participantes acerca da relevância, aplicabilidade e valor do treinamento influenciam diretamente sua eficácia.

Mais do que o conteúdo propriamente dito, a forma como os colaboradores percebem o treinamento pode influenciar significativamente o sucesso ou o insucesso da iniciativa, assim, Abbad et al. (2012) ressaltam que as expectativas e crenças dos participantes impactam seu nível de engajamento e a aplicação dos conhecimentos adquiridos. Na Psicologia Social, Ajzen e Fishbein (1980) explicam que as crenças constituem a base para a formação de atitudes e comportamentos. No ambiente organizacional, Holanda (1988) define crença como aquilo que o indivíduo aceita como verdade, sendo essa aceitação determinante na decisão de investir ou não na aprendizagem. Quando essas crenças são favoráveis, em relação ao conteúdo, ao instrutor ou à instituição, a probabilidade de que o aprendizado seja efetivamente colocado em prática aumenta consideravelmente (Freitas, 2005). Portanto, compreender e atuar sobre essas percepções é tão relevante quanto o desenvolvimento de um programa de T&D bem estruturado.

Compreender as crenças que os servidores desenvolvem sobre os programas de T&D é essencial para avaliar como eles percebem, valorizam e se engajam nas oportunidades de T&D oferecidas. Essas crenças, como apontam Abbad et al. (2012), exercem um papel direto na motivação para aprender e, principalmente, na disposição para aplicar o que foi aprendido no ambiente de trabalho, impactando diretamente os resultados esperados dessas ações.

No dia a dia das organizações, essas percepções não surgem de forma isolada, e elas são formadas a partir de experiências individuais, de interações com colegas e da cultura

estabelecida no local de trabalho. Muitas vezes, ao ingressarem na instituição, os novos servidores passam a adotar a visão predominante do grupo sobre o sistema de T&D, seja ela positiva, quando reconhecem a importância dos treinamentos para o desenvolvimento profissional e o desempenho das atividades, ou negativa, quando há descrédito sobre sua efetividade. Esse processo gera crenças compartilhadas, que influenciam como cada servidor se posiciona frente às oportunidades de desenvolvimento. Além disso, fatores como o tempo de serviço, a vivência anterior em capacitações e até a função que ocupam pode reforçar ou modificar essas percepções (Lopes; Mourão, 2010).

Nesse contexto, a análise dessas crenças possibilita não apenas a realização de ajustes e melhorias nos programas de T&D, tornando-os mais alinhados às necessidades reais dos servidores e da instituição, mas também contribui de maneira direta para o aumento dos índices de satisfação com o sistema de treinamento, impactando positivamente a qualidade dos serviços oferecidos e promovendo o fortalecimento da cultura de desenvolvimento contínuo.

2.2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação no trabalho é definida como a percepção que o colaborador possui sobre seu cargo, suas atividades e o ambiente organizacional, e para Aydogdu e Asikgil (2011), trata-se de uma visão abrangente sobre o desempenho profissional. Testa (2001) complementa, afirmando que essa satisfação é uma resposta emocional e cognitiva diante dos desafios e das responsabilidades do trabalho. Nesse sentido, Hart (2010) pontua que a satisfação surge do equilíbrio entre as expectativas pessoais dos servidores e a realidade encontrada no ambiente organizacional.

No setor público, a satisfação no trabalho assume um papel central, pois influencia diretamente a produtividade, o comprometimento e a estabilidade das equipes, confirmado por Jahnavi e Chirayath (2019) que destacam que, servidores mais satisfeitos tendem a apresentar menor índice de rotatividade, contribuindo para a continuidade e a qualidade dos serviços públicos. Soegiarto, Sihite e Usmany (2024) reforçam que colaboradores satisfeitos demonstram maior produtividade, o que reflete em melhores desempenhos individuais e coletivos. Além disso, a satisfação no trabalho está diretamente associada a fatores como autonomia, reconhecimento e ambiente organizacional positivo, e para Soegiarto, Sihite e Usmany (2024), a autonomia no exercício das atividades e o reconhecimento pelo desempenho são elementos fundamentais para elevar os níveis de satisfação. Jahnavi e Chirayath (2019) complementam que o investimento na valorização dos servidores, tanto em termos de

desenvolvimento pessoal quanto profissional, contribui para um ambiente mais motivador e produtivo. Portanto, compreender os fatores que impactam a satisfação no trabalho é fundamental para que as organizações públicas desenvolvam estratégias mais assertivas de gestão de pessoas, capazes de promover o bem-estar, o engajamento e, consequentemente, a elevação da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

2.2.1 Satisfação com as práticas de T&D

Diferentemente da satisfação no trabalho de forma ampla, a satisfação com as práticas de T&D está diretamente relacionada à percepção que o servidor tem sobre os programas de T&D oferecidos pela organização⁷, que segundo Pezzi (2022), essa satisfação se manifesta quando o treinamento é percebido como relevante, aplicável e útil, promovendo não apenas desenvolvimento profissional, mas também sensações de plenitude e bem-estar. Neto e Mota (2017) ressaltam que diversos fatores interferem na satisfação com o treinamento, como o formato do curso, o perfil dos participantes, o conteúdo oferecido e, principalmente, o suporte organizacional. Para esses autores, é fundamental que o planejamento dos programas de T&D esteja alinhado tanto às necessidades estratégicas da instituição quanto às características dos servidores, garantindo, assim, maior efetividade e melhor aproveitamento dos recursos humanos e financeiros.

Estudos como o de Osewe e Gindicha (2021) demonstram que treinamentos alinhados às necessidades reais dos servidores resultam em maior produtividade, retenção de talentos e engajamento. Tomaz e Tomaz (2023) acrescentam que, no contexto do Poder Judiciário, capacitações bem estruturadas são fundamentais para enfrentar as crescentes demandas institucionais, além de promoverem satisfação, desenvolvimento profissional e comprometimento. Dilshad Baig et al. (2023) defendem que treinamentos eficazes impactam diretamente na satisfação dos colaboradores, o que reflete na melhoria dos resultados organizacionais. Do mesmo modo, Riyanto et al. (2023) afirmam que colaboradores que percebem valor nas capacitações desenvolvem maior comprometimento com a organização,

⁷ No caso da organização pública, Quesia; Kamimura e Oliveira (2019, p. 414) informam que “[...] as organizações públicas atuais devem dotar-se de indivíduos com comportamento elástico, flexível e que não se deixem imobilizar pelas tradicionais e burocráticas formas de resistência a mudanças. A liderança ajustada e a cultura organizacional sadia proporcionam um campo saudável para a gestão do conhecimento nos aspectos da criação, retenção, transferência e aplicação do conhecimento. A disseminação de crenças, valores, a divulgação da missão e visão da organização pela liderança atuante facilita o processo de comunicação, autonomia e liberdade do pensamento, e as vertentes do conhecimento de cada colaborador”.

além de adquirirem competências técnicas e socioemocionais essenciais para o desempenho de suas funções.

A adoção de uma cultura de aprendizagem contínua também influencia diretamente a satisfação com o treinamento, e corroborando com Riyanto et al. (2023) que, programas contínuos de desenvolvimento não apenas aumentam o nível de satisfação dos colaboradores, como também fortalecem o comprometimento organizacional, gerando ganhos tanto para os indivíduos quanto para a instituição. Por fim, a avaliação sistemática dos programas de T&D se mostra essencial, pois permite identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria. Neto e Mota (2017) destacam que, quando essa avaliação ocorre em ambientes organizacionais pautados por valores compartilhados, há maior alinhamento entre os objetivos institucionais e as expectativas individuais dos servidores, o que potencializa os níveis de satisfação, promove a inovação e fortalece o desempenho organizacional (Ariani, 2023).

Compreender as percepções dos servidores acerca do T&D é fundamental, pois essas avaliações influenciam diretamente sua satisfação, e quando os servidores consideram os treinamentos úteis, aplicáveis e relevantes, tendem a apresentar maior satisfação, engajamento e motivação, o que impacta positivamente o comprometimento e o desempenho. Assim, a investigação dessas percepções possibilita a melhoria contínua dos programas de T&D, tornando-os mais alinhados às necessidades dos servidores e aos objetivos institucionais. No contexto das UPJs criminais, essa abordagem contribui para o fortalecimento de um ambiente organizacional mais produtivo, promovendo maior satisfação, aprendizado contínuo e a elevação da qualidade dos serviços prestados.

2.3 RELAÇÃO ENTRE CRENÇAS SOBRE OS PROGRAMAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO E SATISFAÇÃO

Os programas de T&D desempenham papel estratégico nas organizações, públicos ou privados, por contribuírem diretamente para o desenvolvimento de competências, o alcance dos objetivos institucionais e a satisfação dos colaboradores, que segundo Bastos e Loreto (2023), quando alinhados às práticas de gestão e comunicação interna, esses programas ampliam o aprendizado, fortalecem o desempenho e favorecem um ambiente organizacional mais produtivo e motivador. Complementarmente, Azeredo (2019) destaca que treinamentos bem estruturados valorizam o capital humano, promovem a retenção de talentos e estimulam a busca por melhores resultados.

Duarte et al. (2020) reforçam que, além do aprimoramento técnico, o T&D contribui para a construção de soluções inovadoras, enquanto Agarwal (2024) ressalta que treinamentos eficazes impactam diretamente na qualidade dos serviços prestados e na capacidade das organizações se adaptarem às mudanças, especialmente no setor público, que enfrenta desafios constantes. Para além do desenvolvimento de competências, compreender como os servidores percebem os programas de T&D torna-se indispensável. Abbad, Pilati e Pantoja (2003) alertam que características individuais, como traços de personalidade e experiências anteriores, influenciam diretamente a motivação, os resultados do treinamento e sua transferência para a prática profissional. Assim, o sucesso dos programas de T&D não depende apenas da qualidade técnica do conteúdo, mas também das crenças que os colaboradores possuem sobre sua eficácia, aplicabilidade e relevância.

Essas crenças estão diretamente associadas aos níveis de satisfação, tanto no trabalho quanto com o próprio treinamento, conforme Meneses e Abbad (2003) destacam que, a autoeficácia para a transferência, ou seja, a confiança do servidor em aplicar os conhecimentos adquiridos no ambiente de trabalho, é condicionada por experiências anteriores bem-sucedidas, suporte organizacional e pela percepção da utilidade dos treinamentos. Nesse sentido, as crenças atuam como um filtro cognitivo, que pode potencializar ou limitar os efeitos do treinamento, refletindo diretamente na satisfação dos servidores.

No setor público, especialmente em ambientes complexos como as UPJs criminais, as demandas por qualificação são elevadas, e a satisfação dos servidores torna-se fator crítico para a produtividade e a qualidade dos serviços, e Monego et al. (2021) defendem que líderes⁸ devem compreender as necessidades dos servidores e investir continuamente na T&D, de forma que haja alinhamento entre as expectativas individuais e os objetivos institucionais. De maneira alinhada, Silva e Carvalho (2019) reforçam que quando os servidores percebem que a organização valoriza seu desenvolvimento, há aumento significativo na motivação, no engajamento e na satisfação no trabalho.

Além disso, programas de T&D bem planejados atuam como mecanismos não apenas de desenvolvimento profissional, mas também de promoção do bem-estar organizacional, e assim, Kumar e Bilquees (2024) e Marque e Vilarinho (2023) ressaltam que, em ambientes de alta pressão, como no Judiciário, capacitações contribuem para a redução do estresse organizacional e para a construção de um ambiente de trabalho mais saudável, reforçando a

⁸ Conforme Quesia; Kamimura e Oliveira (2019, p. 415) “o líder deve conhecer seus liderados, suas necessidades e motivações para que possa conquistar seguidores. A partir daí, o líder é capaz de construir um ambiente propício a mudanças”.

satisfação no trabalho. Esse impacto também se manifesta na retenção de talentos e na melhoria do desempenho institucional, e Almeida et al. (2020) destacam que colaboradores que percebem valor no investimento realizado em seu desenvolvimento demonstram maior comprometimento e produtividade. Agarwal (2024) complementa que iniciativas de T&D alinhadas à estratégia institucional elevam a capacidade de adaptação da organização, reforçando tanto a satisfação quanto o alcance de resultados sustentáveis.

As crenças organizacionais representam percepções construídas a partir de experiências individuais e coletivas, influenciadas por fatores sociais, culturais e funcionais, como o tempo de serviço e o histórico de capacitações (Lopes; Mourão, 2010). No ambiente profissional, essas crenças exercem impacto direto na maneira como os colaboradores percebem e se envolvem nos programas de T&D. Contudo, apesar da importância estratégica dessas ações, a avaliação dos seus efeitos no setor público ainda apresenta limitações. Sem um acompanhamento adequado, torna-se difícil verificar se os treinamentos promovem mudanças comportamentais, melhorias no desempenho ou o desenvolvimento organizacional (Gonçalves; Mourão, 2011). Dessa forma, compreender a relação entre as crenças dos servidores e a satisfação com o T&D é fundamental para aprimorar as práticas de T&D e fortalecer os resultados organizacionais.

Pezzi (2022) reforça que a satisfação com o treinamento surge quando os servidores percebem que as capacitações atendem às suas necessidades e agregam valor às suas atividades profissionais, contudo, essa satisfação não está dissociada das crenças: quando os servidores acreditam que os treinamentos são relevantes, aplicáveis e reconhecem seu impacto, há maior probabilidade de satisfação, engajamento e comprometimento com a instituição. Já, Chiavenato (2020) complementa essa discussão ao afirmar que, nas organizações públicas, o sucesso dos programas de desenvolvimento está diretamente relacionado ao alinhamento entre os objetivos institucionais e as expectativas dos servidores. Nesse cenário, Bastos e Loreto (2023) reforçam que esse alinhamento contribui para maior produtividade, satisfação e eficácia organizacional.

Considerando o exposto, torna-se evidente que avaliar as crenças e satisfação dos servidores sobre os programas de T&D é tão relevante quanto avaliar os próprios resultados do treinamento. A crença na utilidade, aplicabilidade e efetividade das ações formativas é determinante para que os servidores se sintam satisfeitos, motivados e comprometidos com sua atuação profissional.

Com base na fundamentação teórica que sustenta esta pesquisa, torna-se necessário apresentar, de forma clara e didática, a relação entre os principais construtos envolvidos no estudo. Para isso, foi elaborado um modelo conceitual que sintetiza as associações propostas, no qual as crenças dos servidores acerca do sistema de T&D são compreendidas como variáveis

antecedentes que influenciam diretamente a satisfação com os treinamentos corporativos e, conseqüentemente, a satisfação no trabalho. Essa cadeia de percepções impacta significativamente o desempenho organizacional, seja por meio da melhoria na qualidade dos serviços prestados, da redução do estresse organizacional ou do aumento do engajamento e retenção de talentos. Assim, esse modelo fornece uma base lógica e coerente que guia tanto o desenvolvimento dos instrumentos de coleta de dados quanto a análise e interpretação dos resultados, reforçando o caráter inovador e aplicado desta pesquisa no contexto do Poder Judiciário.

3 METODOLOGIA

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos adotados para a condução da pesquisa, detalhando o delineamento, a abordagem, os participantes, os instrumentos de coleta de dados e as técnicas de análise utilizadas. A opção metodológica foi definida de modo a assegurar coerência com os objetivos do estudo e com a natureza dos construtos investigados, possibilitando a obtenção de dados válidos e confiáveis sobre as crenças e a satisfação dos servidores das UPJs Criminais da Comarca de Goiânia. A apresentação sistemática das etapas metodológicas visa garantir transparência, rigor científico e possibilidade de replicação da pesquisa em contextos organizacionais semelhantes.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa utiliza uma abordagem quantitativa com o objetivo de analisar as crenças e a satisfação dos servidores das UPJs Criminais da Comarca de Goiânia em relação aos programas de T&D previstos no Plano de Capacitação do biênio 2023/2025⁹ e às demais práticas formativas do TJGO.

No que se refere à abordagem quantitativa, conforme salientado por Silva, Lopes e Junior (2014), este método é particularmente eficaz para estudos que abrangem amostras grandes e critérios diversificados. Quando devidamente planejado e executado, possibilita a identificação de padrões e tendências relevantes dentro de uma área específica, oferecendo informações valiosas para a tomada de decisões gerenciais. Dessa maneira, foi possível classificar e ordenar as respostas, gerando insights práticos e fundamentados sobre os temas investigados. Conforme observado por Gonçalves e Mourão (2011), verifica-se um aumento contínuo da relevância do T&D no ambiente organizacional, o que tem gerado um interesse crescente na análise dos resultados e impactos das iniciativas de capacitação.

⁹ Para o biênio 2023/2025, a EJUG estabeleceu como meta capacitar, no mínimo, 60% do quadro de servidores, por meio de cursos de curta duração, estruturados em trilhas de aprendizagem alinhadas às necessidades institucionais. No período de 2023 e 2024, foram ofertadas trilhas específicas para diferentes perfis profissionais, com especial atenção aos servidores de primeiro grau, que integram a área-fim objeto deste estudo. As ações educativas da Trilha 3, destinadas a esses colaboradores, compreendem um total de 123 cursos distribuídos entre as áreas de aperfeiçoamento, liderança e governança, planejamento e inovação, e sustentabilidade. Além das ações previstas neste plano, a EJUG oferece uma variedade de cursos e *webinários* complementares, em conformidade com as diretrizes do CNJ, com o objetivo de promover a atualização contínua das competências institucionais e fortalecer a cultura organizacional.

3.2 PARTICIPANTES

A população deste estudo foi composta por servidores efetivos do TJGO, ocupantes dos cargos: Analista Judiciário - Área Administrativa; Analista Judiciário - Área Judiciária; Analista Judiciário - Área Administrativa [cargo de chefia: gestor(a) ou subgestor(a)]; Analista Judiciário - Área Judiciária [cargo de chefia: gestor(a) ou subgestor(a)] da Comarca de Goiânia. Foram definidos, como critérios de exclusão, os servidores ocupantes exclusivamente de cargos comissionados, os estagiários, os colaboradores terceirizados e os magistrados, uma vez que não integram o público-alvo desta pesquisa. Para participar foi necessário que o servidor tivesse concluído pelo menos um curso de formação oferecido pelo TJGO no período do biênio 2023/2025, independentemente de estar previsto ou não no plano de capacitação.

As unidades selecionadas para compor o objeto deste estudo correspondem às seguintes UPJs Criminais da Comarca de Goiânia: 1ª e 2ª UPJ das Varas de Crimes Punidos com Reclusão, Detenção e Ordem Tributária; Unidade de Processamento Judicial das Varas Criminais dos Crimes Dolosos Contra a Vida e Tribunal do Júri; Unidade de Processamento Judicial das Varas das Garantias; Unidade de Processamento Judicial das Varas dos Crimes Contra as Vítimas Hipervulneráveis e Crimes de Trânsito; e UPJ das Varas dos Feitos Relativos a Organização Criminosa.

3.3 INSTRUMENTOS

Nesta pesquisa, foram utilizados instrumentos validados, conforme descritos a seguir, com o objetivo de mensurar as crenças relacionadas a T&D, assim como para a análise da relação entre satisfação e treinamento. Os questionários aplicados foram estruturados em três seções distintas:

O questionário geral que se encontra no Apêndice B e foi destinado a coletar informações pessoais e profissionais dos participantes, abrangendo dados como gênero, nível de escolaridade, cargo, faixa etária, tempo de serviço no TJGO, quantos cursos de formação participou no período 2023/2025, bem como o último curso de formação que participou e o ano de sua realização. Essas informações visaram contextualizar os dados obtidos e proporcionar uma compreensão mais abrangente das características profissionais da amostra.

A Escala de Crenças sobre Sistemas de Treinamento e Desenvolvimento (ECST) utilizada para a avaliação das crenças dos servidores acerca do sistema de T&D, desenvolvida e validada por Freitas e Borges-Andrade (2004), conforme o livro “Medidas de Avaliação em

Treinamento, Desenvolvimento e Educação”. Essa escala parte do pressuposto de que as experiências anteriores dos indivíduos em relação aos treinamentos organizacionais contribuem para a formação de crenças acerca da importância e efetividade dessas ações. Tais crenças, por sua vez, podem influenciar diretamente a intenção de aprender e aplicar o conhecimento adquirido no ambiente de trabalho (Abbad et al., 2012). Esta escala é de autoaplicação e refere-se ao sistema de treinamento como um todo. A ECST, conforme Anexo II, possui 35 itens, cada um relacionando o treinamento a um atributo específico, e os participantes deverão indicar seu grau de concordância em uma escala de 10 pontos, variando de 1 (não acredito) a 10 (acredito completamente). As características do fator geral obtido na ECST são os seguintes: crenças sobre as contribuições do treinamento para o indivíduo e para a organização (itens 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 25, 29, 30, 32); crenças sobre o processo de levantamento de necessidades de treinamento (itens 5, 6, 10, 16, 18, 19, 20, 23, 24, 31); e crenças sobre resultados e o processo de treinamento (itens 17, 21, 22, 26, 27, 28, 33). Essa ferramenta permitiu identificar quais aspectos do sistema de T&D suscitam crenças mais ou menos favoráveis no TJGO, agrupados em três dimensões principais: crenças sobre as contribuições do treinamento para o indivíduo e para a organização, crenças sobre o processo de identificação de necessidades de treinamento e crenças relacionadas aos resultados e ao processo de implementação do treinamento.

A ECST apresenta sólida validação psicométrica e índices de consistência confiáveis, configurando-se como uma ferramenta eficaz para a avaliação das crenças dos colaboradores em relação ao T&D organizacional. Sua utilização permite às instituições identificar os aspectos nos quais os treinamentos são mais valorizados pelos colaboradores, assim como aqueles que possuem menor credibilidade, possibilitando, com base nesses dados, a elaboração de estratégias de intervenção mais precisas e alinhadas às necessidades reais dos diferentes públicos internos (Freitas; Borges-Andrade, 2004).

Apesar de esta escala ter sido desenvolvida em 2004, estudos relacionados têm identificado outras pesquisas que demonstram a continuidade da relevância da ECST na avaliação de crenças sobre treinamento e desenvolvimento em diversos contextos, além de confirmarem a sua robustez psicométrica. Nesse contexto, destaca-se o estudo conduzido por Picchiai e Fernandes (2019), no qual utilizaram a ECST para avaliar as crenças de proprietários e colaboradores de micro e pequenas empresas. Os autores observaram que o instrumento apresentou elevada capacidade de mensuração, apresentando resultados consistentes e confiáveis. A pesquisa também evidenciou a influência positiva da capacitação no

comportamento organizacional, identificando uma correlação significativa entre as ações de treinamento e os níveis de rotatividade nas organizações analisadas.

A ECST foi utilizada por Sampaio et al. (2022) em uma pesquisa conduzida em uma empresa do setor de tecnologia, e os resultados indicaram percepções predominantemente positivas em relação às ações de TD&E, fortalecendo a confiança dos colaboradores na efetividade dessas iniciativas. Além disso, os autores salientam os treinamentos como estratégias eficazes de gestão de pessoas, o que reforça a validade e aplicabilidade da ECST em diversos contextos organizacionais.

Escala sobre identificação das relações de satisfação no trabalho com treinamentos corporativos que foi aplicada para avaliar a relação entre a satisfação e os treinamentos. Essa escala foi construída e validada por Pezzi (2022), conforme apresentado na pesquisa intitulada “Avaliação da satisfação de treinamentos corporativos em uma empresa de grande porte”. A referida autora adaptou o questionário, com 12 questões, para uma escala de Likert de sete pontos, com respostas que variam de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, considerando-se esta abordagem mais adequada ao contexto da coleta de dados¹⁰. Este instrumento encontra-se no Anexo III e foi utilizado para mensurar de forma objetiva a relação entre satisfação e os treinamentos oferecidos, abordando aspectos como qualidade, aplicabilidade, satisfação geral e alinhamento com as demandas do trabalho nas UPJs do TJGO.

Os instrumentos aplicados permitiu responder aos objetivos estabelecidos e identificar os aspectos do T&D que favorecem ou dificultam a formação de crenças positivas ou negativas, além de mensurar a relação entre satisfação e os treinamentos no TJGO.

3.4 PROCEDIMENTOS DA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

O presente estudo foi conduzido por meio de um levantamento de campo, valendo-se de questionários previamente validados como principal instrumento de coleta de dados, para

¹⁰ Antes da aplicação definitiva, a autora Pezzi (2022) submeteu o instrumento à validação por especialistas da área e passou por pré-testes com cinco participantes, o que possibilitou ajustes em dois itens, garantindo maior clareza e precisão nas respostas. As questões da escala concentram-se em treinamento, aprendizagem e aquisição de conhecimentos, distribuindo-se em quatro fatores: O primeiro, intitulado aprendizagem, compreende os itens 03, 04, 05, 06, 07, 08 e 11, os quais mensuram a aplicação prática dos treinamentos e a percepção de sua utilidade dos para o trabalho diário. O segundo fator, satisfação com o treinamento, abrange os itens 01 e 02 que mensura a receptividade afetiva dos participantes, refletida em lembrar com satisfação e apreciar os treinamentos recebidos. Já o terceiro fator, resultados individuais, contempla os itens 09 e 10, aferindo o incremento na satisfação com o trabalho e a melhoria do desempenho e da produtividade após a aplicação dos conteúdos aprendidos. Por fim, o quarto fator, resultado organizacional clima, identificado exclusivamente pelo item 12, avalia a percepção de que o clima organizacional se aprimora em função dos treinamentos oferecidos.

viabilizar o acesso aos participantes, foi protocolado o Sistema de Processos Administrativos (PROAD) nº 202505000642467, no qual se pleiteou autorização para realizar a pesquisa nas dependências do Fórum da Comarca de Goiânia e, concomitantemente, a remessa da listagem nominal atualizada dos(as) servidores(as) efetivos(as) lotados nas UPJs Criminais selecionadas.

Os questionários foram disponibilizados na plataforma Google Forms, por um prazo de 15 (quinze) dias, no mês de julho de 2025, sendo enviados aos servidores das UPJs Criminais por meio de mensagens individuais no aplicativo *WhatsApp*, assim como compartilhado em grupos de comunicação das varas criminais da comarca de Goiânia.

A escolha do *WhatsApp* como canal de divulgação da pesquisa se justifica pela sua ampla aceitação e popularidade no Brasil, conforme destacado por Pedroso et al. (2022). Este recurso proporciona um acesso facilitado aos participantes e permite uma comunicação ágil e eficiente. Para incentivar a participação e expandir o alcance da pesquisa, será empregada a técnica de amostragem em cadeia (*snowball sampling*). Neste procedimento, a pesquisadora iniciou o compartilhamento do questionário com seus contatos diretos, que, por sua vez, foram convidados a encaminhar a mensagem a outros potenciais participantes em suas redes de relacionamento. Essa estratégia foi implementada de maneira contínua durante todo o período de coleta de dados.

Os dados coletados nesta pesquisa foram organizados, tratados e analisados por meio do Power BI, com *dashboards* para facilitar a leitura dos achados, e inicialmente, foi realizada uma análise descritiva para caracterização da amostra, com base nos dados sociodemográficos e funcionais dos servidores das UPJs Criminais da Comarca de Goiânia e essa etapa teve como objetivo apresentar o perfil dos participantes. Na sequência, considerando que os instrumentos adotados foram escalas previamente validadas, foi conduzida uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC). A análise da interpretação dos resultados deve levar em conta o grau de precisão de cada um dos fatores (Alfa de Cronbach). O instrumento de crenças adota uma escala tipo Likert e, como todos os itens são positivos, valores médios entre 1 e 4 indicariam uma descrença no sistema de treinamento, entre 4,1 e 7 indicariam uma crença moderada e entre 7,1 e 10 uma percepção positiva acerca desse sistema. Será feita uma matriz de correlações entre as escalas de crenças e de satisfação.

Por fim, a hipótese central que investiga a relação entre crenças sobre o sistema de T&D e a satisfação com as ações formativas foi testada por meio de análises estatísticas inferenciais e utilizando correlação. Essas técnicas permitiram examinar a intensidade e a direção da associação entre os construtos, bem como avaliar o poder explicativo das crenças sobre os

níveis de satisfação relatados pelos servidores, em consonância com os objetivos propostos e com o delineamento metodológico adotado na pesquisa. O objetivo principal dessa análise foi verificar as crenças dos servidores em relação ao Programa de T&D oferecido pelo TJGO, bem como mensurar sua relação com a satisfação com os treinamentos. A análise buscará compreender os principais fatores que facilitam ou dificultam a formação de crenças positivas ou negativas acerca dos programas de treinamento. Com os dados coletados, será possível estabelecer a relação entre as crenças dos servidores e sua satisfação com o T&D, contribuindo para o desenvolvimento de propostas de melhoria que promovam maior engajamento e equidade nas ações de capacitação, fortalecendo a efetividade das políticas de desenvolvimento institucional e valorização dos profissionais nas UPJs Criminais da Comarca de Goiânia.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo tem como objetivo apresentar e analisar os resultados obtidos a partir dos dados coletados junto aos servidores das UPJs Criminais da Comarca de Goiânia, bem como discutir esses achados à luz do referencial teórico que fundamenta esta pesquisa. Inicialmente, são apresentados os dados referentes à caracterização sociodemográfica e profissional dos participantes, seguidos das análises de confiabilidade dos instrumentos utilizados, assegurando a validade e a consistência das medidas aplicadas.

Na sequência, são expostos os resultados descritivos e inferenciais relacionados às crenças dos servidores sobre o sistema de T&D e aos níveis de satisfação com as ações formativas, incluindo a análise da relação entre esses construtos. A discussão dos resultados é realizada de forma articulada com a literatura científica, dados do CNJ e do TJGO, permitindo compreender os significados, implicações e contribuições dos achados para a gestão de pessoas no âmbito do Poder Judiciário, especialmente em contextos organizacionais caracterizados por elevada complexidade e demanda por eficiência.

4.1 PROCEDIMENTOS DE COLETA E CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA E PROFISSIONAL DOS PARTICIPANTES

A pesquisa foi realizada junto aos servidores das UPJs Criminais da Comarca de Goiânia, por meio da aplicação de questionário eletrônico na plataforma Google Forms. O universo investigado foi composto por 75 servidores, conforme registros administrativos constantes no PROAD nº 202505000642467. A coleta de dados ocorreu no mês de julho de 2025, período em que foram obtidas 66 respostas, correspondendo a uma taxa de retorno de aproximadamente 88% em relação ao total de servidores convidados a participar da pesquisa.

Após a aplicação dos critérios de inclusão, que consideraram apenas servidores que participaram de ao menos uma ação de T&D no período de 2023/2025, foram excluídas oito respostas. Dessa forma, a amostra final analisada foi composta por 58 participantes, o que representa cerca de 77% do universo inicialmente previsto. Trata-se de um percentual expressivo para pesquisas de natureza organizacional, especialmente aquelas voltadas à análise de construtos subjetivos, como crenças e satisfação, conforme indicam Abbad et al. (2012) e Gonçalves e Mourão (2011).

A elevada taxa de resposta observada reforça a relevância do tema investigado para os servidores participantes, e Duarte et al. (2020) destacam que pesquisas relacionadas ao desenvolvimento profissional tendem a apresentar maior engajamento quando os respondentes percebem conexão direta entre o objeto de estudo e sua realidade de trabalho. Ademais, a representatividade da amostra fortalece a consistência das inferências realizadas, aspecto particularmente relevante em estudos que buscam compreender percepções, atitudes e avaliações subjetivas no contexto organizacional, conforme defendem Meneses e Abbad (2003).

Os dados coletados foram inicialmente organizados em planilha eletrônica e submetidos a uma análise exploratória por meio da ferramenta Power BI. Essa etapa permitiu a consolidação de estatísticas descritivas, a identificação de padrões de resposta e a visualização dos resultados por meio de painéis interativos. A utilização dessa abordagem contribuiu para uma leitura mais sistematizada do perfil dos respondentes e de suas crenças acerca do sistema de T&D, em consonância com as recomendações metodológicas de Abbad et al. (2012) e Sampaio et al. (2022), que ressaltam a importância da análise exploratória para a compreensão preliminar dos dados em estudos psicométricos.

No que se refere à caracterização profissional, conforme evidenciado nos painéis elaborados no Power BI, 34,48% dos respondentes ocupam o cargo de Analista Judiciário área administrativa, 24,14% Analista Judiciário área judiciária, 22,41% Analista Judiciário área judiciária (cargo de gestor ou subgestor) e 18,97% Analista Judiciário área administrativa (gestor ou subgestor). Essa distribuição reflete a composição funcional típica das UPJs criminais, caracterizadas pela atuação integrada de servidores das áreas administrativa e judiciária, tanto em funções técnicas quanto em atribuições de gestão. Tal configuração reflete a organização do trabalho nas UPJs, na qual as atividades processuais, administrativas e gerenciais se complementam para assegurar o adequado funcionamento das unidades.

Quanto ao envolvimento dos servidores com ações de T&D, verificou-se que 60,34% dos participantes realizaram mais de cinco cursos de capacitação no período de 2023/2025. Esse dado evidencia elevado grau de participação e engajamento institucional nas ações de T&D promovidas pelo Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, indicando que a amostra é composta por servidores com vivência significativa em programas de treinamento.

Em relação ao tempo de serviço, constatou-se que 43,1% dos servidores possuem mais de 15 anos de atuação no TJGO, enquanto 41,4% apresentam tempo de serviço entre 6 e 14 anos, e apenas 15,5% possuem até 5 anos de instituição. Esses números indicam que a amostra é composta majoritariamente por profissionais experientes, com longa trajetória no serviço

público. Lopes e Mourão (2010) destacam que servidores com maior tempo de serviço tendem a apresentar crenças mais consolidadas acerca dos sistemas organizacionais, o que influencia diretamente suas crenças sobre treinamento, satisfação e utilidade das ações formativas. Além disso, a predominância de servidores experientes reforça a importância de políticas de T&D contínuas, voltadas tanto à atualização técnica quanto à adaptação a novas formas de trabalho, conforme defendem Chiavenato (2020) e Bastos e Loreto (2023).

No que diz respeito ao perfil sociodemográfico (Tabela 1), observou-se predominância do gênero feminino, que corresponde a 70,7% da amostra, enquanto os homens representam 29,3% dos respondentes. Entre as mulheres, 48,8% encontram-se na faixa etária de 30 a 44 anos, e 43,9% possuem mais de 45 anos. Já entre os homens, 88,2% estão na faixa etária entre 30 e 44 anos, e 11,8% têm mais de 45 anos. Esse perfil é coerente com estudos sobre o serviço público brasileiro, que indicam crescente participação feminina em carreiras do Judiciário, bem como maior concentração de servidores em faixas etárias intermediárias, conforme apontam Pessanha et al. (2019) e Tomaz e Tomaz (2023).

Quanto ao nível de escolaridade dos participantes, verificou-se elevada qualificação dos participantes, sendo que 69% possuem pós-graduação, e 15,5% possuem mestrado ou doutorado. Esse dado evidencia um corpo funcional altamente qualificado, característica cada vez mais presente no Poder Judiciário. A elevada escolaridade pode influenciar diretamente as expectativas em relação aos programas de T&D, tornando os servidores mais críticos quanto à qualidade, à aplicabilidade e ao alinhamento dos conteúdos ofertados, conforme discutem Abbad et al. (2012) e Pezzi (2022).

Tabela 1: Perfil Sociodemográfico e Profissional dos Participantes (N=58)

	Características	Quant.	%
Cargo	Analista Jud. – Área Adm	20	34,48%
	Analista Jud. – Área Adm. (Gestor/Sub.)	11	18,97%
	Analista Jud. – Área Jud.	14	24,14%
	Analista Jud. – Área Jud. (Gestor/Sub.)	13	22,41%
Gênero	Feminino	41	70,7%
	Masculino	17	29,3%
Faixa Etária	Menos de 30 anos	3	5,2%
	De 30 a 44 anos	35	60,3%
	Acima de 45 anos	20	34,5%
Tempo de Serviço	Até 5 anos	9	15,5%
	De 6 a 14 anos	24	41,4%

Escolaridade	Mais de 15 anos	25	43,1%
	Ensino Médio	0	0%
	Superior Incompleto	3	5,2%
	Superior Completo	6	10,3%
	Pós Graduação	40	69%
	Mestrado/Doutorado	9	15,5%
Quant. de Cursos	Apenas 1 curso	5	8,6%
	Entre 2 e 4	18	31%
	Mais de 5 cursos	35	60,3%
	Nenhum curso	0	0%
Ano de realização	2023	38	65,5%
	2024	52	89,7%
	2025	39	67,2%

Fonte: Elaborada pela autora (2025)

4.2 CONFIABILIDADE DAS ESCALAS

Para verificar a confiabilidade das medidas utilizadas nesta pesquisa, procedeu-se ao cálculo do Alfa de Cronbach para os dois conjuntos de variáveis analisados. A ECST apresentou coeficiente alfa de 0,98, enquanto a escala de satisfação com o treinamento obteve valor de 0,97, indicando elevados níveis de consistência interna (Tabela 2).

Tabela 2: Confiabilidade das escalas (Alfa de Cronbach)

Escala	Alfa de Cronbach
ECST	0,976
Satisfação com Treinamentos	0,984

Fonte: Elaborada pela autora (2025)

No campo das pesquisas psicométricas, valores de alfa iguais ou superiores a 0,70 são considerados satisfatórios, ao passo que coeficientes acima de 0,90 evidenciam excelente confiabilidade dos instrumentos (Abbad et al., 2012). Dessa forma, os resultados alcançados demonstram que os itens que compõem ambas as escalas apresentam elevada coerência entre si, mensurando de maneira precisa e estável os construtos propostos, o que assegura maior robustez às análises realizadas e confere maior segurança às interpretações extraídas a partir das respostas dos participantes.

Além disso, a elevada consistência interna observada sugere que os servidores compartilham crenças relativamente homogêneas acerca do sistema de treinamento e

desenvolvimento, o que pode ser interpretado como a presença de crenças coletivas no contexto organizacional, conforme discutido por Lopes e Mourão (2010). Tal aspecto assume especial relevância no âmbito do Poder Judiciário, em que a cultura institucional tende a influenciar de forma significativa a formação e a consolidação das crenças dos servidores sobre as práticas de treinamento adotadas.

4.2.1 Análise dos fatores

A análise geral dos fatores evidencia uma avaliação predominantemente positiva das crenças dos servidores em relação ao sistema de T&D. O fator Crenças sobre as contribuições do treinamento para o indivíduo e para a organização apresentou média de 7,6 e baixo desvio padrão (Tabela 3), indicando elevada concordância entre os respondentes e percepção favorável quanto aos efeitos do treinamento no desempenho individual e organizacional.

O fator Crenças sobre resultados e o processo de treinamento dos participantes, registrou média de 7,2, também caracterizada como percepção positiva, ainda que com maior dispersão das respostas, o que sinaliza heterogeneidade nas avaliações relacionadas à efetividade do processo formativo. Em contraste, o fator Crenças sobre o processo de levantamento de necessidades de treinamento apresentou média de 6,2, valor enquadrado na faixa de crença moderada, o que indica fragilidades percebidas nos mecanismos institucionais de identificação das necessidades de T&D.

Tabela 3: Análise geral dos fatores

Fatores	Média	Desvio padrão
Crenças sobre as contribuições do treinamento para o indivíduo e para a organização	7,6	0,5
Crenças sobre o processo de levantamento de necessidades de treinamento	6,2	0,7
Crenças sobre resultados e o processo de treinamento	7,2	0,9

Fonte: Elaborada pela autora (2025)

O fator referente às contribuições do treinamento para o indivíduo e para a organização alcançou média elevada, o que evidencia que os servidores reconhecem o treinamento como instrumento relevante para o aprimoramento do desempenho profissional e para o fortalecimento institucional. Essa percepção encontra respaldo nas diretrizes da Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário, que concebe a

T&D como processo permanente e estratégico, vinculado à melhoria da prestação jurisdicional e ao alcance dos objetivos institucionais (CNJ, 2014; 2018).

Os relatórios nacionais sobre formação e aperfeiçoamento de servidores indicam tendência semelhante ao apontar que a ampliação das ações formativas contribui para a racionalização dos processos de trabalho e para o aumento da eficiência administrativa no âmbito do Judiciário (CNJ, 2015; 2018). No contexto do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, os dados institucionais evidenciam esforço sistemático de expansão e diversificação das ações, alinhadas ao planejamento estratégico e às demandas organizacionais, o que reforça a legitimidade da percepção positiva expressa pelos respondentes (TJGO, 2023; 2025).

A elevada média atribuída ao fator resultados e processo de treinamento também indica reconhecimento quanto à qualidade técnica das ações formativas e à sua contribuição para o desenvolvimento profissional. Esse achado dialoga com estudos que analisam a educação no Poder Judiciário e apontam o aperfeiçoamento técnico como elemento central para a qualificação do trabalho jurisdicional e administrativo, bem como para a valorização do servidor no interior das organizações públicas (Lotufo, 2015). Sob essa perspectiva, o treinamento assume papel estruturante na consolidação de uma cultura organizacional orientada ao aprendizado e à profissionalização da gestão pública.

Em contrapartida, o fator relacionado ao processo de levantamento de necessidades de treinamento apresentou média inferior aos demais, situando-se em nível de crença moderada. Esse resultado sugere fragilidades nos mecanismos institucionais de diagnóstico das necessidades formativas, aspecto que já foi identificado em pesquisas sobre políticas de T&D no setor público, as quais apontam que a ausência de processos sistemáticos de mapeamento de competências compromete a efetividade das ações de T&D (Chaves, 2019). A inadequação entre oferta de cursos e necessidades reais dos servidores tende a limitar a transferência do aprendizado para o ambiente de trabalho.

Estudos sobre educação corporativa no Poder Judiciário reforçam que a efetividade do treinamento depende da articulação entre diagnóstico, planejamento e execução das ações formativas, bem como da participação ativa dos gestores nesse processo (Zava; Brito, 2023). A percepção moderada quanto ao levantamento de necessidades pode indicar lacunas na comunicação institucional, na participação dos servidores na definição das prioridades formativas e no uso de instrumentos sistemáticos de identificação das demandas.

Além disso, pesquisas sobre gestão do conhecimento em unidades judiciárias demonstram que a ausência de processos estruturados de diagnóstico dificulta a consolidação do conhecimento organizacional e reduz o impacto das ações sobre o desempenho coletivo

(Quesia; Kamimura; Oliveira, 2019). A literatura sobre liderança na administração pública também ressalta que gestores desempenham papel central na identificação das necessidades de desenvolvimento de suas equipes, influenciando diretamente a efetividade das políticas de T&D (Oliveira; Sant'ana; Vaz, 2010).

A análise dos resultados da Tabela 3 evidencia, portanto, um cenário de reconhecimento institucional do valor do treinamento, combinado com desafios relacionados ao planejamento e ao alinhamento das ações formativas às necessidades reais dos servidores. Esse achado reforça a importância de fortalecer os processos de diagnóstico de necessidades de treinamento, conforme preconizado pelas diretrizes nacionais do CNJ e pela legislação estadual que valoriza o desenvolvimento profissional como elemento estruturante da carreira dos servidores do Poder Judiciário (Goiás, 2010).

Na Tabela 4, observa-se média igual a 7,6 o que indica que o fator Crenças dos participantes sobre as contribuições do treinamento para o indivíduo e para a organização possui uma percepção positiva. A análise descritiva dos itens que compõem esse fator reforça a percepção positiva observada na média geral. Os itens relacionados ao aperfeiçoamento do desempenho, à diversificação das modalidades de treinamento, à melhoria dos processos de trabalho e à contribuição para os objetivos organizacionais apresentaram médias elevadas, superiores a 7,5, evidenciando forte concordância dos servidores quanto ao valor estratégico das ações formativas.

Destacam-se, em especial, os itens referentes à diversificação das oportunidades de treinamento e à melhoria dos processos organizacionais, ambos com média de 8,5, o que revela elevado reconhecimento da relevância do treinamento para a eficiência institucional. Por outro lado, os itens relacionados à autorrealização e à aplicabilidade crescente dos treinamentos à realidade de trabalho apresentaram médias de 6,9, configurando crença moderada. Esses resultados indicam que, embora o treinamento seja percebido como relevante, ainda existem limitações quanto à sua capacidade de atender plenamente às expectativas individuais e às demandas práticas do cotidiano laboral.

Tabela 4: Crenças sobre as contribuições do treinamento para o indivíduo e para a organização

Item da escala	Pergunta	Média
1	A participação em treinamentos gera mais vantagens do que desvantagens para as pessoas.	8,2
2	Participar de treinamentos propicia o aperfeiçoamento do desempenho das pessoas.	8,4
3	A participação em treinamentos é fundamental para o crescimento na carreira.	7,6
4	Quanto mais diversificadas as oportunidades de treinamento (à distância, em sala de aula, no local de trabalho) melhor é atendida a necessidade de capacitação da empresa.	8,5
7	Treinamentos podem melhorar os processos de trabalho da empresa.	8,5

8	Os treinamentos contribuem para a autorrealização das pessoas.	6,9
9	Os treinamentos estão alinhados à estratégia organizacional da empresa.	7,5
11	Os treinamentos contribuem para o melhor funcionamento das equipes de trabalho.	7,5
12	A empresa vem tornando os treinamentos cada vez mais aplicáveis à realidade.	6,9
13	A aplicação no trabalho dos conteúdos aprendidos em treinamentos torna os resultados melhores.	7,5
14	O trabalho das pessoas se torna mais fácil de ser realizado depois da participação em treinamentos.	7,2
15	Treinamentos contribuem para a concretização dos objetivos da empresa.	7,9
25	Os conteúdos abordados em treinamentos podem ser aplicados no trabalho.	7,4
29	Os treinamentos auxiliam na criação de um clima organizacional mais favorável.	7,5
30	Os treinamentos modificam a forma como as pessoas desenvolvem suas atividades.	7,1
32	Os treinamentos contribuem para a criação de novos valores organizacionais.	7,1

Fonte: Elaborada pela autora (2025)

As médias superiores a 7,0 na maioria dos itens refletem concordância consistente dos participantes de que o treinamento favorece o aprimoramento do desempenho profissional, a melhoria dos processos de trabalho e a concretização dos objetivos organizacionais. Esse achado encontra respaldo na Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário, que concebe a T&D como instrumento estruturante do desenvolvimento institucional e da qualidade da prestação jurisdicional (CNJ, 2014; 2018).

Destacam-se, de forma expressiva, os itens relacionados à diversificação das oportunidades de treinamento e à melhoria dos processos organizacionais, ambos com médias elevadas. Esses resultados reforçam a compreensão de que a oferta de diferentes modalidades formativas, como cursos presenciais, educação a distância e ações no local de trabalho, amplia a capacidade institucional de atender às demandas de qualificação dos servidores. Tal percepção converge com os dados apresentados nos relatórios nacionais do CNJ, que apontam a diversificação metodológica como elemento central para a ampliação do alcance e da efetividade das políticas de T&D no Poder Judiciário (CCNJ, 2015; 2018).

A elevada concordância quanto ao impacto do treinamento no aperfeiçoamento do desempenho profissional indica que os servidores percebem relação direta entre participação em ações formativas e melhoria das atividades desempenhadas. Esse resultado dialoga com a Lotufo (2015) que analisa a educação no Poder Judiciário sob a perspectiva do aperfeiçoamento técnico, destacando que o T&D continua contribuir para maior eficiência, racionalização do trabalho e fortalecimento da atuação institucional. Sob esse enfoque, o treinamento assume papel relevante não apenas como mecanismo de atualização técnica, mas como estratégia de qualificação do serviço público.

Observa-se, ainda, percepção positiva quanto à contribuição dos treinamentos para o alinhamento estratégico e para o funcionamento das equipes de trabalho. Esses achados corroboram estudos que defendem a integração entre T&D e planejamento estratégico como

condição para que as ações formativas produzam impactos organizacionais consistentes (Chaves, 2019). No âmbito do TJGO, essa articulação é reforçada pelo Plano de Capacitação da EJUG, que estrutura suas ações a partir das diretrizes estratégicas institucionais e das competências necessárias ao desempenho das funções judiciais e administrativas (TJGO, 2023; 2025).

Apesar da avaliação positiva predominante, alguns itens apresentaram médias inferiores às demais, especialmente aqueles relacionados à autorrealização e à crescente aplicabilidade dos conteúdos dos treinamentos à realidade de trabalho. Esses resultados indicam que, embora o treinamento seja reconhecido como relevante, sua capacidade de atender plenamente às expectativas individuais dos servidores ainda encontra limites. Tal constatação converge com pesquisas sobre educação corporativa no Poder Judiciário, que apontam desafios relacionados à contextualização dos conteúdos e à efetiva transferência do aprendizado para o cotidiano laboral (Zava; Brito, 2023).

Quesia; Kamimura e Oliveira (2019) fala sobre gestão do conhecimento em unidades judiciárias e reforça essa interpretação ao destacar que o impacto do treinamento depende não apenas da qualidade do conteúdo ofertado, mas também das condições organizacionais que favorecem a aplicação prática do conhecimento adquirido. Ambientes de trabalho pouco propícios à inovação, à troca de experiências e à valorização do aprendizado tendem a reduzir os efeitos das ações formativas sobre o desempenho individual e coletivo. Além disso, estudos sobre liderança no contexto da administração pública evidenciam que o papel dos gestores é determinante para potencializar os efeitos do treinamento, seja ao estimular a aplicação dos conteúdos aprendidos, seja ao criar condições favoráveis ao desenvolvimento das equipes (Oliveira; Sant'ana; Vaz, 2010). A percepção moderada quanto à aplicabilidade prática dos treinamentos pode refletir limitações nesse processo de mediação gerencial entre a aprendizagem formal e o trabalho cotidiano.

A relação entre treinamento, desempenho e desenvolvimento profissional também encontra respaldo na legislação estadual que rege a carreira dos servidores do Poder Judiciário de Goiás, a qual reconhece o aperfeiçoamento como elemento relevante para a valorização funcional e para a eficiência institucional (Goiás, 2010). Nesse sentido, os resultados da Tabela 4 reforçam a importância de políticas de T&D articuladas não apenas à estratégia organizacional, mas também às expectativas individuais e às condições concretas de trabalho.

De forma geral, a discussão dos resultados da Tabela 4 indica que as ações de treinamento dos participantes são amplamente reconhecidas como relevantes e estratégicas, sobretudo no que se refere às contribuições organizacionais. Contudo, os dados também

evidenciam a necessidade de avanços no fortalecimento da autorrealização profissional e da aplicabilidade dos conteúdos, aspectos fundamentais para a consolidação de uma política de T&D capaz de integrar desenvolvimento humano, eficiência institucional e qualidade da prestação jurisdicional (CNJ, 2014; Lotufo, 2015; Chaves, 2019).

Na Tabela 5, observa-se pela média, que o fator Crenças dos participantes sobre o processo de levantamento de necessidades de treinamento possui crença moderada, de acordo com a escala ESCT, pois está com média inferior a 7,1 e superior a 4. Os dados relativos ao processo de levantamento de necessidades de treinamento revelam avaliação predominantemente moderada em todos os itens analisados. As médias variaram entre 5,1 e 7,0, indicando percepção menos favorável quando comparada aos demais fatores da escala.

Os menores escores concentraram-se nos itens relacionados à identificação das reais necessidades de qualificação, à participação dos servidores que efetivamente necessitam de treinamento e à escolha dos cursos mais adequados às necessidades individuais. Esses resultados evidenciam percepção de fragilidade nos critérios de indicação, comunicação e planejamento das ações formativas. Ainda que alguns itens tenham apresentado médias próximas ao limite superior da crença moderada, como aqueles relacionados à atuação dos gestores e à motivação institucional para novas aprendizagens, o conjunto dos dados sinaliza a necessidade de aprimoramento dos processos de diagnóstico e alinhamento das ações de T&D às demandas reais dos servidores.

Tabela 5: Crenças sobre o processo de levantamento de necessidades de treinamento

Item da escala	Pergunta	Média
5	Participam de treinamentos os funcionários que realmente precisam.	5,1
6	A empresa é capaz de identificar as reais necessidades de qualificação dos funcionários.	5,1
10	Na indicação para treinamento, considera-se mais a necessidade de aprender do que os relacionamentos interpessoais.	6,7
16	Os gestores são capazes de identificar adequadamente as necessidades de treinamento de seus funcionários.	7,0
18	As pessoas utilizam no trabalho o que aprenderam em treinamento.	6,8
19	As pessoas do meu local de trabalho têm informações suficientes sobre os treinamentos da empresa.	6,6
20	É fácil aplicar novas aprendizagens no meu local de trabalho.	6,3
23	É fácil para as pessoas escolherem os treinamentos mais apropriados às suas necessidades.	5,9
24	No meu local de trabalho, as pessoas participam de treinamentos mais pela necessidade de desenvolver novas habilidades do que por premiação.	5,4
31	Quando se trata de treinamentos, parece haver mais interesse da empresa em motivar as pessoas para novas aprendizagens do que economizar dinheiro.	6,7

Fonte: Elaborada pela autora (2025)

As médias situadas entre 5,1 e 7,0 revelam que os servidores reconhecem a existência de ações institucionais voltadas ao diagnóstico das necessidades formativas, porém percebem fragilidades relevantes nesse processo. Esse achado evidencia um ponto crítico da política de T&D, uma vez que o diagnóstico adequado constitui etapa fundamental para a efetividade das ações de T&D.

Os menores escores concentram-se nos itens relacionados à identificação das reais necessidades de qualificação e à participação, nos treinamentos, dos servidores que efetivamente necessitam de T&D. Esses resultados sugerem percepção de inadequação entre a oferta de cursos e as demandas concretas do trabalho, o que pode comprometer a efetividade das ações formativas. Conforme Chaves (2019), sobre T&D no setor público destaca que a ausência de processos sistemáticos de levantamento de necessidades tende a gerar programas genéricos, com baixo potencial de impacto sobre o desempenho individual e organizacional. Sob essa perspectiva, o diagnóstico impreciso fragiliza a relação entre T&D e resultados institucionais.

Os relatórios nacionais do CNJ corroboram essa interpretação ao apontar que, embora haja expansão significativa das ações de T&D no Poder Judiciário, persistem desafios relacionados à consolidação de metodologias padronizadas de mapeamento de competências e identificação de necessidades formativas (CNJ, 2015; 2018). Esses documentos ressaltam que a efetividade da política nacional de formação depende da capacidade dos tribunais de alinhar as ações educacionais às demandas reais dos servidores e às prioridades estratégicas institucionais.

No contexto do TJGO, os dados institucionais evidenciam esforços voltados à ampliação da oferta de capacitações e à diversificação das modalidades formativas. Contudo, a percepção moderada quanto ao levantamento de necessidades indica que tais esforços ainda não se traduzem plenamente em processos diagnósticos participativos e sistematizados (TJGO, 2023; 2025). Esse desalinhamento pode explicar as médias inferiores observadas nos itens relacionados à escolha dos cursos mais adequados às necessidades individuais dos servidores.

A atuação dos gestores no processo de identificação das necessidades de treinamento apresenta médias próximas ao limite superior da crença moderada, o que sugere reconhecimento parcial do papel da liderança nesse processo. Estudos sobre liderança na administração pública destacam que gestores exercem função central na mediação entre as demandas do trabalho e as oportunidades de desenvolvimento profissional, influenciando diretamente a efetividade das políticas de T&D (Oliveira; Sant'ana; Vaz, 2010). A percepção apenas moderada quanto a essa atuação pode indicar lacunas na formação gerencial ou na

institucionalização de práticas de gestão por competências. Nesse sentido, os resultados da Tabela 5 revelam desafio estrutural para a consolidação de uma política de T&D orientada ao mérito, à eficiência e à qualidade da prestação jurisdicional.

Pesquisa sobre educação corporativa no Judiciário (Zava; Brito, 2023) também apontam que a percepção de fragilidade no levantamento de necessidades compromete a motivação dos servidores para participar das ações formativas, uma vez que os treinamentos passam a ser vistos como pouco aderentes à realidade do trabalho. Esse aspecto se reflete nos itens relacionados à participação em treinamentos por necessidade de desenvolvimento, em detrimento de critérios informais ou relacionais, cujas médias permanecem em patamar moderado.

A análise dos resultados também dialoga com estudos sobre gestão do conhecimento em unidades judiciárias, os quais indicam que a ausência de diagnóstico estruturado dificulta a transformação do conhecimento individual em conhecimento organizacional, limitando o impacto coletivo das ações de T&D (Quesia; Kamimura; Oliveira, 2019). Sem mecanismos claros de identificação das necessidades, o treinamento tende a não dialogar com os fluxos de trabalho e com os problemas concretos enfrentados pelas equipes.

Além disso, a legislação estadual que rege a carreira dos servidores do Poder Judiciário de Goiás reconhece o desenvolvimento profissional como elemento relevante para a valorização funcional e para a eficiência institucional, o que pressupõe políticas de T&D baseadas em critérios objetivos e alinhadas às necessidades reais do serviço público (Goiás, 2010). A percepção moderada quanto ao levantamento de necessidades indica, portanto, a necessidade de aprimoramento dos instrumentos utilizados para garantir coerência entre T&D, desenvolvimento profissional e carreira.

De forma geral, a discussão dos resultados da Tabela 5 evidencia que o processo de levantamento de necessidades de treinamento constitui um dos principais pontos de fragilidade do sistema de T&D analisado. Embora os servidores reconheçam a existência de ações formativas e demonstrem percepção positiva quanto aos seus resultados, os dados indicam que a ausência de diagnósticos mais precisos compromete a efetividade das políticas de T&D. Esse cenário reforça a importância de fortalecer práticas de gestão por competências, ampliar a participação dos servidores e gestores no planejamento das ações formativas e alinhar de forma mais consistente o treinamento às demandas institucionais e individuais, conforme preconizam as diretrizes nacionais e os estudos acadêmicos sobre formação no Poder Judiciário (CNJ, 2014; Lotufo, 2015; Chaves, 2019).

Observa-se na Tabela 5, que pela média o fator Crenças sobre resultados e o processo de treinamento, os participantes da pesquisa apresentaram percepção positiva, porém com média muito próxima a 7,1 (Tabela 6), demonstrando alerta para alguns itens que podem ser identificados pela análise individual de cada item. O fator referente aos resultados e ao processo de treinamento apresentou avaliação global positiva, porém próxima ao limite inferior dessa classificação. A análise individual dos itens evidencia coexistência de percepções positivas e moderadas dos participantes.

Os itens relacionados à competência e ao T&D dos instrutores, bem como às trocas de experiências durante os treinamentos, apresentaram médias elevadas, superiores a 8,0, indicando reconhecimento da qualidade técnica e pedagógica das ações formativas. Em contrapartida, os itens associados à aprendizagem efetiva dos conteúdos, ao conforto dos participantes durante os treinamentos e ao comprometimento dos servidores com as atividades apresentaram médias inferiores a 7,1, caracterizando crença moderada. Esses achados sugerem que, apesar da qualidade dos instrutores, aspectos relacionados ao ambiente de aprendizagem e à internalização dos conteúdos carecem de maior atenção institucional.

Tabela 6: Crenças sobre resultados e o processo de treinamento

Item da escala	Perguntas	Média
17	As pessoas aprendem os conteúdos abordados nos treinamentos.	6,9
21	As pessoas se sentem à vontade quando estão participando de treinamentos.	6,0
22	As trocas de experiências em sala de aula facilitam o processo de aprendizagem.	8,2
26	Os participantes levam realmente a sério as atividades de treinamento.	6,5
27	Os valores essenciais da empresa são fortalecidos pelos treinamentos.	6,7
28	Os instrutores demonstram competência em suas atuações.	8,4
33	Os instrutores são capacitados adequadamente para a função que exercem.	8,0

Fonte: Elaborada pela autora (2025)

As médias observadas na tabela acima revelam coexistência de percepções favoráveis e moderadas, o que sugere reconhecimento da qualidade técnica das ações formativas, combinado com ressalvas quanto às condições de aprendizagem e à efetividade do processo educacional como um todo. Esse achado reforça a complexidade do sistema T&D, no qual resultados positivos dependem não apenas do conteúdo e da atuação dos instrutores, mas também do ambiente institucional e do engajamento dos participantes (CNJ, 2014).

Os itens que apresentaram médias mais elevadas estão associados à competência e ao T&D dos instrutores, bem como às trocas de experiências durante os treinamentos. Esses resultados indicam reconhecimento consistente da qualidade técnica e pedagógica dos profissionais envolvidos nas ações formativas. Tal percepção converge com as diretrizes

nacionais que priorizam a utilização de instrutores internos qualificados e a valorização da experiência prática como elemento central do processo educativo no Poder Judiciário (CNJ, 2014; 2018). Os relatórios nacionais sobre formação e aperfeiçoamento de servidores também destacam a qualificação do corpo docente como fator determinante para a efetividade das ações (CNJ, 2015; 2018).

A valorização das trocas de experiências durante os treinamentos evidencia a importância do aprendizado coletivo e do compartilhamento de práticas no contexto organizacional. Estudos sobre gestão do conhecimento em unidades judiciárias ressaltam que espaços de interação e diálogo favorecem a circulação do conhecimento tácito, contribuindo para a consolidação de soluções mais adequadas aos problemas do cotidiano institucional (Quesia; Kamimura; Oliveira, 2019). Nesse sentido, os resultados da Tabela 6 indicam que as ações formativas analisadas conseguem, em alguma medida, promover ambientes propícios à aprendizagem colaborativa.

Em contrapartida, os itens relacionados à aprendizagem efetiva dos conteúdos, ao conforto dos participantes e ao comprometimento com as atividades de treinamento apresentaram médias inferiores a 7,1, configurando crença moderada. Esses achados sugerem que, embora os instrutores sejam percebidos como competentes, existem limitações no processo de aprendizagem que podem comprometer a internalização dos conteúdos. Corroborando com Lotufo (2015), sobre educação no Poder Judiciário aponta que a qualidade do processo formativo depende da articulação entre metodologia, condições materiais, tempo disponível e adequação dos conteúdos às necessidades reais dos servidores.

A percepção dos participantes moderada quanto à aprendizagem efetiva também pode estar associada a fragilidades previamente identificadas no levantamento de necessidades de treinamento. Quando os conteúdos ofertados não dialogam de forma direta com as demandas do trabalho, tende a ocorrer redução do engajamento dos participantes e menor assimilação do conhecimento (Chaves, 2019). Dessa forma, os resultados da Tabela 6 reforçam a interdependência entre diagnóstico, planejamento e execução das ações formativas, evidenciando que a efetividade do processo de treinamento não se sustenta apenas na competência dos instrutores.

Os dados referentes ao conforto e ao ambiente de aprendizagem indicam que aspectos logísticos e organizacionais também influenciam a percepção dos resultados do treinamento. Pesquisas sobre educação corporativa no Poder Judiciário destacam que condições inadequadas de infraestrutura, carga horária excessiva ou formatos pouco flexíveis tendem a comprometer a experiência formativa e a disposição dos servidores para participar ativamente das ações

educacionais (Zava; Brito, 2023). Assim, a avaliação moderada desses itens sugere a necessidade de atenção institucional aos aspectos estruturais do processo de T&D.

A percepção relativa ao comprometimento dos participantes com as atividades de treinamento também se apresenta em nível moderado, o que pode refletir fatores organizacionais mais amplos, como sobrecarga de trabalho, prioridades institucionais concorrentes e ausência de mecanismos de incentivo à participação efetiva. Estudos sobre liderança na administração pública, como Oliveira; Sant'ana e Vaz (2010) ressaltam que o apoio gerencial exerce influência significativa sobre o engajamento dos servidores em processos de desenvolvimento profissional, sendo fundamental para potencializar os resultados das ações.

No contexto institucional analisado, os documentos de planejamento e gestão da EJUG indicam esforço contínuo de ampliação e qualificação das ações formativas. Contudo, os resultados da Tabela 6 sugerem que esses esforços ainda enfrentam desafios relacionados à criação de condições organizacionais plenamente favoráveis à aprendizagem e à aplicação dos conteúdos no trabalho (TJGO, 2023; 2025). Essa constatação reforça a necessidade de integração entre políticas de T&D e práticas de gestão do trabalho.

A relação entre resultados do treinamento e valorização profissional também encontra respaldo na legislação estadual que rege a carreira dos servidores do Poder Judiciário de Goiás, a qual reconhece o desenvolvimento contínuo como elemento relevante para a eficiência institucional e para a progressão funcional (Goiás, 2010). Nesse sentido, a percepção moderada quanto a alguns aspectos do processo de treinamento indica que o fortalecimento da aprendizagem efetiva constitui requisito para que o T&D cumpra plenamente seu papel estratégico.

De forma geral, a discussão dos resultados da Tabela 6 evidencia que as ações de treinamento são reconhecidas quanto à qualidade dos instrutores e à relevância das trocas de experiências, mas enfrentam limitações relacionadas à aprendizagem efetiva, ao ambiente formativo e ao engajamento dos participantes. Esses achados reforçam a importância de aprimorar as condições pedagógicas, organizacionais e gerenciais do processo de T&D, de modo a potencializar os resultados das ações formativas e assegurar maior coerência entre capacitação, desempenho e qualidade da prestação jurisdicional, conforme preconizam as diretrizes nacionais e os estudos acadêmicos sobre formação no Poder Judiciário (CNJ, 2014; Lotufo, 2015; Chaves, 2019).

4.2.2 Escala sobre identificação das relações de satisfação no trabalho com treinamentos corporativos

A análise geral dos fatores da escala de satisfação evidencia níveis moderados de satisfação em todas as dimensões avaliadas. O fator Aprendizagem apresentou a média mais elevada (5,34), indicando percepção favorável quanto à aquisição e utilização do conhecimento no trabalho. O fator Satisfação com o treinamento apresentou média de 5,17, refletindo avaliação positiva, ainda que sem expressar elevados níveis de entusiasmo. O fator Resultados individuais registrou média de 5,00, demonstrando impacto moderado do treinamento na satisfação pessoal e no desempenho percebido. O fator Resultado organizacional clima apresentou a menor média (4,76) e maior desvio padrão, revelando maior variabilidade nas percepções e indicando que os efeitos dos treinamentos sobre o clima organizacional ainda não se mostram plenamente consolidados.

Tabela 7: Análise geral dos fatores

Fatores	Média	Desvio padrão
Aprendizagem	5,34	0,19
Satisfação com o treinamento	5,17	0,05
Resultados individuais	5,00	0,16
Resultado organizacional – clima	4,76	1,76

Fonte: Elaborada pela autora (2025)

Esse cenário revela a complexidade do vínculo entre capacitação e satisfação no trabalho, aspecto amplamente discutido sobre políticas de formação no setor público (CNJ, 2014).

O fator Aprendizagem apresentou a média mais elevada entre as dimensões analisadas, indicando percepção favorável quanto à aquisição de conhecimentos e à possibilidade de utilização dos conteúdos no trabalho. Esse resultado sugere que os treinamentos cumprem sua função básica de transmissão e ampliação de conhecimentos, aspecto alinhado às diretrizes da Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário, que define a aprendizagem contínua como elemento central para o desenvolvimento de competências institucionais (CNJ, 2014; 2018). Os relatórios nacionais do CNJ também apontam a aprendizagem como uma das dimensões mais consolidadas das ações de capacitação no âmbito do Judiciário (CNJ, 2015; 2018).

Apesar desse resultado positivo, a média do fator Aprendizagem não atinge patamares elevados, o que indica que a aquisição de conhecimento ocorre de forma consistente, porém sem expressar elevado entusiasmo ou percepção de impacto transformador. Estudos sobre

educação no Poder Judiciário indicam que a aprendizagem tende a se manter em níveis moderados quando os conteúdos ofertados não dialogam plenamente com os desafios cotidianos do trabalho ou quando inexistem mecanismos institucionais que estimulem a aplicação prática do conhecimento adquirido (Lotufo, 2015). Nesse sentido, a aprendizagem, embora presente, não se converte automaticamente em satisfação ampliada ou em mudanças perceptíveis no trabalho.

O fator Satisfação com o treinamento apresentou média próxima à observada na dimensão Aprendizagem, indicando avaliação positiva, porém moderada, das experiências formativas. Esse resultado sugere que os servidores demonstram lembrança favorável e aceitação geral dos treinamentos, ainda que sem forte envolvimento afetivo. Níveis moderados de satisfação tendem a ocorrer quando os treinamentos são percebidos como obrigatórios ou desvinculados de expectativas individuais de desenvolvimento profissional (Zava; Brito, 2023). Tal percepção pode limitar o potencial motivacional das ações formativas.

No que se refere ao fator Resultados individuais, a média observada indica impacto moderado dos treinamentos sobre a satisfação pessoal e o desempenho percebido. Esse achado revela que os treinamentos exercem influência positiva sobre aspectos técnicos do trabalho, mas apresentam menor repercussão sobre a dimensão subjetiva da satisfação laboral. Estudos sobre capacitação no setor público destacam que os efeitos dos treinamentos sobre o desempenho tendem a ser mais evidentes do que seus impactos sobre a satisfação pessoal, sobretudo quando inexistem políticas integradas de valorização e reconhecimento profissional (Chaves, 2019).

A dimensão Resultado organizacional clima apresentou a menor média entre os fatores analisados, acompanhada de maior dispersão das respostas. Esse resultado indica que os servidores percebem efeitos limitados dos treinamentos sobre o clima organizacional, além de maior heterogeneidade nas avaliações. Pesquisas sobre gestão do conhecimento em unidades judiciárias apontam que a melhoria do clima organizacional depende de múltiplos fatores, como práticas de liderança, comunicação interna e condições de trabalho, não se restringindo aos efeitos diretos das ações de capacitação (Quesia; Kamimura; Oliveira, 2019). Assim, a percepção reduzida do impacto dos treinamentos sobre o clima revela limites estruturais da política de T&D.

O clima organizacional resulta da interação entre práticas gerenciais, relações interpessoais e políticas institucionais, sendo apenas parcialmente influenciado pelos programas de capacitação (Oliveira; Sant'ana; Vaz, 2010), e a ausência de estratégias

complementares voltadas ao fortalecimento das relações de trabalho e à valorização dos servidores tende a reduzir o alcance dos treinamentos sobre essa dimensão.

No contexto institucional analisado, os documentos de planejamento e gestão da EJUG indicam investimento contínuo na ampliação da oferta de capacitações e na diversificação das modalidades formativas. Contudo, os resultados da Tabela 7 sugerem que esses esforços ainda não se refletem de forma expressiva na satisfação global e no clima organizacional, o que aponta para a necessidade de maior integração entre políticas de capacitação e práticas de gestão de pessoas (TJGO, 2023; 2025).

A legislação estadual que rege a carreira dos servidores do Poder Judiciário de Goiás reconhece o desenvolvimento profissional como elemento relevante para a eficiência institucional e para a valorização funcional, o que pressupõe políticas de capacitação capazes de produzir impactos mais amplos sobre a satisfação e o ambiente de trabalho (Goiás, 2010). Nesse sentido, os resultados da Tabela 7 indicam que a capacitação, embora relevante, necessita ser articulada a outras estratégias institucionais para potencializar seus efeitos sobre o bem-estar e o clima organizacional.

De forma geral, a discussão dos resultados da Tabela 7 evidencia que os treinamentos corporativos produzem efeitos positivos sobre a aprendizagem e a satisfação com as ações formativas, porém apresentam impacto limitado sobre os resultados individuais e organizacionais relacionados ao clima. Esses achados reforçam a necessidade de políticas integradas de desenvolvimento que articulem capacitação, gestão por competências, práticas de liderança e valorização profissional, conforme preconizam as diretrizes nacionais e os estudos acadêmicos sobre formação no Poder Judiciário (CNJ, 2014; Lotufo, 2015; Chaves, 2019).

No fator Aprendizagem, Tabela 8, todos os itens apresentaram médias superiores a 5,0, evidenciando percepção consistente de utilidade, aquisição de novos conhecimentos e aplicação prática dos conteúdos aprendidos. O item relacionado à aprendizagem de coisas novas apresentou o maior escore, reforçando o papel formativo das capacitações.

O fator Satisfação com o treinamento revelou médias próximas, indicando que os servidores demonstram lembrança positiva e apreciação geral das ações formativas, embora sem níveis elevados de satisfação afetiva. No fator Resultados individuais, observa-se diferença entre os itens. O impacto do treinamento no desempenho apresentou média superior à satisfação pessoal com o trabalho após as capacitações, o que sugere que os treinamentos influenciam mais o aspecto técnico do que a dimensão subjetiva do trabalho. Por fim, o fator Resultado organizacional clima apresentou média inferior às demais dimensões, indicando que os servidores percebem efeitos limitados dos treinamentos sobre o clima organizacional, o que

aponta para a necessidade de estratégias complementares que integrem desenvolvimento técnico e fortalecimento das relações organizacionais.

Tabela 8: Análise individual de cada fator

Fator 1 – Aprendizagem		
Item da escala	Pergunta	Média
3	Os treinamentos são benéficos para o meu trabalho	5,48
4	A participação em formações oferecidas pela empresa é útil.	5,48
5	Sei substancialmente mais sobre o conteúdo do treinamento depois da formação do que antes.	5,19
6	Nos treinamentos aprendi coisas novas.	5,69
7	No meu trabalho diário, costumo usar o conhecimento adquirido nos treinamentos.	5,16
8	Nos treinamentos que participo, costumo usar o conhecimento adquirido nos treinamentos.	5,21
11	No geral, parece-me que a aplicação dos conteúdos das formações facilitou o fluxo de trabalho da minha empresa.	5,17
Fator 2 - Satisfação com o treinamento		
Item da escala	Pergunta	Média
1	Lembro com satisfação dos treinamentos recebidos.	5,12
2	Gosto dos treinamentos recebidos.	5,22
Fator 3 - Resultados individuais		
Item da escala	Pergunta	Média
9	Depois dos treinamentos fico mais contente com o meu trabalho.	4,84
10	Meu desempenho no trabalho melhora com a aplicação dos conteúdos das formações.	5,16
Fator 4 - Resultado organizacional – clima		
Item da escala	Pergunta	Média
12	No geral, parece-me que o clima organizacional melhorou devido aos treinamentos.	4,76

Fonte: Elaborada pela autora (2025)

As médias observadas evidenciam padrões distintos entre as dimensões analisadas, indicando que os efeitos dos treinamentos se manifestam de forma desigual sobre o trabalho, a satisfação pessoal e o ambiente organizacional. Esse achado reforça a compreensão de que a capacitação, embora relevante, não atua de maneira homogênea sobre todas as dimensões do contexto laboral (CNJ, 2014).

No fator Aprendizagem, os resultados indicam percepção consistente de utilidade dos treinamentos, com médias superiores a 5,0 em todos os itens e os servidores reconhecem a aquisição de novos conhecimentos e a possibilidade de aplicação prática dos conteúdos no trabalho, o que evidencia a função formativa básica das ações de capacitação. Esse resultado converge com as diretrizes da Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário, que define a aprendizagem contínua como elemento central para o desenvolvimento de competências e para o aprimoramento da prestação jurisdicional (CNJ,

2014; 2018). Os relatórios nacionais do CNJ também apontam a aprendizagem como dimensão estruturante das políticas de capacitação no âmbito do Judiciário (CNJ, 2015; 2018).

Apesar da avaliação positiva, as médias do fator Aprendizagem permanecem em patamar moderado, o que indica que o aprendizado ocorre de forma consistente, porém sem produzir percepção de impacto elevado. A aprendizagem tende a alcançar níveis mais expressivos quando os conteúdos dialogam diretamente com os desafios do cotidiano laboral e quando existem mecanismos institucionais que favorecem a aplicação sistemática do conhecimento adquirido (Lotufo, 2015). A ausência desses elementos tende a limitar o alcance da aprendizagem percebida.

O fator Satisfação com o treinamento apresenta médias próximas, indicando que os servidores demonstram apreciação geral pelas ações formativas e lembrança positiva das experiências vivenciadas. Contudo, esses resultados não expressam elevado envolvimento afetivo, o que sugere satisfação moderada. Pesquisas sobre educação corporativa no Poder Judiciário indicam que a satisfação com o treinamento tende a permanecer em níveis intermediários quando as ações formativas são percebidas como pouco personalizadas ou quando não se articulam de forma clara com expectativas de crescimento profissional (Zava; Brito, 2023). Nesse sentido, a satisfação observada reflete aceitação institucional, mas não entusiasmo significativo.

No fator Resultados individuais, observa-se diferença entre os itens analisados, com maior impacto percebido sobre o desempenho do que sobre a satisfação pessoal com o trabalho. Esse achado indica que os treinamentos influenciam predominantemente a dimensão técnica das atividades, produzindo melhorias no desempenho, mas exercem menor efeito sobre aspectos subjetivos da satisfação laboral. Estudos sobre capacitação no setor público apontam que a melhoria do desempenho constitui efeito mais imediato e visível do treinamento, enquanto a satisfação pessoal depende de fatores mais amplos, como reconhecimento, condições de trabalho e perspectivas de carreira (Chaves, 2019).

A dimensão Resultado organizacional clima apresentou a menor média entre os fatores, indicando percepção limitada dos efeitos dos treinamentos sobre o ambiente organizacional. Portanto, esse resultado reforça a compreensão de que o clima institucional resulta da interação de múltiplos elementos, como práticas de liderança, relações interpessoais, comunicação interna e gestão do trabalho, não se restringindo à influência direta das ações de capacitação. Pesquisas sobre gestão do conhecimento em unidades judiciárias destacam que o fortalecimento do clima organizacional exige estratégias integradas, capazes de articular aprendizagem,

compartilhamento de conhecimento e valorização das equipes (Quesia; Kamimura; Oliveira, 2019).

Já, o clima organizacional depende fortemente do estilo de gestão adotado e do suporte oferecido pelos gestores às equipes, o que limita o impacto isolado dos treinamentos sobre essa dimensão (Oliveira; Sant'ana; Vaz, 2010), e a percepção reduzida do efeito dos treinamentos sobre o clima pode indicar ausência de articulação entre capacitação e práticas gerenciais voltadas ao fortalecimento das relações de trabalho.

No contexto institucional analisado, os documentos de planejamento e gestão da EJUG evidenciam investimento contínuo na ampliação e diversificação das ações formativas. Contudo, os resultados da Tabela 8 sugerem que tais investimentos ainda não se traduzem plenamente em melhorias percebidas no clima organizacional, o que aponta para a necessidade de integração entre políticas de capacitação e estratégias de gestão de pessoas (TJGO, 2023; 2025). Essa integração mostra-se fundamental para potencializar os efeitos dos treinamentos sobre dimensões coletivas do trabalho.

A legislação estadual que rege a carreira dos servidores do Poder Judiciário de Goiás reconhece o desenvolvimento profissional como elemento relevante para a eficiência institucional e para a valorização funcional, o que pressupõe políticas de capacitação capazes de produzir impactos mais amplos sobre o trabalho e o ambiente organizacional (Goiás, 2010). Nesse sentido, os resultados da Tabela 8 indicam que a capacitação, embora contribua para a aprendizagem e para o desempenho, necessita ser articulada a outras políticas institucionais para alcançar efeitos mais consistentes sobre a satisfação e o clima.

De forma geral, a discussão dos resultados da Tabela 8 evidencia que os treinamentos corporativos produzem efeitos positivos sobre a aprendizagem e sobre o desempenho individual, porém apresentam impacto limitado sobre a satisfação pessoal e sobre o clima organizacional. Esses achados reforçam a necessidade de políticas integradas de desenvolvimento que articulem capacitação, gestão por competências, práticas de liderança e valorização profissional, conforme preconizam as diretrizes nacionais e os estudos acadêmicos sobre formação no Poder Judiciário (CNJ, 2014; Lotufo, 2015; Chaves, 2019).

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS E A RELAÇÃO ENTRE CRENÇAS E SATISFAÇÃO

Os itens que compõem a ECST contemplam dimensões relacionadas tanto às contribuições do treinamento para o desenvolvimento profissional quanto às percepções dos servidores acerca dos processos e dos resultados das ações formativas no contexto

organizacional. Conforme destacam Abbad et al. (2012), as crenças e expectativas dos participantes exercem influência direta sobre o engajamento nas atividades de capacitação e sobre a aplicação dos conhecimentos adquiridos no ambiente de trabalho. Essa compreensão é reforçada por Ajzen e Fishbein (1980), ao afirmarem que as crenças constituem a base cognitiva que orienta atitudes e comportamentos, incluindo aqueles associados à aprendizagem e ao desempenho profissional.

Os resultados das respostas das duas escalas evidenciam que os servidores das UPJs Criminais reconhecem de forma consistente o papel estratégico do sistema de T&D no aprimoramento de suas competências profissionais, bem como reconhecem a importância do Plano de Capacitação do biênio 2023/2025. Nessa perspectiva, Chiavenato (2020) destaca que práticas sistemáticas de desenvolvimento favorecem o alinhamento entre objetivos individuais e organizacionais, contribuindo para a consolidação de uma cultura de aprendizagem contínua, aspecto particularmente relevante em ambientes organizacionais marcados por elevada complexidade, como o Poder Judiciário.

De forma complementar, a análise de correlação entre os escores totais de crenças e satisfação identificou associação positiva forte, indicando que servidores que atribuem maior valor ao sistema de capacitação tendem a apresentar níveis mais elevados de satisfação com os treinamentos. Esse achado reforça a proposição de Ajzen e Fishbein (1980), segundo a qual crenças orientam avaliações e comportamentos, e converge com Meneses e Abbad (2003), que apontam a crença de utilidade e aplicabilidade como fator central para a satisfação e para a transferência da aprendizagem.

A interpretação dos achados desta pesquisa articula com estudos sobre trabalho, capacitação e clima organizacional no Poder Judiciário, assim, Guimarães e D'Abadia (2025) evidenciam que a incorporação de ferramentas digitais, quando acompanhada de treinamento contínuo, investimentos em infraestrutura e políticas de humanização, tende a produzir ganhos de produtividade, eficiência, autonomia e satisfação dos servidores. Todavia, as autoras também destacam que a digitalização pode ampliar a sobrecarga informacional e tensionar a fronteira entre vida profissional e pessoal. Esse resultado ajuda a compreender, no presente estudo, por que as crenças sobre as contribuições do treinamento se mantêm elevadas, ao mesmo tempo em que os efeitos percebidos sobre o clima organizacional aparecem de forma mais moderada: a capacitação é valorizada, mas seus impactos convivem com limites estruturais e organizacionais que extrapolam o espaço formativo.

Na mesma direção, Carmo et al. (2023), ao investigarem a qualidade de vida no trabalho de servidores do Judiciário brasileiro, identificaram categorias empíricas associadas à

desvalorização, desmotivação, problemas de gestão organizacional, impactos do processo eletrônico, sobrecarga de trabalho, insuficiência das condições de trabalho e dificuldades nas relações com chefias e administração superior. As autoras mostram que o processo eletrônico gerou simultaneamente efeitos positivos, como maior agilidade e alguma melhoria do ambiente físico, e efeitos negativos, como intensificação da pressão por produtividade e aumento da sobrecarga laboral. Tal evidência converge com os resultados desta pesquisa, sobretudo quando se observa que a satisfação com a aprendizagem e com o treinamento não se converte, na mesma intensidade, em percepção de melhoria do clima organizacional. Isso sugere que o treinamento pode ser reconhecido como útil e relevante, mas seu potencial de transformação institucional permanece condicionado por fatores como gestão, reconhecimento, organização do trabalho e condições concretas de execução das atividades. (Carmo et al., 2023).

Os achados também dialogam com estudos que analisam satisfação, motivação e gestão de pessoas no contexto judiciário, Ribeiro, Costa Filho e Bontempo (2020) constataram satisfação considerável entre servidores do Judiciário nas dimensões colegas, chefia e natureza do trabalho, mas identificaram indiferença em relação ao salário e insatisfação quanto às promoções. De forma complementar, Teixeira Filho, Figueiredo e Sousa (2023) defendem que a motivação no Judiciário não depende apenas de incentivos pecuniários, mas também de elementos simbólicos e organizacionais, como valorização, pertencimento, autonomia, reconhecimento e bem-estar no trabalho. Esses resultados ajudam a explicar por que, nesta pesquisa, os treinamentos impactam mais fortemente a aprendizagem e o desempenho percebido do que a satisfação subjetiva mais ampla e o clima organizacional. Em outras palavras, a capacitação contribui para o desenvolvimento técnico e para a crença na utilidade do sistema de T&D, mas a satisfação com o trabalho e o ambiente institucional depende de um conjunto mais amplo de práticas de gestão de pessoas, reconhecimento profissional e valorização institucional (Ribeiro; Costa Filho; Bontempo, 2020; Teixeira Filho; Figueiredo; Sousa, 2023).

Além disso, Rodrigues, Cardoso e Lages (2022) ressaltam que programas de treinamento e gestão da qualidade, no âmbito da mediação judicial, somente alcançam efetividade quando articulam qualificação teórica e prática, desenvolvimento de competências e orientação institucional clara. De modo semelhante, Procópio e Figueiredo (2022) assinalam que a melhoria dos serviços jurisdicionais não decorre apenas do aperfeiçoamento de processos, mas também do investimento contínuo nas pessoas, defendendo o feedback como instrumento de inovação, aprendizagem e fortalecimento de um ambiente de trabalho saudável. Já Izumita, Kamimura e Oliveira (2019), ao analisarem unidades judiciárias da comarca de Goiânia,

encontraram desempenho apenas mediano em práticas de gestão do conhecimento, com fragilidades distribuídas entre pessoas, processos e sistemas. Em conjunto, esses estudos reforçam a interpretação de que a efetividade do T&D depende de sua integração com práticas mais amplas de gestão do conhecimento, acompanhamento pós-treinamento, feedback contínuo, liderança qualificada e melhores condições organizacionais. Assim, os resultados desta pesquisa indicam que crenças positivas sobre o treinamento favorecem a satisfação, mas o fortalecimento do clima organizacional exige uma política institucional mais abrangente, capaz de conectar capacitação, gestão de pessoas, valorização profissional e suporte concreto à transferência da aprendizagem no cotidiano das UPJs Criminais. (Rodrigues; Cardoso; Lages, 2022; Procópio; Figueiredo, s.d.; Izumita; Kamimura; Oliveira, 2019).

Assim, no contexto das UPJs Criminais, marcado por elevada complexidade e demanda contínua por qualificação, a relação positiva entre crenças e satisfação assume relevância adicional. A literatura aponta que treinamentos alinhados às condições reais de trabalho contribuem para ampliar o engajamento, reduzir tensões associadas à rotina institucional e favorecer melhores condições de desempenho. Kumar e Bilquees (2024) demonstram que programas de capacitação de qualidade se associam ao bem-estar ocupacional e à construção de ambientes mais saudáveis, enquanto Monego et al. (2021) ressaltam que o alinhamento entre capacitação e realidade de trabalho é condição essencial para potencializar resultados, especialmente em ambientes de alta exigência.

A leitura integrada dos achados permitiu atender, de forma consistente, aos objetivos específicos desta pesquisa, evidenciando a centralidade das crenças no funcionamento do sistema de T&D do TJGO, especialmente no âmbito das UPJs Criminal. No que se refere ao primeiro objetivo, os dados indicam que os servidores reconhecem de forma significativa as contribuições do T&D para o aprimoramento individual e para resultados organizacionais. As médias elevadas associadas ao desenvolvimento de competências, à melhoria do desempenho e à aplicabilidade dos conteúdos sugerem que as ações formativas são percebidas como relevantes e alinhadas às demandas laborais, em consonância com a literatura que reconhece o T&D como instrumento de fortalecimento de habilidades, aumento de produtividade e ampliação da confiança profissional, sobretudo em organizações públicas de alta complexidade.

Em relação ao segundo objetivo, voltado às crenças associadas ao levantamento de necessidades de treinamento, os resultados apontaram percepção ambivalente. Embora os servidores reconheçam a importância dessa etapa para a efetividade dos treinamentos, as médias inferiores sugerem fragilidades no diagnóstico e na comunicação das demandas formativas. Esse cenário tende a comprometer a motivação dos participantes e reduzir a efetividade

percebida das ações, na medida em que dificulta o alinhamento entre os cursos ofertados e as exigências concretas do trabalho.

Quanto ao terceiro objetivo, os dados indicam avaliação positiva do Plano de Capacitação do biênio 2023/2025. As crenças favoráveis concentraram-se especialmente em conteúdos vinculados às rotinas processuais, às tecnologias utilizadas e ao atendimento ao público, temas considerados estratégicos para o funcionamento das UPJs criminais. Portanto, planos estruturados e alinhados às diretrizes institucionais tendem a favorecer o engajamento e a melhoria do desempenho, principalmente em contextos de alta complexidade técnica, como o Poder Judiciário.

O quarto objetivo, que consistiu em analisar a relação entre crenças e satisfação com as práticas de treinamento, foi plenamente alcançado com o modelo estrutural estimado, os resultados apontaram associação direta e significativa entre crenças positivas e níveis mais elevados de satisfação, com coeficiente de determinação expressivo, indicando que parcela relevante da variação da satisfação é explicada pelas crenças dos servidores acerca do sistema de T&D. Esse achado fortalece a compreensão de que a percepção de utilidade, a autoeficácia para transferir o aprendizado e experiências anteriores bem-sucedidas influenciam não apenas a satisfação, mas também o engajamento e a aplicação do conhecimento no cotidiano profissional.

A partir desses resultados, tornou-se possível à formulação de recomendações práticas e as evidências sugerem a necessidade de aprimorar a comunicação institucional sobre as ações formativas, ampliar a transparência dos critérios de seleção para participação, desenvolver trilhas de aprendizagem mais ajustadas às especificidades das UPJs criminais, ampliar a flexibilidade dos formatos de capacitação e fortalecer mecanismos de considerações e opiniões institucionais. Essas recomendações são coerentes com estudos que defendem estratégias formativas mais personalizadas, contínuas e alinhadas às rotinas organizacionais, de modo a elevar a crença de utilidade e fortalecer o comprometimento.

Os resultados evidenciam que as crenças dos servidores acerca do sistema de T&D do TJGO exercem papel central na explicação da satisfação com as ações formativas, em consonância com Meneses e Abbad (2003), a confiança para aplicar os conhecimentos adquiridos é influenciada por experiências prévias, suporte organizacional percebido e avaliação de utilidade. Nessa perspectiva, as crenças operam como mecanismo cognitivo que pode potencializar ou limitar os efeitos do T&D, repercutindo diretamente na satisfação. Assim, crenças positivas quanto à relevância e à aplicabilidade dos treinamentos associam-se a maiores níveis de satisfação, engajamento e propensão à transferência da aprendizagem, contribuindo

para o desempenho e o bem-estar nas UPJs Criminal, conforme também sustentam Meneses e Abbad (2003) e Chiavenato (2020).

Portanto, seguem as propostas ao TJGO de acordo com os resultados desta pesquisa e os resultados da pesquisa indicam que o aprimoramento das políticas de T&D no âmbito do TJGO requer intervenções estruturadas, integradas e contínuas, especialmente voltadas às especificidades das UPJs Criminais. Nesse sentido, propõem-se as seguintes ações estratégicas e operacionais:

1. Aperfeiçoamento do diagnóstico de necessidades de treinamento (DNT): Recomenda-se a institucionalização de um processo sistemático e periódico de diagnóstico de necessidades de capacitação, que considere as particularidades das UPJs Criminais, como carga processual elevada, complexidade dos feitos e uso intensivo de sistemas judiciais. Esse diagnóstico deve combinar diferentes fontes de informação, incluindo: análise de indicadores de desempenho institucional; levantamento de dificuldades operacionais relatadas pelos servidores; consultas estruturadas às chefias imediatas; e aplicação de instrumentos específicos de mapeamento de competências. Tal abordagem permitirá maior aderência entre os conteúdos ofertados e as demandas reais do trabalho, evitando ações formativas genéricas ou pouco aplicáveis ao contexto funcional.

2. Fortalecimento da comunicação institucional sobre as ações de T&D: Os resultados evidenciam que a comunicação exerce papel central na formação de crenças positivas sobre o sistema de T&D. Assim, recomenda-se o fortalecimento dos canais institucionais de divulgação das ações formativas, com maior clareza quanto aos objetivos dos cursos, competências a serem desenvolvidas, benefícios esperados e possibilidades de aplicação prática no cotidiano das UPJs. Sugere-se, ainda, a utilização de estratégias comunicacionais mais assertivas, como campanhas internas, relatos de experiências exitosas de servidores, depoimentos de gestores e divulgação de impactos concretos dos treinamentos na melhoria dos fluxos de trabalho. Essas ações tendem a ampliar a percepção de valor do T&D e a aumentar a adesão dos servidores.

3. Ampliação das estratégias de acompanhamento e avaliação pós-treinamento: Recomenda-se a adoção de mecanismos formais de acompanhamento pós-treinamento, com foco na transferência do aprendizado para o ambiente de trabalho. Isso pode incluir a aplicação de avaliações em múltiplos níveis, como reação, aprendizagem e aplicação prática, bem como o monitoramento de mudanças comportamentais e operacionais após a capacitação. A criação de instrumentos de feedback contínuo permitirá identificar barreiras à aplicação dos conteúdos, ajustar programas futuros e assegurar maior efetividade das ações de T&D.

4. Estímulo à participação ativa dos gestores no processo de capacitação: Os gestores das UPJs Criminais devem ser incorporados de forma mais ativa ao ciclo de T&D, tanto na fase de diagnóstico quanto no acompanhamento dos resultados. Recomenda-se capacitá-los para atuarem como facilitadores da aprendizagem, incentivando a aplicação dos conhecimentos adquiridos, promovendo espaços de compartilhamento de práticas e oferecendo suporte às equipes no processo de mudança. O envolvimento da liderança tende a fortalecer crenças positivas, aumentar a motivação dos servidores e potencializar os efeitos das ações formativas.

Em conjunto, essas propostas visam consolidar uma política de desenvolvimento de pessoas mais alinhada às necessidades institucionais do TJGO, fortalecendo crenças favoráveis sobre o sistema de T&D, ampliando os níveis de satisfação dos servidores e contribuindo para a eficiência, a qualidade e a sustentabilidade da prestação jurisdicional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente, é importante reconhecer as limitações metodológicas e analíticas do presente estudo, as quais delimitam o alcance das inferências realizadas. A pesquisa foi conduzida com base em um recorte amostral restrito aos servidores das UPJs Criminais da Comarca de Goiânia, o que limita a generalização dos resultados para outras unidades judiciais, áreas administrativas ou tribunais. Além disso, o delineamento transversal adotado impossibilita análises de natureza longitudinal, impedindo a observação de possíveis mudanças nas crenças e na satisfação dos servidores ao longo do tempo.

Soma-se a isso o uso exclusivo de instrumentos quantitativos de autorrelato, que, embora apresentem evidências de validade e confiabilidade, podem estar sujeitos a vieses perceptivos, como desejabilidade social ou influência do contexto institucional no momento da coleta de dados. Outro aspecto relevante refere-se ao modelo estatístico adotado, que explica apenas parte da variância da satisfação com o treinamento, não contemplando integralmente a multiplicidade de fatores que influenciam esse construto, como estilo de liderança, suporte gerencial, clima organizacional, condições de trabalho e características individuais dos servidores.

A partir dessas limitações, emergem importantes proposições para o aprimoramento das políticas de treinamento e desenvolvimento (T&D) no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO). Os resultados indicam a necessidade de aperfeiçoar o processo de diagnóstico das necessidades de capacitação, substituindo abordagens baseadas exclusivamente em cargos por diagnósticos fundamentados em tarefas críticas e nas demandas reais do processo de trabalho. Recomenda-se, ainda, fortalecer os mecanismos de acompanhamento pós-treinamento, de modo a favorecer a transferência do aprendizado para o ambiente laboral. Nesse sentido, a integração de modelos contemporâneos de aprendizagem organizacional, como o modelo 70–20–10, pode contribuir para ampliar a eficácia das ações formativas ao combinar capacitações formais, aprendizagem social e experiências práticas no trabalho. Também se sugere a definição prévia de aplicações práticas vinculadas a indicadores institucionais de desempenho, garantindo maior alinhamento entre capacitação e resultados organizacionais.

No contexto do setor público, especialmente no âmbito do Poder Judiciário, estratégias como simulações operacionais, capacitações baseadas em problemas reais e programas de aprendizagem orientados à análise de erros institucionais podem favorecer a consolidação do conhecimento aplicado. Já no setor privado, práticas como mentoria técnica e uso sistemático

de métricas de desempenho tendem a fortalecer a relação entre treinamento e produtividade organizacional. Em ambos os contextos, torna-se evidente que a eficácia das ações de capacitação depende da integração efetiva entre aprendizagem e fluxo de trabalho, de modo que o conhecimento adquirido possa ser imediatamente aplicado às rotinas profissionais.

Diante dos resultados obtidos, conclui-se que os servidores demonstram elevada aceitação simbólica das iniciativas de treinamento e desenvolvimento promovidas pelo TJGO, associada a níveis positivos de satisfação institucional. Entretanto, observa-se que essa aceitação nem sempre se traduz em mudanças concretas no desempenho profissional, sobretudo quando as ações formativas não se encontram plenamente alinhadas às demandas operacionais das unidades judiciais. Nesse sentido, a limitação central não reside na oferta de capacitações, mas na ausência de uma conexão mais consistente entre aprendizagem e execução organizacional.

Assim, investir na compreensão das crenças e da satisfação dos servidores constitui passo fundamental para o aprimoramento das políticas de desenvolvimento de pessoas, mas a efetividade dessas iniciativas depende, sobretudo, de sua integração estruturada aos processos de trabalho e aos objetivos institucionais. Dessa forma, a consolidação de uma política de T&D orientada à aplicação prática do conhecimento pode contribuir significativamente para fortalecer o engajamento profissional, a eficiência institucional e a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G; BORGES-ANDRADE, J. E; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

ABBAD, G; CORRÊA, V. P; MENESES, P. P. M. Avaliação de treinamentos a distância: relações entre estratégias de aprendizagem e satisfação com o treinamento. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 2. p. 43-67, 2010.

ABBAD, G, et al. **Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2012.

ABBAD, G.; GAMA, A. L. G.; BORGES-ANDRADE, J. E. Treinamento: análise do relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 4, n. 3, p. 25-45, 2000. DOI <https://doi.org/10.1590/S1415-65552000000300003>

ABBAD, G.; PILATI, R.; PANTOJA, M. J. Avaliação de treinamento: análise da literatura e agenda de pesquisa. **R. Adm.**, v. 38, n. 3, p. 205-218, 2003.

AGARWAL, S. The impact of organizational training and development on organizational performance. **International Journal of Scientific Research in Engineering and Management**, v. 8, n. 4, p. 1-8, abr. 2024. DOI 10.55041/IJSREM32905.

AJZEN, I; FISHBEIN, M. **Understanding attitudes and predicting social behavior**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1980.

ALMEIDA, A. R. de et al. Motivação dos Bombeiros Militares de Mato Grosso do Sul em relação ao treinamento e desenvolvimento. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 24, n. 40, p. 60-67, 2020.

ARIANI, D. W. Exploring the relationship of job satisfaction, organizational culture and employee performance in small-medium enterprise. **International Journal of Professional Business Review**, v. 8, n. 2, p. 1-18, 2023. DOI 10.26668/businessreview/2023.v8i2.876.

AZEREDO, F. C. Treinamento e desenvolvimento como instrumento de retenção de talentos nas organizações. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 10, n. 1, p. 14-30, jan.–mar. 2019. DOI 10.6008/cbpc2179-684X.2019.001.0002.

BASTOS, R. C; LORETO, M. D. S. Refletindo a gestão de pessoas no setor público: um ensaio teórico. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 9, p. 15250-15267, 2023. DOI 10.7769/gesec.v14i9.2664.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Guia de gestão por competências no Poder Judiciário**. Brasília: CNJ, 2016. Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/457>. Acesso em: 26 maio 2025.

%20Forma%C3%A7%C3%A3o%20e%20Aperfei%C3%A7oamento%20de%20Servidores%20do%20Poder%20Judici%C3%A1rio%20-%20Ano%20Base%202017%20Consolida%C3%A7%C3%A3o%20e%20An%C3%A1lise%20dos%20Dados.indd.pdf Acesso em: 25 jan. 2026.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução nº 192, de 8 de maio de 2014.** Dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário. Brasília, DF: CNJ, 2014. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_192_08052014_25032019140503.pdf Acesso em: 25 jan. 2026.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução nº 111, de 6 de abril de 2010. Institui o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário – CEAJud.** Brasília, DF: CNJ, 2010. Disponível em: https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrEtdIvBXlpEgIA4Afz6Qt.;_ylu=Y29sbwNiZjEEcG9zAzEEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1770748464/RO=10/RU=https%3a%2f%2fjuslaboris.tst.jus.br%2fhandle%2f20.500.12178%2f12416/RK=2/RS=iM2BfR6GciYkbEQa4_eNTR8U9tL- Acesso em: 25 jan. 2026.

DEWINE, S; EICHOLTZ, M. M; WHITE-MILLS, K. Training and development. *In*: MATTSON, R. **The International Encyclopedia of Organizational Communication.** Hoboken: Wiley, p. 1-14, 2017. DOI 10.1002/9781118955567.wbieoc207.

DUARTE, R. C. C; LOIOLA, E.; VIANA, D. C. Gestão de pessoas no processo de desenvolvimento e treinamento nas organizações. **Revista Multidisciplinar de Psicologia**, v. 14, n. 51, p. 680-688, 2020.

FREITAS, I. A. **Impacto do treinamento nos desempenhos do indivíduo e do grupo de trabalho: suas relações com crenças sobre o sistema de treinamento e suporte à aprendizagem contínua.** 2005. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Universidade de Brasília, Brasília, 2005.

FREITAS, I. A; BORGES-ANDRADE, J. E. Construção e validação de escala de crenças sobre o sistema treinamento. **Estudos de Psicologia**, v. 9, n. 3, p. 479-488, 2004. DOI <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2004000300010>

GIDDENS, A. **Novas regras do método sociológico.** 2. ed. Lisboa: Gradiva, 1996.

GOIÁS. **Lei nº 16.893, de 14 de janeiro de 2010.** Dispõe sobre o Plano de Carreira dos Servidores do Poder Judiciário do Estado de Goiás. Goiânia: Governo do Estado de Goiás, 2010. Disponível em: https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrFPIKkBNlpLwIA8Kvz6Qt.;_ylu=Y29sbwNiZjEEcG9zAzEEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1770748837/RO=10/RU=https%3a%2f%2flegisla.casacivil.go.gov.br%2fpesquisa_legislacao%2f88608%2flei-16893/RK=2/RS=DwdixQljZdXuQLJ_tV3H.ZeMxCQ- Acesso em: 25 jan. 2026.

GONÇALVES, A; MOURÃO, L. A expectativa em relação ao treinamento influencia o impacto das ações de capacitação. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 2, p. 483-513, 2011.

HOLANDA, A. B. **Dicionário Aurélio Escolar da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.

IZUMITA, P. M; KAMIMURA, Q. P.; OLIVEIRA, E. A. A. Q. O. Gestão do conhecimento no poder judiciário: uma análise de unidades judiciárias da comarca de Goiânia a partir do diagnóstico pelo método OKA. **Revista Brasileira De Gestão E Desenvolvimento Regional**, v. 15, n. 6, 2019. Disponível em: <https://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/5210> Acesso em: 25 jan. 2026.

JAHNAVI, C. S. Impact of training and development on employee-development aspect of job satisfaction at Amara Raja Batteries Pvt Ltd. **International Journal of Advanced Research, Ideas and Innovations in Technology**, v. 5, n. 3, p. 551-556, 2019.

KUMAR, U. M. P; BILQUEES, K. Thriving workforce: enhancing employee well-being. **International Journal of Research Publication and Reviews**, v. 5, n. 6, p. 724-728, jun. 2024. DOI 10.55248/gengpi.5.0624.1419.

LOPES, J. M.; MOURÃO, L. Crenças acerca do sistema de treinamento a predição de variáveis pessoais e funcionais. **Estudos de Psicologia**, v. 27, n. 2, p. 197-206, 2010.

LOTUFO, R A. **A educação no Poder Judiciário brasileiro: o aperfeiçoamento técnico e a aferição dos critérios da promoção por merecimento**. 2015. Dissertação (Mestrado em Direito) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2015. Disponível em: <https://sapientia.pucsp.br/bitstream/handle/18811/2/Renata%20Andrade%20Lotufo.pdf> Acesso em: 25 jan. 2026.

MELO, O. M. **Capacitação continuada: uma análise da percepção do servidor sobre o processo de aperfeiçoamento no Tribunal Regional Federal da 5ª Região**. 2009. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2009.

MENESES, P. P. M.; ABBAD, G. Preditores individuais e situacionais de auto e heteroavaliação de impacto do treinamento no trabalho. **RAC**, edição especial, p. 185-204, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000500010>

MONEGO, E. et al. Treinamento e desenvolvimento de pessoas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 7, n. 8, p. 333-348, 2021. DOI 10.51891/rease.v7i8.1887.

MONTEZANO, L. et al. Desafios de servidores públicos do Distrito Federal para transferência de treinamento no trabalho: análise qualitativa com uso do IRAMUTEQ. *In: Congresso Ibero-Americano Em Investigação Qualitativa*, v 4, p. 163-175, 2020. DOI 10.36367/ntqr.4.2020.163-175.

MOURÃO, L; MARINS, J. Avaliação de treinamento e desenvolvimento nas organizações: resultados relativos ao nível de aprendizagem. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 9, n. 2, p. 72-85, 2009.

NETO, J. B. M; MOTA, F.P.B. Treinamento e desenvolvimento nas organizações: estudo sobre a satisfação com o treinamento em uma instituição pública de ensino federal. **Métodos e Pesquisa em Administração**.V.2, n.2, p. 47-61, 2017.

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**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, 2010.

Disponível em:

https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrFNv67B3lp8QEAiGnz6Qt.;_ylu=Y29sbwNiZjEEcG9zAzEEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1770749116/RO=10/RU=https%3a%2f%2fperiodicos.fgv.br%2ffrap%2farticle%2fview%2f6970/RK=2/RS=1mJh3kHgDvhEWc9FSrcA2Y_1FDE-
Acesso em: 25 jan. 2026.

OSEWE, J. O; GINDICHA, J. Effect of training and development on employee satisfaction: a case of the Judiciary of Kenya. **European Journal of Humanities and Social Sciences**, v. 1, n. 3, p. 61-67, 2021.

PEDROSO, G. G. et al. Coleta de dados para pesquisa quantitativa online na pandemia da COVID-19: relato de experiência. **Revista de Enfermagem da UFSM**, v. 12, ed. 13, p. 1-14, 2022. DOI 10.5902/2179769267023.

PEZZI, G. S. **Avaliação da satisfação de treinamentos corporativos em uma empresa de grande porte**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2022. Disponível em:

<https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/11544/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Geisebel%20dos%20Santos%20Pezzi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 19 abr. 2025.

PICCHIAI, D; FERNANDES, R. Treinamento nas micro e pequenas empresas e rotatividade de pessoal. **Novos Cadernos**, v. 22 n. 1, p. 111-136, 2019.

PROCÓPIO, Keylla Ranyere Lopes Teixeira; FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de. Gestão de pessoas no Poder Judiciário: o feedback como instrumento de inovação. **ENAJUS**, 2022.

Disponível em: <https://enajus.org.br/anais/assets/papers/2022/sessao-13/gestao-de-pessoas-no-poder-judiciario-o-feedback-como-instrumento-de-inovacao.pdf> Acesso em: 16 mar. 2026.

RIBEIRO, Kellen Zaanne Martins; COSTA FILHO, Bento Alves da; BONTEMPO, Paulo Cesar. A satisfação no trabalho: um estudo com os servidores estaduais do Poder Judiciário. In: EMPRAD - Encontro dos Programas de Pós-graduação Profissionais em Administração, 2020.

RODRIGUES, Felipe José Sousa; CARDOSO, Sarah de Araujo Mendes; LAGES, Leandro Cardoso. O programa de treinamento e de gestão de qualidade do mediador judicial e o direito fundamental de acesso à justiça. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 1, e25811124665, 2022.

RIYANTO, S. et al. Increasing job satisfaction, organizational commitment and the requirement of competence and training. **Emerging Science Journal**, v. 7, n. 2, p. 520532, abr. 2023. DOI 10.28991/ESJ20230702016.

SAMPAIO, C. E. S. et al. Treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E): características e crenças em uma empresa intensiva em tecnologia. **Revista Gestão em Análise**, v. 11, n. 2, p. 127-142, 2022. DOI 10.12662/2359-618xregea.v11i2.p127-142.2022

SANTOS, J. R. V. S; MOURÃO, L. Impacto do treinamento como variável preditora da satisfação com o trabalho. **Revista de Administração**, v. 46, n. 3, p. 305-318, 2011. DOI 10.5700/rausp1014.

SILVA, A. S; CARVALHO, J. N. F. Motivação no setor público como ferramenta estratégica de gestão: desafios e reflexões. **Revista Gestão & Políticas Públicas**, v. 9, n. 2, p. 306-321, 2019. DOI 10.11606/issn.2237-1095.v9p306-321.

SILVA, D. F. B; et. al. Treinamento, práticas e desenvolvimento de melhoria incremental para um agradável ambiente nas organizações. **Cuadernos de Educación Y Desarrollo**, v. 15, n. 7, p. 6655-6672, 2023. DOI 10.55905/cuadv15n7-044.

SILVA, D; LOPES, E. L. JÚNIOR, S. S. B. Pesquisa quantitativa: elementos, paradigmas e definições. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 5, n. 1, p. 1-18, 2014. DOI 10.7769/gesec.v5i1.297.

SOEGIARTO, I; SIHITE, M; USMANY, P. The influence of training and development programs, job autonomy and organizational culture on employee job satisfaction and performance. **International Journal of Business, Law and Education**, v. 5, n. 2, p. 1577-1582, 2024. DOI 10.56442/ijble.v5i2.596.

TEIXEIRA FILHO, Arthur Napoleão; FIGUEIREDO, Cesar Augusto Carvalho de; SOUSA, Ferdinando Marco Gomes Serejo. Salário emocional e motivação no Poder Judiciário brasileiro. **Revista Cidadania e Acesso à Justiça**, v. 9, n. 2, p. 36-48, 2023.

TOMAZ, M. A.; TOMAZ, A. A. D. Importância do treinamento e do desenvolvimento na gestão estratégica de pessoas na administração pública. **Recima21 – Revista Científica Multidisciplinar**, v. 4, n. 10, e 4104152, 2023. DOI 10.47820/recima21.v4i10.4152.

TJDFT. **O acesso digital à Justiça: a imagem do Judiciário brasileiro e a prestação jurisdicional nos novos tempos**. Brasília: Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios, 2020. Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/campanhas-e-produtos/artigos-discursos-e-entrevistas/artigos/2020/o-acesso-2013-digital-2013-a-justica-a-imagem-do-judiciario-brasileiro-e-a-prestacao-jurisdicional-nos-novos-tempos>. Acesso em: 25 abr. 2025.

TJGO. Escola Judicial do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. **Relatório de gestão: resultados das ações de capacitação corporativa – biênio 2023–2025**. Goiânia: EJUG, 2025. Disponível em: https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrErT0lCHlpUwIAKHnz6Qt.;_ylu=Y29sbwNiZjEEcG9zAzEEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1770749222/RO=10/RU=https%3a%2f%2fwww.tjgo.jus.br%2findex.php%2finstitucional%2fescola-judicial/RK=2/RS=mmnVW3of5.mBQeTM5CIUpCygk8Y- Acesso em: 25 jan. 2026.

TJGO. Plano de Capacitação. **Biênio 2023-2025**. Disponível em <https://www.tjgo.jus.br/index.php/institucional-ejug/ejug-escola/ejug-relatorio> Acesso em: 25 jan. 2026.

TJGO. **Dissertações e Teses**. Goiânia: Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, 2025. Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br/index.php/institucional-ejug/ejug-publicacoes/ejug-dissertacoes-teses>. Acesso em: 12 jul. 2025.

TJGO. **Escola Judicial do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás**. Plano de capacitação: biênio 2023–2025. Goiânia: EJUG, 2023. Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br/index.php/institucional/escola-judicial> Acesso em: 25 jan. 2026.

TJGO. **Planos de Capacitação e Relatórios de Resultados**. Goiânia: Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, 2025. Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br/index.php/institucional-ejug/ejug-escola/ejug-relatorio>. Acesso em: 25 abr. 2024.

TJGO. **Provimento Conjunto nº 01/2019**. Goiânia: Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, 2019. Disponível em: <https://tjdocs.tjgo.jus.br/documentos/624653>. Acesso em: 25 abr. 2024.

TJSP. **Projeto UPJ – Unidade de Processamento Judicial**. São Paulo: **Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo**, 2014. Disponível em: <https://www.tjsp.jus.br/UPJ>. Acesso em: 27 abr. 2024.

ZAVA, W. A B C; BRITO, H. L. Avaliação de ações de capacitação corporativa no Poder Judiciário: evidências a partir da Escola Judicial de Goiás. **Revista Educação & Ensino**, Fortaleza, v. 7, n. 2, p. 1–17, jul./dez. 2023. Disponível em: <https://periodicos.uniateneu.edu.br/index.php/revista-educacao-e-ensino/article/view/510> Acesso em: 25 jan. 2026.

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Título do Projeto: TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NO PODER JUDICIÁRIO DE GOIÁS: ANÁLISE DAS CRENÇAS E SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES DAS UNIDADES DE PROCESSAMENTO JUDICIAL CRIMINAL DA COMARCA DE GOIÂNIA-GO

Pesquisadora: Aristela Silva Cardoso

Orientadora: Profª. Dra. Hérica Landi de Brito

Instituição: Centro Universitário Alves de Faria – UNIALFA

Prezado(a) Senhor(a),

Você está sendo convidado(a) a participar, na qualidade de voluntário(a), de uma pesquisa. Ressaltamos que a participação não visa nenhuma interferência na sua vida profissional e não apresenta nenhum risco para quem se interessa a participar deste estudo. Sua participação é completamente voluntária, podendo ser descontinuada a qualquer momento, sem qualquer consequência negativa. Após receber as informações necessárias, caso decida participar, solicitamos que preencha os questionários disponibilizados, seguindo as orientações para assinalar suas respostas.

O objetivo da pesquisa é identificar as crenças e a satisfação dos servidores das Unidades de Processamento Judicial Criminais da Comarca de Goiânia em relação aos programas de treinamento e desenvolvimento previstos no plano de capacitação para o biênio 2023/2025, bem como às demais atividades formativas promovidas pelo TJGO. Para participar, é necessário que o participante tenha concluído pelo menos um curso de formação oferecido pelo TJGO no período entre 2023/2025. Todas as respostas serão mantidas em sigilo e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, com o intuito de aprofundar a compreensão deste fenômeno no âmbito da pesquisa de mestrado.

Agradecemos sua colaboração.

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO GERAL

Prezado(a) servidor(a),

As informações que você fornecer neste questionário subsidiarão a pesquisa intitulada **“TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NO PODER JUDICIÁRIO DE GOIÁS: ANÁLISE DAS CRENÇAS E SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES DAS UNIDADES DE PROCESSAMENTO JUDICIAL CRIMINAL DA COMARCA DE GOIÂNIA-GO”**. O estudo tem por objetivo avaliar as crenças e a satisfação dos servidores nas Unidades de Processamento Judicial Criminais da Comarca de Goiânia sobre as práticas de treinamento e desenvolvimento do TJGO com enfoque nas ações previstas no Plano de Capacitação 2023/2025, bem como todas as demais iniciativas formativas promovidas pela instituição nesse período.

Suas respostas serão tratadas de forma estritamente confidencial, consolidadas em conjunto com as de outros participantes e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos e para o aprimoramento institucional do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. Não existem respostas certas ou erradas; solicitamos apenas que responda com sinceridade, baseando-se em sua experiência real. Leia atentamente cada afirmação e assinale, na escala indicada, o ponto que melhor reflita sua percepção, sem deixar questões em branco. Se possível, reserve um ambiente tranquilo e dedique alguns minutos de atenção cuidadosa, pois a qualidade dos resultados dependerá de seu empenho e precisão.

Agradecemos, desde já, sua colaboração e o compromisso em contribuir para o aperfeiçoamento contínuo dos programas de capacitação do TJGO.

Link para acesso ao plano de capacitação – Biênio 2023/2025 (EJUG) - TJGO: (<https://drive.google.com/file/d/1LLOG82DPyfvmu34o-iwqafwnVYxtAfHA/view?usp=sharing>)

Inicialmente, gostaríamos de obter algumas informações a seu respeito. Por favor, indique, assinalando com um X, a alternativa que melhor descreve você.

1 - Gênero:

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino
- ☐ Outros

2- Nível de escolaridade:

- ☐ Ensino Médio
- ☐ Superior Incompleto
- ☐ Superior Completo
- ☐ Pós Graduação
- ☐ Especialização/Mestrado/ Doutorado

3 – Cargo que ocupa no Tribunal de Justiça de Goiás:

- ☐ Analista Judiciário - Área Judiciária
- ☐ Analista Judiciário - Área Administrativa
- ☐ Analista Judiciário - Área Judiciária (Cargo de chefia: Gestor(a)/Subgestor(a))
- ☐ Analista Judiciário - Área Administrativa (Cargo de chefia: Gestor(a)/Subgestor(a))

4 – Tempo de serviço no Tribunal de Justiça de Goiás

- ☐ Até 5 anos
- ☐ De 6 a 14 anos
- ☐ Mais de 15 anos

5- Idade:

- ☐ Menos de 30 anos
- ☐ De 30 a 44 anos
- ☐ Acima de 45 anos

6- Quantos cursos de T&D você participou no período de 2023/2025 no TJGO?

- ☐ Apenas 1
- ☐ Entre 2 e 4 cursos
- ☐ Mais de 5 cursos

Qual foi o último curso oferecido pelo Tribunal de Justiça de Goiás que você participou?

Em que ano esse curso foi realizado?

- ☐ 2023 ☐ 2024 ☐ 2025

ANEXO I - PLANO DE CAPACITAÇÃO EJUG - BIÊNIO 2023-2025

Aperfeiçoamento			
Ordem	Ação Educativa	Ano	
1	2º Diálogo de Políticas Públicas Judiciárias	2023	✓
		2024	✓
2	Acesso à informação na era das redes sociais: (Des) caminhos da Democracia	2023	✓
		2024	✓
3	Administração Judiciária	2023	✓
		2024	✓
4	Administração Pública	2023	✓
		2024	✓
5	Aprendizado Contínuo - Uma competência para vida	2023	✓
		2024	✓
6	Atendimento ao Público	2023	✓
		2024	✓
7	Atualização de instrutores em mediação e conciliação	2023	✓
		2024	✓
8	Atualização em Língua Portuguesa	2023	✓
		2024	✓
9	Atualização para oficiais de justiça	2023	✓
		2024	✓
10	Autocomposição Tributária	2023	✓
		2024	✓
11	Boas práticas no teletrabalho	2023	✓
		2024	✓
12	BrOffice	2023	✓
		2024	✓
13	Cálculo Trabalhista	2023	✓
		2024	✓
14	Capacitação de estagiários para o banco de conciliação judicial	2023	✓
		2024	✓
15	Capacitação para Central Eletrônica de Mandados	2023	✓
		2024	✓

16	Cartório Extrajudiciais	2023 2024	✓ ✓
17	Combate a Corrupção	2023 2024	✓ ✓
18	Comunicação não violenta	2023 2024	✓ ✓
19	Congresso Goiano de Precedentes	2023 2024	✓ ✓
20	Criatividade e autogestão	2023 2024	✓ ✓
21	Curso de Mediação Judicial	2023 2024	✓ ✓
22	Curso Malote Digital	2023 2024	✓ ✓
23	Depoimento Especial com protocolo brasileiro de entrevista forense	2023 2024	✓ ✓
24	Depoimento especial e a Escuta de Crianças no Sistema de Justiça	2023 2024	✓ ✓
25	Direito do Agronegócio	2023 2024	✓ ✓
26	Direito Eleitoral	2023 2024	✓ ✓
27	Direito público	2023 2024	✓ ✓
28	Direito Sancionatório Administrativo	2023 2024	✓ ✓
29	Direitos da Mulher	2023 2024	✓ ✓
30	Direitos do consumidor e e-commerce	2023 2024	✓ ✓
31	Direitos humanos e equidade de gênero	2023 2024	✓ ✓
32	Docência Online	2023 2024	✓ ✓

33	Educação e justiça: Lei Maria da Penha na Escola	2023	✓
		2024	✓
34	Encontros regionais (*)	2023	✓
		2024	✓
35	Estudos étnicos-raciais	2023	✓
		2024	✓
36	Ética, uma questão de escolha	2023	✓
		2024	✓
37	Formação de conciliadores e mediadores (MPGO e TJGO)	2023	✓
		2024	✓
38	Formação de Coordenadores - Docência On Line	2023	✓
		2024	✓
39	Formação de Formadores	2023	✓
		2024	✓
40	Formação de instrutores em mediação e conciliação	2023	✓
		2024	✓
41	Formação sobre o extrajudicial	2023	✓
		2024	✓
42	Fórum permanente de Educadores da EJUG	2023	✓
		2024	✓
43	Gestão da Qualidade	2023	✓
		2024	✓
44	Gestão de Processos	2023	✓
		2024	✓
45	Gestão de Projetos	2023	✓
		2024	✓
46	Gestão de secretaria de gabinete de desembargador	2023	✓
		2024	✓
47	Gestão Documental	2023	✓
		2024	✓
48	Governando as emoções	2023	✓
		2024	✓
49	Improbidade Administrativa	2023	✓
		2024	✓

50	Introdução à EAD	2023 2024	✓ ✓
51	Introdução à Justiça Restaurativa	2023 2024	✓ ✓
52	Introdução ao Direito Constitucional	2023 2024	✓ ✓
53	Introdução funcional para novos estagiários	2023 2024	✓ ✓
54	Introdução funcional para novos servidores do TJGO	2023 2024	✓ ✓
55	Judicialização da Saúde	2023 2024	✓ ✓
56	Judicialização do executivo fiscal municipal	2023 2024	✓ ✓
57	Judiciário humanizado	2023 2024	✓ ✓
58	Lançamento de livros dos autores: Thiago Castelliano, Hamilton Gomes Carneiro e Rodolfo Petrelli	2023 2024	✓ ✓
59	Lato sensu em Direito e Poder Judiciário	2023 2024	✓ ✓
60	Lato sensu em Prestação jurisdicional: Teoria da decisão judicial e o Consequencialismo	2023 2024	✓ ✓
61	Lei 8.666/93, pregão e registro de preços	2023 2024	✓ ✓
62	Leitura Dinâmica	2023 2024	✓ ✓
63	Leitura simples	2023 2024	✓ ✓
64	Linguagem simples	2023 2024	✓ ✓
65	Literatura e Direito	2023 2024	✓ ✓
66	Moodle 2 x para Tutores	2023 2024	✓ ✓

67	Moodle para Autores e Tutores	2023	✓
		2024	✓
68	Moodle para Tutores – CNJ	2023	✓
		2024	✓
69	Nivelamento dos Servidores do Poder Judiciário	2023	✓
		2024	✓
70	Nivelamento para servidores da Central Única Interdisciplinar Forense	2023	✓
		2024	✓
71	Nova lei de licitações: Execução contratual	2023	✓
		2024	✓
72	Nova lei de licitações: Seleção do fornecedor e procedimentos auxiliares	2023	✓
		2024	✓
73	O código de ética e a prevenção do assédio moral, sexual e discriminação no âmbito do TJGO	2023	✓
		2024	✓
74	O Emprego da Vírgula em 4 Lições	2023	✓
		2024	✓
75	Orçamento Público	2023	✓
		2024	✓
76	Organização do ambiente de Trabalho	2023	✓
		2024	✓
77	PJD - material para consulta	2023	✓
		2024	✓
78	Poder judiciário e inteligência artificial	2023	✓
		2024	✓
79	Prática judicial e gestão de secretaria de gabinete	2023	✓
		2024	✓
80	Precedentes judiciais	2023	✓
		2024	✓
81	PROAD - material para consulta	2023	✓
		2024	✓
82	Processo Penal	2023	✓
		2024	✓
83	Produtividade e Melhoria do Clima Organizacional	2023	✓
		2024	✓

84	Produtividade no Trabalho	2023	✓
		2024	✓
85	Quando nasce um pai - Orientações básicas sobre Paternidade Responsável	2023	✓
		2024	✓
86	Reaprender a ler e interpretar textos	2023	✓
		2024	✓
87	Reunião do Comitê orçamentário do poder judiciário do Estado de Goiás	2023	✓
		2024	✓
88	Semana da Conciliação	2023	✓
		2024	✓
89	Semana da paz em casa	2023	✓
		2024	✓
90	Semana do Meio ambiente (Oficina de redução de consumo de papel)	2023	✓
		2024	✓
91	Seminários da pós-graduação	2023	✓
		2024	✓
92	Ser autodidata	2023	✓
		2024	✓
93	Simplificar a Linguagem Jurídica	2023	✓
		2024	✓
94	Sistema Nacional de Adoção e Acolhimento	2023	✓
		2024	✓
95	Stricto sensu (serão realizados convênios com IES para ofertas de cursos em data oportuna)	2023	✓
		2024	✓
96	Teoria e Prática de Docência Online	2023	✓
		2024	✓
97	Treinamento BNMP e SISTAC	2023	✓
		2024	✓
98	Treinamento gerenciais de Sistemas	2023	✓
		2024	✓
99	Treinamento SEEU	2023	✓
		2024	✓
100	Tutela da vítima e de sua família no sistema punitivo	2023	✓
		2024	✓

101	Webinário da Infância e Juventude: Infracional, com ênfase no CNIUPS	2023 2024	✓ ✓
102	Webinário do Sistema Nacional de Adoção e Acolhimento (SNA)	2023 2024	✓ ✓
Liderança e Governança			
103	Desenvolvimento de Competências Gerenciais	2023 2024	✓ ✓
104	Diretoria do Foro	2023 2024	✓ ✓
105	Fundo rotativo	2023 2024	✓ ✓
106	Gestão de Pessoas	2023 2024	✓ ✓
107	Introdução à Gestão do Conhecimento	2023 2024	✓ ✓
108	Metodologia de Análise e Solução de Problemas	2023 2024	✓ ✓
109	Nova lei de licitações: Governança e planejamento das contratações	2023 2024	✓ ✓
110	Prêmio CNJ	2023 2024	✓ ✓
Planejamento			
111	Administração do Tempo	2023 2024	✓ ✓
112	Criatividade e autogestão	2023 2024	✓ ✓
113	Gestão de Pessoas	2023 2024	✓ ✓
114	Gestão Estratégica com o uso do BSC	2023 2024	✓ ✓
115	Governando as emoções	2023 2024	✓ ✓
116	Organização do ambiente de trabalho	2023 2024	✓ ✓

117	Produtividade no Trabalho	2023 2024	✓ ✓
Inovação e Sustentabilidade			
118	Aplicação de Design Thinking	2023 2024	✓ ✓
119	Ferramentas de inovação	2023 2024	✓ ✓
120	Gestão de Sistemas	2023 2024	✓ ✓
121	Gestão Socioambiental	2023 2024	✓ ✓
122	Princípios da inovação: Aniversário do Inova jus	2023 2024	✓ ✓
123	XVIII Seminário Internacional Grupo de Pesquisa: Simplificação administrativa e proteção do ambiente	2023 2024	✓ ✓

ANEXO II - ESCALA DE CRENÇAS SOBRE O SISTEMA DE TREINAMENTO (ECST)

O objetivo deste questionário é identificar as crenças das pessoas sobre o Sistema de Treinamento na empresa em que trabalham. As questões foram formuladas a partir da literatura científica e dos principais componentes da função treinamento: Levantamento de necessidades, Planejamento, Execução e Avaliação. As informações coletadas serão tratadas de forma agrupada, o que garantirá a confidencialidade de suas respostas. O questionário está dividido em dois blocos de questões:

- a) crenças sobre o sistema de treinamento e;
- b) dados pessoais.

Cada bloco tem suas instruções específicas, leia-as atentamente e bom trabalho! Você gastará cerca de 15 minutos para realizar essa atividade. Por favor, não deixe questões sem respostas.

A- Crenças sobre o treinamento

Instruções: Você encontrará, a seguir, uma lista de crenças sobre o Sistema Treinamento. **Todas as frases se referem aos treinamentos oferecidos pela sua empresa.** Pense em suas experiências com treinamento, ao longo da sua vida profissional **NESTA EMPRESA**. Avalie o quanto você acredita nos conteúdos frases descritas. Registre, no quadro ao final de cada frase, o número da escala abaixo que corresponde à intensidade da sua crença.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não acredito					Acredito Totalmente					
Quanto mais próximo					Quanto mais próximo					
da esquerda você se					da direita você se					
posicionar, menor será					posicionar, maior será					
a sua crença no					a sua crença no					
conteúdo da frase					conteúdo da frase.					

1. A participação em treinamentos gera mais vantagens do que desvantagens para as pessoas.	☐
2. Participar de treinamentos propicia o aperfeiçoamento do desempenho das pessoas.	☐
3. A participação em treinamentos é fundamental para o crescimento na carreira.	☐
4. Quanto mais diversificadas as oportunidades de treinamento (à distância, em sala de aula, no local de trabalho) melhor é atendida a necessidade de capacitação da empresa.	☐
5. Participam de treinamentos os funcionários que realmente precisam.	☐
6. A empresa é capaz de identificar as reais necessidades de qualificação dos funcionários.	☐
7. Treinamentos podem melhorar os processos de trabalho da empresa.	☐
8. Os treinamentos contribuem para a autorrealização das pessoas.	☐
9. Os treinamentos estão alinhados à estratégia organizacional da empresa.	☐
10. Na indicação para treinamento, considera-se mais a necessidade de aprender do que os relacionamentos interpessoais.	☐
11. Os treinamentos contribuem para o melhor funcionamento das equipes de trabalho	☐
12. A empresa vem tornando os treinamentos cada vez mais aplicáveis à realidade	☐
13. A aplicação no trabalho dos conteúdos aprendidos em treinamentos torna os resultados melhores.	☐
14. O trabalho das pessoas se torna mais fácil de ser realizado depois da participação em treinamentos.	☐

15. Treinamentos contribuem para a concretização dos objetivos da empresa.	☐
16. Os gestores são capazes de identificar adequadamente as necessidades de treinamento de seus funcionários.	☐
17. As pessoas aprendem os conteúdos abordados nos treinamentos.	☐
18. As pessoas utilizam no trabalho o que aprenderam em treinamento.	☐
19. As pessoas do meu local de trabalho têm informações suficientes sobre os treinamentos da empresa.	☐
20. É fácil aplicar novas aprendizagens no meu local de trabalho.	☐
21. As pessoas se sentem à vontade quando estão participando de treinamentos.	☐
22. As trocas de experiências em sala de aula facilitam o processo de aprendizagem.	☐
23. É fácil para as pessoas escolherem os treinamentos mais apropriados às suas necessidades.	☐
24. No meu local de trabalho, as pessoas participam de treinamentos mais pela necessidade de desenvolver novas habilidades do que por premiação.	☐
25. Os conteúdos abordados em treinamentos podem ser aplicados no trabalho.	☐
26. Os participantes levam realmente a sério as atividades de treinamento.	☐
27. Os valores essenciais da empresa são fortalecidos pelos treinamentos.	☐
28. Os instrutores demonstram competência em suas atuações.	☐
29. Os treinamentos auxiliam na criação de um clima organizacional mais favorável.	☐
30. Os treinamentos modificam a forma como as pessoas desenvolvem suas atividades.	☐
31. Quando se trata de treinamentos, parece haver mais interesse da empresa em motivar as pessoas para novas aprendizagens do que economizar dinheiro.	☐
32. Os treinamentos contribuem para a criação de novos valores organizacionais.	☐
33. Os instrutores são capacitados adequadamente para a função que exercem.	☐

ANEXO III - ESCALA SOBRE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO COM TREINAMENTOS CORPORATIVOS

Prezado(a) respondente

Os dados solicitados fazem parte da Pesquisa de Dissertação de Mestrado da Universidade de Caxias do Sul, da Aluna Geisebel dos Santos Pezzi.

As respostas são confidenciais, e sua participação é importante, e não há resposta errada.

Por favor responda as seguintes questões e assinale com um “X” a sua opinião ao indicar seu grau de discordância ou concordância considerando:

**1. Discordo Totalmente | 2. Discordo Muito | 3. Discordo Pouco | 4. Não Concordo nem
Discordo | 5. Concordo Pouco | 6. Concordo Muito | 7. Concordo Totalmente**

Questões	1	2	3	4	5	6	7
1 Lembro com satisfação dos treinamentos recebidos							
2 Gosto dos treinamentos recebidos							
3 Os treinamentos são benéficos para o meu trabalho							
4 A participação em formações oferecidas pela empresa são úteis							
5 Sei substancialmente mais sobre o conteúdo do treinamento depois da formação do que antes							
6 Nos treinamentos aprendi coisas novas							
7 No meu trabalho diário, costumo usar o conhecimento adquirido nos treinamentos							
8 Nos treinamentos que participo, costumo usar o conhecimento adquirido nos treinamentos							
9 Depois dos treinamentos fico mais contente com o meu trabalho							
10 Meu desempenho no trabalho melhora com a aplicação dos conteúdos das formações							
11 No geral, parece-me que a aplicação dos conteúdos das formações facilitaram o fluxo de trabalho da minha empresa							
12 No geral, parece-me que o clima organizacional melhorou devido aos treinamentos							