



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA



Tiago Regis Cardoso Santos

**Motivação, valor instrumental e percepção de suporte: um
modelo preditor de impacto do treinamento**

UBERLÂNDIA

2012

TIAGO REGIS CARDOSO SANTOS

**Motivação, valor instrumental e percepção de suporte: um
modelo preditor de impacto do treinamento**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Psicologia Aplicada do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre em Psicologia.

Área de concentração: Psicologia Aplicada

Orientador: Prof. Dr. Sinésio Gomide Júnior

UBERLÂNDIA

2012

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

S237m Santos, Tiago Regis Cardoso, 1982-
2012 Motivação, valor instrumental e percepção de suporte: um modelo preditor
de impacto do treinamento / Tiago Regis Cardoso Santos. -- 2012.
116 f. : il.

Orientador: Sinésio Gomide Júnior.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de
Uberlândia,
Programa de Pós-Graduação em Psicologia.
Inclui bibliografia.

1. Psicologia -- Teses. 2. Pessoal -- Treinamento --
Teses. 3. Motivação (Psicologia) -- Teses. 4.
Aprendizagem -- Aspectos psicológicos -- Teses. I. Gomide
Júnior, Sinésio. II. Universidade Federal de Uberlândia.
Programa de Pós-Graduação em Psicologia. III. Título.

CDU: 159.9

Dedico este trabalho a toda a minha família:

Aos meus pais Carlos Regis e Tânia Marize, pais dedicados, compreensivos que sempre me apoiaram, mesmo sabendo das dificuldades que eu enfrentaria.

Sem eles não seria o homem que sou, pois me deram o exemplo de humildade e amor, que pretendo transmitir a todos que conheço.

A meu irmão Fabiano, que sempre me mostra como realmente devemos viver, com entusiasmo e energia, um exemplo de superação e coragem, a minha irmã que se dedica a família e aconselha com muita sabedoria apesar de ser a mais nova, e assim tendo como característica marcante o desprendimento em seu amor a todos os familiares.

Ao meu sobrinho Kaique, uma criança abençoada e iluminada, que contagia a todos com seu jeito carinhoso e divertido.

A meus alunos que me comovem e me fazem uma pessoa melhor, quando se mostram e se transformam em pessoas melhores e assim me lembram que tenho uma missão, ajudar as pessoas a se conhecerem.

Agradecimentos

As renúncias fazem parte do aprendizado, e todos que fazem mestrado sabem disto. E ao final de todos os mestrados há um argumento que prevalece: valeu todo o trabalho, todas as renúncias, pois o aprendizado é real. São horas e horas de pesquisa em bases de dados, escritas de textos, conversas sobre como pesquisar e imprevistos, tanto pessoais quanto metodológicos. Neste caso, o resultado foi um trabalho um pouco diferente do proposto inicialmente. Algo que não diminuiu o valor e a qualidade do mesmo, pois gerou novas concepções e habilidades para lidar com pesquisa.

Nos momentos de dificuldade, apoiei-me em minha fé, na esperança de boas venturas, voltando a mente para o que posso aprender com tais dificuldades, para o lado positivo e lembrando que sou filho de Deus, e tudo posso. Assim agradeço a Deus.

Após Deus, quem merece os méritos são meus pais, Carlos Regis e Tânia Marize, que colocaram minhas realizações como prioridade, me incentivando e apoiando nos estudos.

Quando me lembro de sentimentos como alegria, amor, companheirismo e confiança, meus pais são meus exemplos. Assim sou grato pela vida dada a mim e por eles concebida. Idealizada. Gratidão esta, expressa também pelo meu irmão Fabiano, que tem dito a seguinte frase: - Por mais que eu faça, por mais que eu venha a fazer, nunca será a suficiente pelo quanto recebi.

Agradeço à minha amada irmã, que conversou, discutiu métodos de pesquisa, textos e principalmente, foi um exemplo de dedicação e tranquilidade na área profissional.

Agradeço aos amigos que colaboraram com as correções, sugestões e idéias, enfim, me ofereçam um suporte impressionante.

Aos professores do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, que me proporcionaram crescimento, aprendizado, novas maneiras de compreender e sentir o mundo. Em especial ao professor Sinésio Gomide Júnior, pelas discussões, contribuições e também pelas descontraídas horas de conversa.

À Marineide, que encontrou soluções, resolveu problemas rapidamente e manteve-se indulgente em todos os momentos.

Enfim, me sinto grato, e recebo as assistências com humildade, pois sei que há muitas questões que ainda posso aprender, e posso aprender qualquer pessoa.

RESUMO:

O objetivo deste estudo foi investigar a relação entre o Impacto do Treinamento no Trabalho, a variável dependente, e um conjunto de variáveis individuais, Motivação para Aprender, Motivação para Transferir e Valor Instrucional do Treinamento (cujas dimensões são Importância e Utilidade) e uma variável contextual, Percepção de Suporte Organizacional, em 95 participantes. Os resultados de *r de Pearson* indicaram que o Impacto correlaciona-se com a Motivação para Aprender, com a Utilidade e com a Importância. Já a regressão múltipla *stepwise* indicou que a Importância e a Motivação para Aprender explicam juntas 14% da variância do Impacto, sendo que a Motivação para Transferir, Utilidade e a Percepção de Suporte Organizacional não foram preditoras. Foram separados dois grupos a partir da característica Iniciativa para o Engajamento no Treinamento: 1) engajados por iniciativa própria, e 2) engajados a pedido da empresa. Comparando as médias dos grupos com *t student*, verifica-se que o grupo 1 percebeu Utilidade maior, e Percepção de Suporte Organizacional e Importância menores do que o grupo 2. Portanto, deve-se realizar treinamentos planejados considerando variáveis preditoras e oferecer suportes específicos para treinamentos. Novos estudos sobre a característica Iniciativa para o Engajamento no Treinamento são sugeridos, pois ela parece ser uma importante explicação para os resultados de Importância e Utilidade do Treinamento nesta amostra.

Palavras-chave: Efetividade de Treinamento, Transferência, Suporte Organizacional, Motivação, valor instrumental

ABSTRACT:

The aim of this study was investigate the relationship between the Training Impact at Work, the dependent variable, and the set of individual variables, Motivation to Learn, Motivation and Value Transfer Instructional Training (divided into Relevance and Utility) and the contextual variable Perceived Organizational Support in 95 participants. |Results of *Pearson's r* indicated that the impact correlates with the Motivation to Learn, with Utility and Importance. Already a *stepwise* multiple regression analyzes indicated that the Importance and Motivation Learning together explain 14% of the variance of Impact, and the Motivation to Transfer, Utility and Perceived Organizational Support were not predictive. Two groups were divided based in Engagement Initiative in Training: 1) engaged by their own initiative, and 2) engaged by company's request. Comparing the averages of group's with *t student*, group 1 realized greater Utility, and lower Importance and Perceived Organizational Support than second group. Therefore planned trainings must be conducted considering predictor variables, providing specific support for training. New studies about the characteristic Engagement Initiative in Training are suggested because it seems to be an important explanation for the results of Importance and Usefulness of Training in this sample.

Keywords: Effectiveness of Training, Transfer, Perceived Organizational Support, Motivation, Instrumental Value

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Relação entre conceitos e ações educacionais associadas	14
Figura 2- Modelo conceitual de impacto de TD&E no trabalho e construtos correlatos	19
Figura 3- Modelo IMPACT de Abbad(1999)	25
Figura 4- Exemplo da Teoria da Expectância Vroom (1964)	37
Figura 5- O Modelo a ser testado	65
Figura 6 - Variáveis preditoras e impacto de treinamento	83

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultados de Pesquisas Nacionais que Estudaram Transferência ou Impacto de Treinamento como Variável Critério.....	52
Tabela 2 - Dados descritivos da amostra do estudo.....	69
Tabela 3 - Nome, autor, natureza, composição dos instrumentos e índices de fidedignidade resultantes dos estudos de validação.....	70
Tabela 4 - Momento de Aplicação e Instrumentos Utilizado.....	72
Tabela 5 - Comparação entre os alfas de <i>Cronbach</i> dos instrumentos	77
Tabela 6 - Iniciativa para Engajamento no Treinamento.....	78
Tabela 7 – Médias fatoriais, desvios padrões e coeficientes de correlação (<i>r</i> de <i>Pearson</i>) entre as variáveis.	80
Tabela 8 - Análise de regressões múltiplas <i>stepwise</i> para a variável critério.....	84

SUMARIO

1. INTRODUÇÃO	
2. TREINAMENTO	17
3. PERCEÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL	27
3.1. Aspectos conceituais	27
3.2. Estudos empíricos: percepção do suporte organizacional	30
4. CARACTERISTICAS DA CLIENTELA: MOTIVAÇÃO PARA APRENDER E TRANSFERIR E VALOR INSTRUMENTAL DO TREINAMENTO	36
4.1. Aspectos conceituais: Motivação para aprender e transferir e valor instrumental do treinamento	36
4.2. Estudos empíricos: Motivação para aprender e transferir e valor instrumental e Impacto no treinamento	41
5. IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO.....	43
5.1 Aspectos conceituais	43
5.2. Instrumentos de medida do Impacto	47
5.3 Estudos empíricos:	49
6. OBJETIVOS.....	63
7. MÉTODO	66
7.1 Definição das Variáveis do Estudo	66
7.2. Participantes	67
7.3. Instrumentos	70
7.4 Procedimentos	72
7.4.1 Coleta dos dados.....	72
7.4.2. Análise de dados	73
8. RESULTADOS	75
8.1 - Análise exploratória dos dados	75
8.1.1 Análise da multicolinearidade	75
8.1.2 Dados Omissos	75
8.1.3Valores Extremos.....	76
8.1.4 Teste de Linearidade	76
8.1.5 Teste de Normalidade	77
8.2 Teste t student.....	78
8.3 Médias fatoriais e correlações entre as variáveis.....	81

8.4 Análise de regressão múltipla stepwise	84
9. DISCUSSÃO	86
9.1 Percepção de suporte organizacional.....	86
9.2 Valor Instrumental do Treinamento	89
9.3 Motivação para aprender e transferir.....	90
10. CONCLUSÕES.....	93
12. AGENDA DE PESQUISA	99
13. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	100
14 ANEXOS	109

1. INTRODUÇÃO

Profissionais e pesquisadores destacam atualmente a ocorrência de rápidas transformações e alta competitividade em diversas áreas. A globalização tem ampliado mercados através da facilitação da comunicação, sendo necessário o uso da inovação para adquirir a vantagem competitiva (Hashimoto, 2010). Segundo Pereira (2009), há uma necessidade atual de acompanhar os constantes avanços tecnológicos e superar expectativas de clientes, independente do mercado de atuação.

Segundo Depieri (2006), a área de gestão de pessoas tem assumido cada vez mais um papel estratégico nas organizações, tornando a mão de obra o diferencial diante de uma padronização de preços e qualidade de produtos neste mercado competitivo. Há um investimento crescente na gestão de pessoas para promover, por meio de processos de aprendizagem, o desenvolvimento de competências individuais consideradas relevantes à consecução de objetivos organizacionais.

Tais investimentos se justificam, segundo Azevedo (2006), devido à crença de que o maior diferencial competitivo no mercado de trabalho atual é a mão-de-obra qualificada. A fim de desenvolver esta mão de obra que cria diferenciais competitivos para consumidores cada vez mais exigentes, tem-se valorizado os recursos intelectuais e o capital humano, sendo estes, geradores de idéias e processos que permitem a criação de produtos e serviços que atendam as necessidades destes consumidores e gerem um aumento da rentabilidade.

Em acordo com Pilati (2006), as ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) visam à aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs). Essa aprendizagem permite o aprimoramento do desempenho do indivíduo no trabalho atual, capacita-o para futuras funções e para o uso de novas tecnologias e, até mesmo,

promove o crescimento individual sem que exista um objetivo previamente definido para um trabalho específico.

No Brasil, a Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD, 2009) informa que o investimento anual médio por treinando vem crescendo em patamares superiores ao crescimento da economia; uma demonstração da preocupação das organizações em se manterem atualizadas. Diante deste quadro, pesquisas precisam ser aprofundadas, visando investigar a efetividade dos treinamentos, por exemplo, até que ponto a expectativa e o valor atribuído a um determinado treinamento podem influir em sua real efetividade. Tal resultado é historicamente baixo devido a uma série de questões, em especial a dificuldade de mensurar, tanto o que deve ser treinado quanto os resultados do treinamento (Silva, 2007).

Tecnologias advindas de diferentes áreas do conhecimento, como a psicologia, a sociologia, a engenharia, a educação e outras, visam qualificar a mão-de-obra, seja pela efetivação do trabalho rigorosamente prescrito, seja para o desenvolvimento dos trabalhadores, contudo os resultados não têm sido satisfatórios. Borges Andrade (2002) apresentou que havia uma pequena quantidade de pesquisas na área quando comparada à quantidade de treinamentos executadas. Pereira (2009) relata que este quadro recebeu modificações, há uma frequência maior de pesquisa nacional em treinamentos. Na revisão de literatura de Borges-Andrade e Pagotto (2010), as pesquisas de TD&E aparecem em segundo lugar no número de publicações da área do comportamento organizacional. Houve além de do salto quantitativo, o qualitativo, pois as pesquisas foram sistematicamente baseada sem quadros teóricos de referências, mas ainda há uma falta de definição de objetivos instrucionais associados a indicadores de mudanças organizacionais. Borges-Andrade (2002) argumentou que aspectos operacionais do processo de avaliação têm

oferecido dificuldades para a área de TD&E demonstrar sua contribuição para a implementação de estratégias organizacionais. Meneses, Zerbini e Abbad (2010) escreveram um livro visando sistematizar os métodos de desenvolvimento e avaliação de treinamentos. Contudo, faz-se necessário construir um arcabouço metodológico embasado nas teorias construídas por autores como Abbad (1999), Mourão, (2004), Pilati, (2004), Araújo, (2005), Freitas, (2005), Baiocchi, (2007), Zerbini, (2007) e outros, visando apresentar modelos que contribuam para uma melhor compreensão da influência do TD&E nas estratégias organizacionais.

A fim de iniciar esta compreensão, faz-se necessário apresentar o conceito de Treinamento: "uma ação direcionada para atividades atualmente desempenhadas", o desenvolvimento pode ser entendido como "ação orientada para o crescimento pessoal e profissional do funcionário e sem vínculo estreito com as atividades, presentes ou futura, demandas por determinada organização" e a educação é "uma ação voltada para atividades que serão desempenhadas em um futuro breve" (Meneses, Zerbini & Abbad, 2010, p. 17). Em termos práticos, a educação visa preparar o indivíduo para um trabalho futuro, por exemplo, com cursos de média e longa duração, graduações, especializações, mestrados e doutorados. Já o conceito de Desenvolvimento está associado ao objetivo de crescimento pessoal, enquanto o de treinamento tem um foco de curta duração, visando atender demandas das organizações (Meneses, Zerbini & Abbad, 2010).

Embora sejam muitas vezes utilizados como sinônimos, os termos treinamento, desenvolvimento e educação referem-se a três tipos muito distintos, complementares e igualmente importantes de atividades de apoio à aprendizagem, conforme explicam Abbad e Borges-Andrade (2004). A Figura 1 baseia-se na proposta teórica de Vargas e Abbad (2006) facilita a compreensão da relação destes três conceitos.

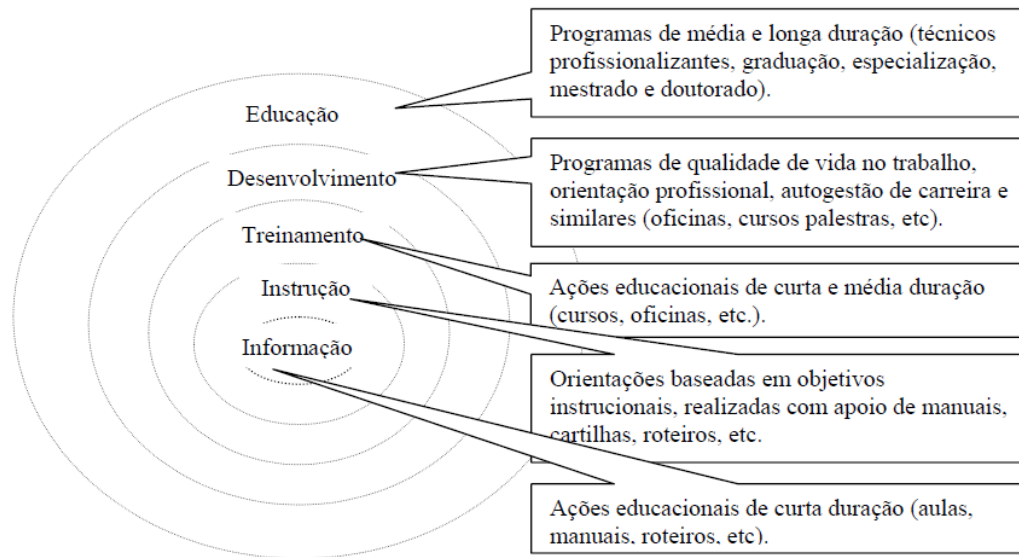


Figura 1 – Relação entre conceitos e ações educacionais associadas
Fonte: Adaptação da Figura de Vargas e Abbad, (2006, p. 143)

Assim, o foco deste estudo é o treinamento, um conceito já estudado por Abbad (1999) cuja compreensão permitiu a criação de um modelo denominado IMPACT, (tal modelo será apresentado com mais detalhes no sub capítulo Avaliação de treinamento) que é uma proposta metodológica que reúne sete componentes, contendo variáveis independentes relativas ao indivíduo, ao treinamento, ao contexto organizacional, aos resultados imediatos do treinamento e uma variável dependente, o Impacto do Treinamento (Abbad, 1999).

O objetivo deste estudo possui semelhanças com a proposta de Abbad(1999), sendo que a principal é realizar um teste que avalia a influência de uma variável contextual e de variáveis motivacionais no Impacto do Treinamento. As variáveis motivacionais são a Motivação para Aprender (Lacerda & Abbad, 2003), a Motivação para Transferir (Lacerda & Abbad, 2003), o Valor Instrumental do treinamento - Importância e Utilidade (Lacerda & Abbad, 2003); e a variável contextual é a Percepção de Suporte Organizacional (Siqueira, 1995).

O presente estudo foi estruturado de maneira que o referencial teórico seja contemplado nos três capítulos seguintes à introdução. O primeiro capítulo inicia a revisão de literatura dos aspectos teóricos do treinamento. O segundo capítulo apresenta alguns conceitos e avanços na área de treinamento, visando demonstrar as maneiras como ele vem sendo avaliado, para posteriormente apresentar o Modelo que servirá de base para este estudo. O terceiro capítulo apresenta aspectos conceituais e empíricos da variável contextual do estudo, a Percepção de Suporte Organizacional (PSO). O quarto capítulo apresenta as variáveis motivacionais a serem estudadas e faz uma explanação dos estudos empíricos relacionados a elas: Motivação para Aprender, Motivação para Transferir e Valor Instrumental do treinamento. O último capítulo da revisão de literatura apresenta a variável dependente, o Impacto do Treinamento no trabalho, relatando conceitos, pesquisas e um histórico acerca deste construto.

Logo em seguida, encontram-se a justificativa e o objetivo do estudo, na sequência seguemos capítulos do método proposto para a realização deste estudo, os resultados, a discussão, a conclusão e por fim as limitações e a agenda de pesquisa.

2. TREINAMENTO

O treinamento é apenas uma entre várias maneiras de modificar o desempenho no trabalho, uma tentativa formal de adquirir novos conhecimentos, habilidades e atitudes e uma maior compreensão das tarefas (Borges-Andrade, Abbad, Mourão & Cols, 2006). Segundo Goldstein (1993), treinamento é a aquisição de habilidades, conceitos ou atitudes que resultam em melhorar o desempenho em ambientes de trabalho, já segundo e Wexley (1984) ele é o um esforço planejado pela organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados com o trabalho por parte de seus empregados.

Segundo Borges-Andrade *et al.* (2006), por volta de 1880, a sistematização da qualificação aumentou em relação às décadas passadas, mas só por volta de 1930 houve maior demanda para estruturar cientificamente as ações de treinamento nas organizações e promover melhorias nos processos por meio de métodos comportamentalistas. Por volta de 1930, as ações de qualificação começaram a se tornar ações lógicas instrucionais, com a intenção de capacitar os trabalhadores para desenvolverem as tarefas prescritas no trabalho de plantas fabris (Borges-Andrade *et al.*, 2006). Após 1950, o trabalho passou por sensíveis transformações e o ensino das tarefas laborais começou a receber uma sistematização, mesmo que simples. Contudo, nesta época, o que importava era apenas a efetividade do processo. Com a mudança do conceito de treinamento, antes sendo um mero adaptador do homem à precisão da tarefa e por volta de 1950 como sendo um elemento que visa a capacitação humana, do capital intelectual, surge o conceito de desenvolvimento, cuja finalidade é tornar o trabalhador um sujeito capacitado para sua realidade e outras que possam surgir (Borges-Andrade *et al.*, 2006).

Sabendo das necessidades de gerar programas que desenvolvam capacidades requeridas em futuras realidades, as tecnologias de treinamento foram sendo desenvolvidas com a pretensão de identificar quais seriam estas necessidades futuras de capacitação (Borges-Andrade, 1996). Graças à vertiginosa mudança dos processos de trabalho e das demandas de desempenho nas organizações, esta tecnologia buscou responder a este quadro no mundo do trabalho.

As estratégias que visam suprir esta mudança vertiginosa se baseiam em resultados, que devem ser medidos. Borges-Andrade *et al.* (2006) argumentam que esta medida faz parte dos principais interesses em pesquisas da área de TD&E, que são divididos em dois: 1) examinar o efeito do treinamento em longo prazo sobre o desempenho dos treinados, 2) identificar fatores restritivos e facilitadores do uso das habilidades ensinadas e as condições necessárias para que o desempenho melhore.

Esta melhoria requer investimentos financeiros, costumeiramente por parte das organizações. Os gastos com treinamento e desenvolvimento nos Estados Unidos na década de 80 excederam a cifra de cem bilhões de dólares anuais. Contudo, apenas 10% dos investimentos produziram resultados reais, mudanças de comportamento dos treinados, um impacto no trabalho (Rodrigues, 2000).

Este dado demonstra a dificuldade em se aplicar treinamentos, dificuldades encontradas desde a preparação até o suporte para aplicação do conteúdo aprendido no contexto de trabalho. As principais causas desta baixa eficácia dos treinamentos costumam estar associadas a fatores como a ausência de processos sistemáticos de levantamento de necessidades e de avaliação dos resultados, bem como ao uso de sistemas de treinamentos inadequados à realidade das organizações (Borges-Andrade, 2002). Visando reverter este quadro, pois atualmente o treinamento é considerado um fator de produção de vantagem

competitiva, avaliações têm sido cada vez mais constantes. Borges-Andrade (2002) afirma existir uma crescente demanda por avaliação em organizações que investem muito em treinamento.

Esta crescente demanda por avaliação, segundo Borges-Andrade (2002), se dá devido às rápidas mudanças tecnológicas, econômicas e sociais que ocorrem no ambiente do trabalho e das organizações, exigindo o desenvolvimento de novas competências pessoais. Como o treinamento pode ser visto como uma oportunidade de melhorar o desempenho no cargo atual ou em cargos futuros, ele deixou de ser uma decisão pessoal e passou a ser uma necessidade de várias organizações que têm uma estratégia organizacional definida e aplicada.

Sabendo que são necessários novos conhecimentos, habilidades e atitudes para gerar novos produtos e serviços, o treinamento é uma solução para a crescente demanda por inovação e mudanças incrementais nos processos e produtos e aqueles que não conseguem acompanhar são, muitas vezes, excluídos do mundo do trabalho (Mourão, 2005).

É possível que as melhorias promovidas pelo treinamento aconteçam naturalmente, de forma espontânea, pois as pessoas aprendem observando e conversando com colegas de trabalho de maneira informal. Contudo, é necessário agilizar tais melhorias, com o uso do treinamento. Pilati e Abbad (2005) apresentam quatro processos mentais necessários para a transferência e impacto de treinamentos no trabalho: a aquisição, a retenção, a generalização e a discriminação de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA's). Na Figura 2, o esquema de conjuntos demonstra estas relações de maneira hierárquica.

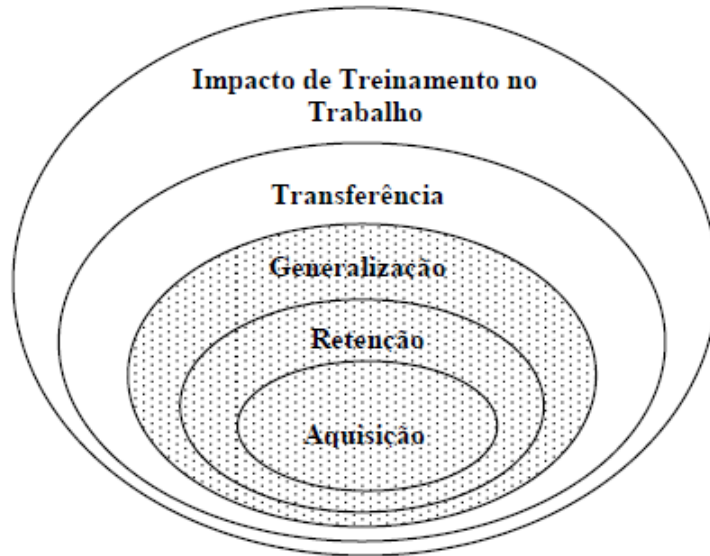


Figura 2: Modelo conceitual de impacto de TD&E e construtos correlatos

Fonte: Adaptação de Pilati e Abbad (2005) p. 44.

A aquisição, segundo Pilati e Abbad (2005), é o processo de apreensão de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs), desenvolvidos durante um evento de TD&E, sendo esta a primeira etapa do processo de aprendizagem. O próximo processo é a retenção, que envolve o armazenamento na memória de curto prazo e a sua posterior transferência para a memória de longo prazo. Já a generalização é a emissão de respostas condicionadas perante estímulos semelhantes, mas diferentes daqueles apresentados ao indivíduo no treinamento. A transferência de conteúdos aprendidos em treinamentos, segundo Baldwin e Ford (1988), é o processo que envolve a aplicação de novas aprendizagens. A transferência de treinamento é definida como o grau de aplicação correta de CHAs adquiridos durante treinamentos (Freitas, Borges-Andrade, Abbad & Pilati, 2006). Retenção e generalização são consideradas condições necessárias, mas não suficientes, ao uso eficaz das novas competências. Freitas *et al.* (2006), apontam ainda que o conceito de transferência inclui a questão da mudança na forma de desempenhar as atividades de trabalho a partir das aprendizagens ocorridas em eventos de TD&E.

A transferência (ou generalização) pode ocorrer lateralmente ou verticalmente, sendo que na lateral o indivíduo apresenta respostas que não foram diretamente aprendidas, mas são semelhantes às mesmas; já a transferência na maneira vertical ocorre com a emergência de competências mais complexas a partir de competências mais simples aprendidas (Abbad & Borges-Andrade, 2004).

Neste trabalho treinamento é entendido, conforme a definição de Zerbini (2003), como um conjunto de ações educacionais, sistematicamente planejadas, que facilitam o aperfeiçoamento e a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA's) do indivíduo. Já o conceito de transferência adotado neste estudo será o impacto do treinamento, a atuação do indivíduo treinado nas funções que ele exerce ou poderá exercer (Zerbini, 2003).

O próximo capítulo apresenta definições de avaliação de treinamento e o contexto no qual ela tem sido desenvolvida e utilizada, finalizando com uma breve apresentação do modelo IMPACT de Abbad (1999).

2.1 Avaliação de treinamento

Avaliação de TD&E, segundo Goldstein (1993), é a coleta sistemática de informações descritivas e de julgamento necessárias para tomar decisões relacionadas à seleção, adoção, atribuição de valor e modificação de atividades instrucionais. Segundo Borges-Andrade (2002), o conceito amplo de avaliação de treinamento, foco deste estudo, é o procedimento de coleta de dados a respeito de certa ação instrucional, na qual são utilizados certos critérios para emitir algum juízo de valor.

Os objetivos de avaliação de treinamentos segundo Borges-Andrade (2002) são:

1. Fornecer dados para o aprimoramento de sistemas de TD&E, a partir da identificação de aspectos positivos e negativos do plano de treinamento e do seu contexto;
2. Verificar a eficácia de ações de treinamento, em termos do alcance de objetivos já definidos;
3. Verificar a utilidade e a viabilidade de ações de treinamento, considerando a sua importância para o alcance de objetivos finais da organização, de um setor ou de treinados;
4. Oferecer informações para tomada de decisões a respeito de treinamentos ou pessoas treinadas, tais como: manutenção, modificação ou eliminação do treinamento, necessidade de treinamento adicional e mudanças de cargo;
5. Contribuir para a produção de conhecimento científico na área de treinamento, que subsidia a elaboração de modelos teóricos que orientam e conferem confiança a processos de avaliação.

O pesquisador e o profissional de recursos humanos, diante de tais objetivos, compreendem que a avaliação de treinamento é algo amplo, com várias funções e processos que assumem diferentes configurações de acordo com o contexto e a proposta de avaliação.

Kirkpatrick (1976) elaborou quatro níveis de avaliação: reação, aprendizagem, comportamento e resultado. Outros autores, baseando-se neste, apresentaram novas propostas. Hamblin (1978, citado por Pilati & Abbad, 2005) propôs uma avaliação de cinco níveis: (I) reação, que levanta atitudes e opiniões dos treinandos sobre diversos aspectos do treinamento, ou sua satisfação com o mesmo; (II) aprendizagem, que verifica se ocorreram diferenças entre o que os treinandos sabiam antes e depois do treinamento, ou se os seus objetivos instrucionais foram alcançados; (III) comportamento no cargo, que leva em conta o desempenho dos indivíduos antes e depois do treinamento, ou se houve transferência para o trabalho efetivamente realizado; (IV) organização, que toma como critério de avaliação o funcionamento da organização, ou mudanças que nela possam ter ocorrido em decorrência do treinamento, e (V) valor final, que tem como foco a produção ou o serviço prestado pela organização, o que geralmente implica em comparar custos do treinamento com os seus benefícios.

Além da separação em níveis, Kirkpatrick (1976) propôs uma relação linear e correlacionada entre os seus quatro níveis; contudo, esta relação não foi confirmada em pesquisas posteriores (Alliger & Janak, 1989; Abbad, Gama & Borges-Andrade, 2000; Meneses, Zerbini & Abbad, 2010; Zerbini & Abbad, 2010).

Na literatura examinada por Alliger e Janak (1989), foram encontrados poucos estudos sobre o relacionamento entre os quatro níveis, o que para os autores pode significar que os pesquisadores subsequentes simplesmente assumem como verdadeiras as afirmações de Kirkpatrick a respeito da existência de correlações positivas entre os critérios, deixando

de investigar tais relacionamentos. No Brasil, a situação não parecia muito diferente quando Borges-Andrade e Abbad (1996) analisaram a literatura sobre T&D, encontrando poucas evidências que confirmam ou negam a proposta de Kirkpatrick (1976), sendo necessário, assim, mais pesquisas para uma avaliação da relação entre os níveis.

Na pesquisa de Abbad, Gama e Borges-Andrade (2000) foi analisada a relação existente entre os níveis reação, aprendizagem e impacto do treinamento e não houve confirmação dos pressupostos de Kirkpatrick. Os dados sobre o relacionamento entre os níveis de avaliação foram contraditórios. Apesar disso, a maior parte das pesquisas desta área continua sendo concebida com base nas abordagens tradicionais, sem um questionamento sobre a adequação de alguns dos pressupostos desses modelos (Abbad, Gomes & Borges-Andrade, 2000). Tannenbaum e Yukl (1992) analisaram os resultados de pesquisas e não confirmaram o relacionamento significativo entre as medidas de reação, aprendizagem, transferência e impacto. Abbad (1999, p. 37) ressalta que “as relações entre reação, aprendizagem e impacto não são conclusivas”.

Conforme é apresentado por Pereira(2009) e Silva (2011), após várias pesquisas relacionando variáveis do contexto e resultados de treinamentos, esta inconsistência entre os níveis de avaliação de treinamentos ainda não foi esclarecida. A literatura científica da área apresenta instrumentos válidos e confiáveis, que avaliam alguns dos níveis propostos por Kirkpatrick (1976) e das variáveis preditoras, contudo as conclusões não têm se mantido uniformes.

Em relação às conclusões dos estudos de variáveis preditoras de impacto do treinamento no trabalho, Abbad, Gama e Borges-Andrade (2000) apontam para uma relação entre características do treinamento, características pessoais dos treinandos e o suporte organizacional. Os níveis de avaliação do treinamento apresentam-se como elos de uma

corrente de eventos, que podem ser sequenciados da seguinte maneira: **reações** → **aprendizagem** → **impacto no trabalho**. As reações, por sua vez, podem depender de combinações diferentes do mesmo tipo de variáveis preditoras de aprendizagem. O impacto do treinamento no trabalho, por outro lado, pode depender fortemente do suporte à transferência e de variáveis de reações aos resultados do treinamento.

Roe (1997) e Abbad (1999) encontraram resultados semelhantes, que apoiam a ideia que cada elo da cadeia de níveis de avaliação acima descritos, é explicado por diferentes variáveis. Contudo, a conclusão do trabalho de Abbad, Gama e Borges-Andrade (2000) é que cada nível dependeria, neste contexto, não apenas do nível anterior de avaliação, como sugeriu inicialmente Kirkpatrick (1976), mas de variáveis pertencentes à organização, à metodologia do treinamento, à clientela e, provavelmente, ao ambiente extra-organizacional.

Segundo Zerbini e Abbad (2010), a relação entre cada nível ainda permanece inconclusiva. Tal situação pode se dar devido à maneira como esta relação tem sido pesquisada. A análise da literatura estrangeira e nacional sobre avaliação de treinamento mostrou que existe uma tendência teórica e metodológica de utilização de modelos multivariados de correlação, nos quais variáveis referentes ao ambiente organizacional, (por exemplo, suporte e clima), às características dos treinandos (motivação, lócus de controle, valor instrumental do treinamento) e/ou ao projeto de treinamento estiveram relacionados a um ou mais critérios de avaliação.

Abbad (1999) desenvolveu um modelo para medir algumas daquelas variáveis apresentadas no parágrafo anterior que influenciam no impacto do treinamento. Sua pesquisa investigou o relacionamento existente entre variáveis relativas ao indivíduo, ao treinamento, ao contexto organizacional, aos resultados imediatos do treinamento (reação e

aprendizagem) e à variável dependente impacto do treinamento no trabalho. Com isto, desenvolveu o Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho - IMPACT (Abbad, 1999), constituído por sete componentes: (1) Percepção de Suporte Organizacional; (2) Características do Treinamento; (3) Características da Clientela (treinandos); (4) Reação; (5) Aprendizagem; (6) Suporte à Transferência e (7) Impacto do Treinamento no Trabalho.

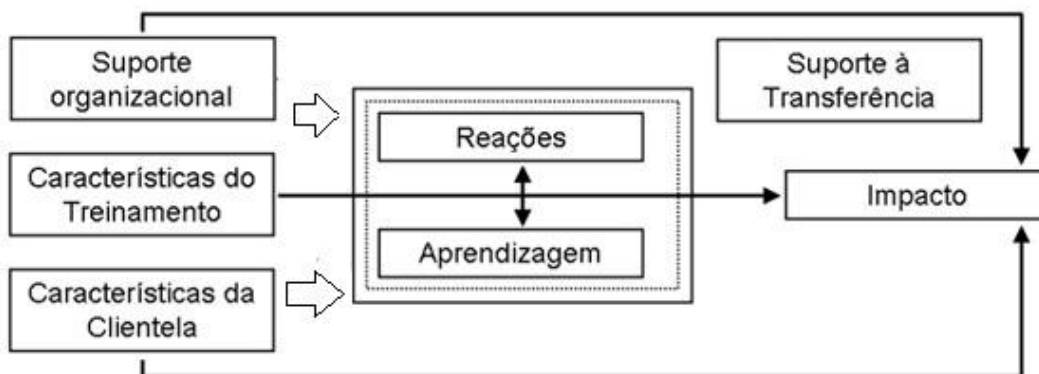


Figura 3: Modelo Impact.

Fonte: Adaptado de Abbad (1999, p. 103).

Abbad (1999) concluiu que os efeitos do treinamento no desempenho e nas atitudes dos participantes dependem fortemente de um ambiente organizacional propício ao uso das novas habilidades. As maneiras de mensurar tanto o ambiente organizacional quanto o impacto do treinamento não têm variado muito, nem quanto ao método de testagem das variáveis antecedentes do impacto do treinamento, nem quanto aos instrumentos utilizados para medi-lo. Permanecem as medidas quantitativas, com questionários tipo *survey* (Pereira, 2009).

O próximo capítulo apresenta um dos componentes deste modelo de avaliação proposto por Abbad (1999), a percepção de suporte organizacional, pretendendo após uma

explicação dos aspectos conceituais, da mensuração, dos estudos empíricos, apresentar a relação deste construto com a variável dependente deste estudo, o impacto do treinamento.

3. PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL

Este capítulo pretende apresentar os aspectos conceituais do construto percepção de suporte organizacional (PSO). Após uma breve discussão da origem da teoria do construto, alguns instrumentos são apresentados e os estudos empíricos finalizam o capítulo.

3.1. Aspectos conceituais

Rodrigues, Assmar e Jablonski (2000) afirmam que toda relação é uma relação de troca. Assim sendo, os relacionamentos são baseados em trocas, e as relações entre organização e colaboradores não são diferentes, apoiando-se nos possíveis retornos, materiais ou não, imediatos ou a longo prazo. Tais trocas citadas por Siqueira e Gomide Jr. (2004), podem ser econômicas ou sociais. As trocas econômicas são estabelecidas formalmente, nas quais fica evidente o que ambos devem oferecer e o que irão receber com base nos contratos de trabalho. A segunda tem um cunho mais informal, sem o contrato formal, expresso, são criadas tacitamente. Independentemente do tipo de troca, as relações se configuram numa base de confiança mútua; confiança de que as ações presentes irão se converter em retornos por parte dos receptores (Siqueira & Gomide Jr., 2004).

Os pressupostos do construto percepção de suporte organizacional (PSO) se baseiam na Norma de Reciprocidade de Gouldner, apresentada por Siqueira (2005), que se assenta em duas exigências sociais básicas: (a) deve-se ajudar a quem nos ajuda e (b) não se deve prejudicar a quem nos beneficia. Apesar da ausência de uma prescrição legal, a norma é evocada em situações sociais diversas, sempre que um doador oferece ajuda, auxilia, presta

um favor ou beneficia outra pessoa. A norma prescreve como obrigação moral a retribuição do benefício recebido (Siqueira, 2005).

Esta retribuição está na base do construto percepção de suporte organizacional, definido inicialmente por Eisenberg, Huntington, Hutchison e Sowa (1986) como sendo “crenças globais desenvolvidas pelo empregado sobre a extensão em que a organização valoriza as suas contribuições e cuida do seu bem-estar” (p.501).

Segundo Oliveira-Castro, Pilati, e Borges-Andrade (1999), essas crenças são baseadas nas percepções da frequência, intensidade e sinceridade das manifestações organizacionais de aprovação, elogio, retribuição material e social ao esforço dos seus recursos humanos. Tais manifestações positivas da organização, quando percebidas pelo funcionário, podem fazer com que haja retribuições favoráveis aos interesses e expectativas da organização.

Quando a organização não retribui as contribuições do funcionário ele pode continuar focado nos objetivos da mesma, crendo ser recompensado no futuro, mas quando esta retribuição por parte da organização não se realiza, o indivíduo deixa de investir nesta relação. A confiança de que seus esforços seriam retribuídos se perde, a obrigação moral de retribuição não se sustenta na contrapartida da empresa. Segundo Siqueira e Gomide Jr. (2004), o funcionário sempre se coloca na posição de receptor ou beneficiário de doações advindas da organização, uma vez que já realizou investimentos.

A organização, então, segundo Siqueira e Gomide Jr. (2004) assume o papel de devedora e a maneira de retribuir influência não somente na forma como os empregados passam a perceber a mesma, como também na natureza dos vínculos que são estabelecidos com o trabalho (satisfação e envolvimento com o trabalho) e com a organização (comprometimento organizacional). Dessa forma, se a organização por um lado tem

obrigações legais, morais e financeiras com o seu empregado e o direito de esperar que ele apresente bom desempenho, comprometimento e lealdade, o trabalhador, por sua vez, tem obrigação de apresentar bom desempenho e o dever de ser leal e comprometido com a organização (Oliveira-Castro, Pilati & Borges-Andrade, 1999).

Assim sendo, o contrato psicológico do trabalhador com a organização estabelece expectativas de trocas e benefícios mútuos. Tais trocas, segundo Rhoades e Eisenberger (2002), acontecem devido a percepção de que o suporte é decorrente da atribuição de características antropomórficas à organização, e os empregados consideram os membros-chave da empresa como a própria organização.

Uma percepção de suporte organizacional favorável, segundo essa perspectiva, poderia fortalecer a expectativa esforço-resultado e o envolvimento afetivo do empregado com a organização, resultando em maior esforço do empregado para atingir os objetivos organizacionais (Oliveira-Castro, Pilati & Borges-Andrade, 1999).

O conceito de suporte organizacional a ser utilizado neste estudo será o de Eisenberger *et al.* (1986), o qual também foi utilizado por Siqueira (1995) para desenvolver o instrumento de percepção de suporte organizacional (PSO), medida que se refere às "percepções do trabalhador acerca da qualidade do tratamento que recebe da organização em retribuição ao esforço que despense no trabalho as quais baseiam-se na frequência, intensidade e sinceridade das manifestações organizacionais de aprovação, elogio, retribuição material e social ao esforço dos seus recursos humanos" (Siqueira, 1995, p. 82).

3.2. Estudos empíricos: percepção do suporte organizacional

A mensuração da percepção do suporte organizacional normalmente é feita por meio de questionários. Pesquisas qualitativas costumam ser utilizadas apenas para desenvolver instrumentos (Oliveira-Castro, Pilati & Borges-Andrade, 1999). Siqueira (1995) desenvolveu uma escala unifatorial de percepção de suporte organizacional (PSO) a partir da tradução e validação do instrumento *Survey of Perceived Organizational Support* originalmente elaborado por Eisenberg, *et. al.* (1986). Tal instrumento, cujo índice de confiabilidade é 0,97, contém 36 frases relativas a possíveis julgamentos dos empregados para com a organização e algumas ações que resultariam em benefícios ou prejuízos para eles.

Siqueira (1995), utilizando como base o instrumento de Eisenberger *et al.* (1986), desenvolveu uma escala completa composta por 9 itens e uma versão reduzida de 6 itens com igual confiabilidade ($\alpha=0,86$). Já Oliveira-Castro *et al.* (1999) utilizando-se da mesma proposta teórica de Eisenberger *et al.* (1986), construíram um instrumento de PSO por meio de um estudo que utilizou o método qualitativo e quantitativo. As análises qualitativas subsidiaram as definições dos fatores e a parte quantitativa foi feita por meio da aplicação de um questionário em organizações públicas e privadas em três cidades brasileiras. Os resultados demonstram que a escala pode ser utilizada como um fator composto, ou subdividida em quatro fatores, produzindo dois tipos de estruturas empíricas: uma unifatorial - percepção de suporte organizacional com *alpha de Cronbach* de 0,95 e explicação de 28% da variância, e outra com quatro subescalas: gestão de desempenho ($\alpha = 0,87$), carga de trabalho desempenho ($\alpha = 0,80$), suporte material ao desempenho e ascensão ($\alpha = 0,91$), promoção e salários ($\alpha = 0,83$).

Tamayo, Pinheiro, Troccoli e Paz (2000) também desenvolveram uma escala denominada Escala de Suporte Organizacional Percebido (EPSO), com alpha de *Cronbach* de 0,97, correlação item-total variando entre 0,43 a 0,83 e explicação de 55% da variância, composta por seis fatores: gestão de desempenho, estilos de gestão da chefia; suporte social no trabalho; sobrecarga; suporte material e ascensão e salários. Dois desses fatores, suporte social no trabalho e suporte material, avaliam componentes de suporte social. De acordo com Gomide Jr., Guimarães e Damásio (2004), estes dois fatores referem-se à crença global do empregado de que a organização empregadora oferece os três tipos de suporte social: emocional, instrumental (ou material) e informacional, necessários à execução das atividades laborais.

O constructo percepção de suporte organizacional tem sido objeto de diversos estudos nacionais e internacionais, podendo ser tratado como variável dependente, independente ou mediadora, trazendo contribuições à investigação de outras variáveis do comportamento organizacional (Dias, 2005).

A percepção de suporte organizacional (PSO), independentemente do método de tratamento relacional, revela-se hoje como uma das variáveis de maior poder explicativo para muitos comportamentos e desempenhos avaliados pelos pesquisadores da área organizacional (Shore & Wayne, 1993; Abbad, Pilati & Borges-Andrade, 1999; Bishop, Scott & Burroughs, 2000).

Rhoades e Eisenberger (2002) relatam quatro variáveis antecedentes da percepção de suporte organizacional: justiça, suporte gerencial ou apoio do supervisor, recompensas e condições favoráveis de trabalho. Siqueira e Gomide Jr. (2004) identificaram esta relação das variáveis antecedentes para a justiça de procedimentos, para o suporte gerencial e para as retribuições organizacionais. Já com relação às variáveis consequentes, Rhoades e

Eisenberger (2002) identificaram forte relação do suporte organizacional com comprometimento afetivo, satisfação no trabalho, ânimo positivo e intenção de permanecer na organização e uma forte correlação negativa para a intenção de rotatividade. Siqueira e Gomide Jr. (2004) destacam a relação entre uma alta percepção de suporte organizacional e um menor absenteísmo, uma menor intenção de sair da empresa, um maior desempenho, satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho, comprometimento afetivo com a organização e com a equipe de trabalho e comportamentos de cidadania organizacional.

O suporte organizacional é uma variável que tem apresentado relação com diversas variáveis, ela apresenta-se em escalas com diferentes denominações conforme a Tabela 1 deste estudo. Algumas denominações do suporte organizacional receberam agendas de pesquisas de Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999). Tais agendas são amplas e incentivam a pesquisa com questionários e com escalas validadas. Derivados destas agendas de pesquisa, estudos têm replicado sucessivamente modelos preditivos com variáveis do contexto pós-treinamento, preditores positivos de impacto do treinamento no trabalho (Abbad, 1999; Pilati & Borges-Andrade, 2008; Roullier & Goldstein, 1993). Segundo Salas e Cannon-Bowers (2001), já é consenso na literatura que as variáveis do contexto pós-treinamento exercem influência sobre a transferência do treinamento e Abbad, Pilati e Pantoja (2003) também chegaram a esta conclusão revisando estudos brasileiros.

Este consenso na literatura de que as competências desenvolvidas dependem das condições do ambiente para serem aplicadas e assim demonstradas, pode ser verificado no trabalho de Hanke (2006), no qual este autor conclui que o ambiente de trabalho é o principal responsável pela ocorrência e durabilidade dos efeitos de TD&E sobre o desempenho do indivíduo.

Há fortes evidências empíricas mostrando que uma nova habilidade aprendida em treinamento não é, muitas vezes, transferida para o trabalho por falta de apoio organizacional (Abbad & Salorenzo, 2001). Ou seja, as variáveis do ambiente configuram-se como importantes preditoras de desempenho e/ou transferência de treinamento, de acordo com os estudos de Borges-Andrade (1982), Lima e Borges-Andrade (1985), Eisenberger *et al.* (1986) e Eisenberger, Fasolo e LaMastro (1990), Alves e Tamayo (1993), Borges-Andrade e Abbad (1994; 1996), Abbad, Lima e Veiga (1996). Abbad (1999) conclui também que as variáveis do contexto organizacional influenciam os resultados dos treinamentos, sendo que uma delas é a percepção de suporte organizacional.

Evidências empíricas desta relação entre o suporte organizacional e o impacto do treinamento podem ser observadas na Tabela 1, a qual apresenta 37 pesquisas realizadas entre 1999 e 2010 relacionando impacto do treinamento com outras variáveis, tanto do contexto organizacional quanto da clientela. Destas 37 pesquisas, 26 incluíram como variável contextual: o suporte organizacional à transferência (20 pesquisas), o suporte organizacional (3 pesquisas), e o suporte à aprendizagem e a falta de suporte à transferência (3 pesquisas).

Em 1998, Oliveira-Castro, Salorenzo e Gama (1998) validaram uma escala de suporte organizacional à transferência de treinamento. Tal escala avalia o apoio gerencial, social, material e financeiro fornecidos pelo contexto de trabalho à transferência positiva das novas aprendizagens. O uso desta escala em pesquisas publicadas será apresentado na Tabela 1 deste estudo.

A maioria dos estudos apresentados na Tabela 1 corroborou a importância de variáveis de suporte à transferência na explicação do impacto do treinamento no trabalho a longo prazo, em diferentes ambientes organizacionais, tipos de treinamento e amostras.

Contudo, Abbad (1999, p. 102) afirma que "alguns resultados concernentes à influência de percepções de suporte organizacional, clima social, clima ou suporte à transferência e restrições situacionais sobre impacto do treinamento no trabalho são inconclusivos e aparentemente inconsistentes" e desde esta data, não surgiram pesquisas suficientes para corroborar ou refutar tal afirmação.

Abbad, Pantoja e Pilati (2003) afirmam que os mais fortes preditores de impacto do treinamento são o suporte à transferência (gerencial/social e material), o suporte organizacional (subescalas de gestão do desempenho, valorização do servidor), as expectativas de suporte ao evento instrucional (contexto pré-treinamento), a reação ao treinamento e o contexto funcional. A relação destas variáveis com o impacto do treinamento foi registrada em 13 pesquisas (até o ano de 2011), sendo que 11 destas estão compiladas na dissertação de mestrado de Pereira (2009). Contudo, pesquisas que relacionam especificamente a PSO, utilizando o instrumento de Siqueira (1995), com o impacto do treinamento no trabalho, utilizando o instrumento de Abbad (1999), não foram publicadas nas principais bases de dados nacionais, até a data de conclusão deste estudo.

Abbad (1999) afirma que os resultados não são claros, e não há consenso sobre quais deveriam ser as variáveis organizacionais de interesse e em que nível de análise deveriam ser estudadas, pois haviam poucos dados acerca da natureza, magnitude e direção do relacionamento entre suporte organizacional e os diferentes níveis de avaliação (Abbad, 1999, p.103). Até o ano de 2003, segundo Abbad, Pantoja e Pilati (2003), haviam apenas dois trabalhos cujo foco era o relacionamento entre variáveis como o suporte organizacional, o clima social, o contexto funcional e resultados de treinamento. Os resultados do relacionamento entre essas variáveis mostraram-se fracos, porém não conclusivos, merecendo maiores esforços de pesquisa.

Até o ano de 2011, os estudos sobre o relacionamento entre percepções de suporte organizacional e resultados de treinamento, Abbad (1999), Sallorenzo (2000), Abbad, Borges-Andrade, Sallorenzo, Gama e Morandini, (2001) e Oliveira e Ituassu (2004), apresentam o suporte organizacional como uma variável preditora do impacto do treinamento no trabalho e recomendam novas investigações a fim de verificar esta relação em outros contextos e, assim, verificar a possibilidade de generalização e confirmação destes resultados.

Após a apresentação do construto PSO, de seus instrumentos de medida, dos estudos empíricos (ver Tabela 1) e da relação de PSO com impacto do treinamento no trabalho, o próximo capítulo tratará sobre as variáveis da clientela, que neste estudo incluem: a motivação para aprender e a motivação para transferir, o valor instrumental do treinamento, dividido em dois fatores, a Importância (*Valência*) e a Utilidade (*Instrumentalidade*) do treinamento.

4. CARACTERÍSTICAS DA CLIENTELA: MOTIVAÇÃO PARA APRENDER E TRANSFERIR E VALOR INSTRUMENTAL DO TREINAMENTO

As características da clientela, segundo o modelo de Abbad (1999), abrangem variáveis motivacionais, cognitivas, demográficas e funcionais dos participantes de treinamentos. Este capítulo aborda um tipo dentre as variáveis da clientela: as variáveis motivacionais (motivação para aprender e transferir e valor instrumental do treinamento). Serão apresentados os aspectos conceituais de motivação para aprender e transferir, de valor instrumental além dos instrumentos utilizados na medida dessas variáveis. O capítulo finaliza trazendo estudos empíricos destes conceitos.

4.1. Aspectos conceituais: Motivação para aprender e transferir e valor instrumental do treinamento

Segundo Régis (2000), o conceito de motivação foi apresentado na filosofia grega, mas no Século XX a motivação começou a ser compreendida numa abordagem psicológica - gerencial. Com isso, tem-se buscado explicar o comportamento humano por meio do estudo de variáveis do indivíduo e da situação contingencial do mesmo (Régis, 2000). Assim, a motivação, também está associada a conceitos como: satisfação, desejo, energia, recompensas intrínsecas e extrínsecas, comprometimento, envolvimento, ajustamento no trabalho, reforço, *drive*, necessidade, desenho de cargo, crenças, valores, metas, expectativa e, mais recentemente, criatividade, cultura, afeto e trabalho em equipes (Ambrose & Kulik, 1999, citado em Gondim & Silva, 2007, p. 146).

A teoria da expectância de Vroom (1964, citado em Lacerda & Abbad, 2003) é uma teoria cognitiva de processo que trata de um modelo multiplicativo. Este modelo busca prever comportamentos de escolha e sugere que a motivação de uma pessoa para tomar

uma decisão é função de três variáveis: Valência *versus* Instrumentalidade *versus* Expectância. Os três componentes do modelo multiplicativo medem a força motivacional, contudo são considerados construtos distintos.

A valência significa o quanto um indivíduo deseja uma recompensa ou uma escolha em relação a um resultado particular. A instrumentalidade diz respeito à estimativa de que determinado desempenho seja um caminho adequado para chegar a uma recompensa. Régis (2000) salienta que o desempenho pode estar relacionado, por exemplo, ao envolvimento com um programa de treinamento e não necessariamente a resultados relativos às suas tarefas no trabalho. Já a expectância se refere à estimativa de que o esforço de um indivíduo resultará em um desempenho bem-sucedido, ou à chance de que esse desempenho produza o resultado esperado.

Enfim, a valência diz respeito aos valores positivos ou negativos atribuídos pelo indivíduo aos resultados por ele almeçados, consiste na intensidade de desejo ou aversão pelo resultado do trabalho, derivado da antecipação da satisfação ou insatisfação associada com dos resultados esperados (Borges & Alves-Filho, 2001). Já a instrumentalidade, segundo Pilati (2004), está menos relacionada a desejos e mais relacionada a crenças, pois ela representa o quanto a pessoa acredita ser possível alcançar o resultado esperado envolvendo-se com o evento instrucional. Borges e Alves-Filho (2001), afirmam que instrumentalidade consiste no grau de relação percebido entre a execução (total do desempenho) e a obtenção dos resultados.

De acordo com a teoria da expectância de Vroom(1964, citado em Lacerda & Abbad, 2003), o indivíduo realiza escolhas de acordo com três conjuntos de variáveis: (1) a expectativa percebida de que o esforço levará a um desempenho, (2) percepção de instrumentalidade e (3) avaliação de obtenção de resultados baseados em valências. Sendo

que a relação esforço \times desempenho reflete as percepções do indivíduo sobre o relacionamento entre níveis de esforço e desempenho. Assim sendo, desempenho no trabalho está relacionado com resultados num primeiro nível, mas quando o treinamento tem alta instrumentalidade, o desempenho está relacionado a resultados como: salário, promoção, elogio ou sentimentos de realização (Kanfer, 1990, citado por Silva, 2007).

Este estudo utilizou o conceito bidimensional de Valor Instrumental do Treinamento, abrangendo as definições de duas variáveis da teoria de expectância de Vroom: instrumentalidade e valência. Dessa maneira, o valor instrumental do treinamento é definido como a crença do indivíduo de que as novas habilidades por ele adquiridas em um treinamento lhe serão úteis, têm *Utilidade* (Instrumentalidade), para atingir recompensas de várias naturezas bem como a *Importância* (Valência), o valor que esse indivíduo atribui a cada uma dessas recompensas (Lacerda & Abbad, 2003).

A Figura 4 apresenta um exemplo relacionando as duas dimensões do conceito de valor instrumental da teoria da expectância, com uma promoção no trabalho.

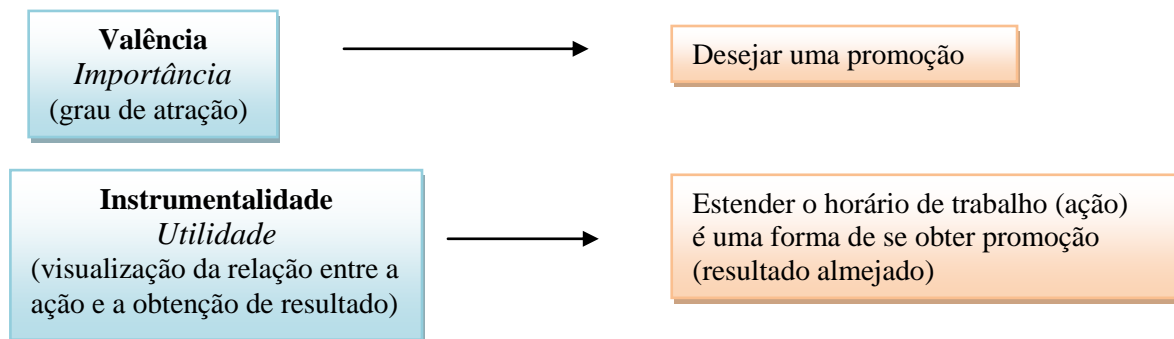


Figura 4- Exemplo da Teoria da Expectância Vroom (1964, citado em Lacerda & Abbad, 2003)

Fonte: Adaptado de Gondim e Silva (2004, p.154).

Portanto, esse conceito diz respeito às escolhas do indivíduo e aos benefícios do programa de treinamento para o treinando, relacionados a resultados futuros. Abbad, Pantoja e Pilati (2003), em sua revisão de literatura, analisaram artigos publicados entre os anos de 1998 e 2001 e observaram que "as pesquisas brasileiras e estrangeiras sobre características individuais, de forma geral, indicaram que motivação para o treinamento está relacionada com os três níveis individuais de avaliação"(Abbad, Pantoja & Pilati, 2003, p. 83). Ou seja, as variáveis motivacionais mostraram-se fortes preditoras de sucesso individual em treinamento nos níveis de reação, aprendizagem e impacto do treinamento no trabalho. As capacidades cognitivas e as características demográficas dos treinandos têm um poder preditivo inferior quando comparadas a motivação para o treinamento.

Na literatura revisada, há poucos investimentos na produção de instrumentos para os construtos de Motivação para Aprender, Motivação para Transferir e Valor Instrumental do Treinamento, entre eles os instrumentos produzidos por Noe e Schmitt (1986) e Lacerda e Abbad (2003). As últimas autoras citadas realizaram seu estudo com os conceitos de motivação e valor instrumental e concluíram que é necessário realizar mais pesquisas para avaliar tais construtos em diferentes contextos e sugeriram assim, a realização de estudos tratando as motivações descritas acima como preditoras da variável critério, o impacto do treinamento.

Silva (2007) revalidou a escala de valor instrumental do treinamento e encontrou dois fatores, agora com 34 itens, um KMO de 0,96, a maioria das cargas fatoriais superiores a 0,70 e índices de confiabilidade de 0,97 para *Importância* e 0,98 para *Utilidade*.

Para facilitar o entendimento dos fatores do valor instrumental do treinamento acima descritos, este estudo denomina: recompensas de várias naturezas (instrumentalidade),

como a *Utilidade* do treinamento e a importância ou o valor que esse indivíduo atribui a cada uma dessas recompensas (valência) como *Importância* do treinamento.

Com relação às outras variáveis motivacionais destes estudos, Abbad, Pantoja e Pilati (2001), em sua revisão de literatura, analisaram artigos publicados entre os anos de 1998 e 2001 e observaram que as variáveis motivacionais mostraram-se mais fortes preditoras de sucesso individual em treinamento do que capacidades cognitivas e características demográficas da clientela, na amostra de artigos estrangeiros. Este estudo buscou compreender esta relação por meio de outros dois conceitos de motivação, além do valor instrumental do treinamento, a motivação para aprender e a motivação para transferir.

O conceito de motivação para aprender adotado nesta pesquisa compreende o interesse dos treinandos em aprender o conteúdo do programa de treinamento, “a direção, o esforço, a intensidade e persistência com que os treinandos se engajam nas atividades orientadas para aprendizagem antes, durante e depois do treinamento” (Lacerda & Abbad, 2003 p.82).

O conceito de motivação para transferir utilizado neste estudo será o proposto por Lacerda e Abbad (2003), o qual indica o grau de interesse do treinando em aplicar no trabalho os conteúdos aprendidos no treinamento, “a disposição do participante para usar, no trabalho, o material visto no programa”(Lacerda & Abbad, 2003 p.82).

Ao longo dos últimos anos têm sido desenvolvidos diversos métodos de avaliação de motivação no trabalho, empregando usualmente escalas de atitudes, porém abordando diferentes dimensões desse constructo. Lacerda e Abbad (2003) sugerem que sejam feitas futuras pesquisas e dada maior atenção às variáveis de processo para a melhoria de escalas que envolvem conceitos motivacionais. Como exemplo, as autoras citam a necessidade de que as escalas de Motivação para Aprender e Motivação para Transferir sejam

aperfeiçoadas. Embora este estudo não tenha por objetivo aperfeiçoá-las, poderá contribuir para confirmar a confiabilidade destas escalas em amostras diferentes daquelas já pesquisadas, correlacionando seus resultados aos de construtos já consolidados no estudo do comportamento organizacional, como a percepção de suporte organizacional e o impacto do treinamento no trabalho.

4.2. Estudos empíricos: Motivação para aprender e transferir e valor instrumental e Impacto no treinamento

Abbad (1999, p. 120) ressalta que “as relações entre reação, aprendizagem e impacto não são conclusivas, havendo ainda, poucas tentativas de identificação das variáveis preditoras de cada um desses níveis de avaliação”. Contudo, neste mesmo estudo Abbad (1999) argumenta que as variáveis motivacionais explicaram uma porção significativa de quase todas as variáveis critério estudadas pela autora, em especial o impacto do treinamento no trabalho.

Os resultados de Abbad (1999) apresentados acima se aproximam dos encontrados por Pereira (2009), confirmando o caráter preditivo exercido pela variável motivação para transferir sobre indicador de efetividade de treinamento no nível individual. Na revisão da literatura internacional feita por Silva (2011) constata-se a predição da Motivação para Aprender para o Impacto do treinamento, constantemente aliada a outras variáveis individuais como autoeficácia e orientação para objetivos (p. 53). Mais detalhes sobre esta revisão de Silva (2011) serão apresentados antes da Tabela 1 deste estudo, na seção de estudos empíricos do impacto do treinamento.

Salas e Cannon-Bowers (2001) e Lacerda e Abbad (2003) também estudaram variáveis explicativas do impacto e afirmam que dentre as variáveis dos treinandos, as

motivacionais são as que têm mostrado maior valor explicativo dos níveis aprendizagem e impacto de treinamento. Régis e Calado (2001) apontam que a teoria da expectativa de Vroom (1964, citado em Lacerda & Abbad, 2003) é um dos modelos de motivação mais largamente aceitos e testados em nível internacional. Os resultados de pesquisas como as de Lacerda e Abbad (2003), Pilati (2004), Silva (2007) e Silva (2011) destacaram a importância do valor instrumental do treinamento para a aplicação de conhecimentos adquiridos em treinamentos. Em diversos outros estudos como os de Warr e Bunce (1995), Abbad (1999), Sallorenzo (2000) e Pilati Borges-Andrade (2008), as variáveis motivacionais são explicativas dos resultados de treinamentos.

O próximo capítulo se propõe a apresentar a variável dependente deste estudo, incluindo seu conceito, os instrumentos utilizados para sua avaliação e os estudos empíricos que a envolvem, além de apresentar alguns estudos e a atual situação da pesquisa da mesma.

5. IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO

5.1 Aspectos conceituais

O componente impacto do treinamento no trabalho, segundo o modelo IMPACT de Abbad (1999), é a variável normalmente conceituada como a auto avaliação acerca dos efeitos imediatos produzidos pelo treinamento em seus níveis de desempenho, motivação, autoconfiança e abertura a mudanças nos processos de trabalho.

O desempenho, segundo Abbad e Borges-Andrade (2004), inclui o que, como, onde, quando, para que e com que padrões as tarefas são executadas pelas pessoas. O desempenho no trabalho pode ser visto como resultado do conjunto de ações humanas voltadas para a realização de metas, passíveis de julgamento em termos de adequação, eficiência e eficácia. Portanto, muito sensíveis às normas e padrões culturais (Abbad, Gama & Borges-Andrade, 2000). O impacto, então, só é observado quando a pessoa treinada aplica os CHAs aprendidos e quando essa aplicação gera melhorias em aspectos profissionais e pessoais.

Segundo Abbad (1999), o impacto do treinamento no trabalho corresponde ao terceiro nível de avaliação proposto pelos autores Kirkpatrick (1976), e Hamblin (1978, citado por Pilati & Abbad, 2005), podendo ser entendido também como o efeito do treinamento no desempenho do indivíduo ao retornar para o trabalho, ou segundo Pilati e Abbad (2005) refere-se à influência exercida por eventos como treinamentos, desenvolvimentos e educações (TD&E) sobre o desempenho do participante em tarefa similar àquela aprendida.

Este desempenho é conceitualmente avaliado nas pesquisas de eficácia de treinamento como o impacto do treinamento no trabalho, medido em termos de transferência do treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) e da influência exercida por estes eventos instrucionais no desempenho subsequente do participante. Segundo Freitas *et al.* (2006), o impacto refere-se à influência de eventos instrucionais sobre o desempenho subsequente do participante em tarefa similar àquela aprendida; representa o grau em que os participantes aplicam, em seus trabalhos, os CHAs adquiridos em TD&E.

Freitas e Borges-Andrade (2004) apresentam o conceito de impacto de TD&E em termos de esforços e resultados; avalia-se em que medida os esforços despendidos em ações de TD&E efetivamente geraram os efeitos desejados, avaliando se a ação empreendida gerou melhoria no desempenho dos indivíduos, dos grupos e das organizações. Segundo Borges-Andrade *et al.* (2006), o impacto de TD&E no trabalho vem sendo estudado com base no conceito de transferência de TD&E ou transferência de aprendizagem e tratado como uma variável dependente, ou seja, ela é predita por outros construtos. Contudo, Santos e Mourão (2011) elaboraram um modelo no qual o impacto do treinamento é uma variável preditora, independente para a satisfação no trabalho, ou seja, "quem aplica com maior intensidade o que aprendeu nos treinamentos tende a apresentar maior satisfação com a chefia e com a natureza do trabalho " (Santos& Mourão, 2011 p.305).

Borges-Andrade *et al.* (2006) afirmam que o impacto é o resultado positivo da transferência de aprendizagem, na qual há mudança de comportamentos e resultados no desempenho do sujeito treinado, que são medidos por meio de indicadores de impacto. Estes podem ser organizados em três categorias:

1. Comportamentos e resultados;

2. Complexidade da medida (profundidade ou amplitude); e
3. Nível a que se refere (indivíduo, grupos e organização).

Em relação aos indicadores da primeira categoria, os comportamentos e resultados, estes podem ser processos e operações desempenhadas pelos sujeitos treinados que pretendem retratar diretamente o objetivo esperado na melhoria desses processos e operações. Pode-se avaliar o impacto do treinamento a partir de indicadores de resultados já utilizados pela organização ou a partir de objetivos instrucionais, baseados nos objetivos da empresa ou do setor do treinando.

Em relação à complexidade da medida, o impacto do treinamento no trabalho apresenta duas medidas, uma em profundidade ou outra em amplitude. As duas representam o conjunto de melhorias no desempenho em tarefas diretamente ligadas aos objetivos do treinamento. O impacto em amplitude (largura) mede os efeitos do treinamento referentes a desempenhos gerais esperados pela organização. O indicador em amplitude se caracteriza pela especificação de efeitos do treinamento em dimensões mais gerais, além daquelas previstas no programa de treinamento. Já o conceito de impacto em profundidade foi cunhado por Hamblin (1978, citado por Abbad & Pilati, 2005) para distinguir efeitos diretos e específicos de um evento instrucional de outros mais gerais. Assim, o impacto em profundidade mede os efeitos extraídos diretamente dos objetivos de ensino, relacionados aos conteúdos ensinados nos programas de treinamentos e correspondentes ao nível de comportamento no cargo, assim o impacto em profundidade mede os efeitos do treinamento que estão relacionados aos conteúdos ensinados nos programas de treinamentos.

Visando padronizar a linguagem neste estudo, o termo impacto do treinamento no trabalho será tratado como amplitude, pois a maioria das pesquisas (Pereira, 2009) adotou esta denominação, e não a de largura.

Segundo a revisão de Pereira (2009), há um número bem menor de pesquisadores que estudaram impacto do treinamento em profundidade, normalmente devido a dificuldades metodológicas. De acordo com Borges-Andrade (2002), a validação de um instrumento para mensurar a profundidade é fato raro na área de treinamento por serem poucos os treinamentos oferecidos a um número suficiente de participantes que permitam análises exploratórias da estrutura empírica do instrumento.

O impacto também é avaliado em relação ao nível dos indivíduos, dos grupos ou da organização, contudo têm-se encontrado apenas derivações e uso da medida utilizada por Abbad (1999). Os trabalhos subsequentes mantêm o nível de avaliação individual, conforme a Tabela 1 neste estudo.

Com relação aos momentos de medição, ou seja qual etapa do treinamento foi feita a coleta dos dados, e as variáveis que influenciam os resultados do impacto do treinamento, Abbad (1999) argumenta que a avaliação do impacto do treinamento é feita por meio da observação do desempenho do indivíduo no trabalho, ou seja, da aplicação do que foi aprendido no ambiente de transferência. Para que isto aconteça, é preciso mais do que saber fazer (habilidades), o indivíduo também precisa querer fazer (motivação) a tarefa e ter condições no ambiente para tal. Sendo assim, o impacto do treinamento compreende noções de desempenho e motivação. A autora sugere que para medir os resultados de um treinamento, deve-se avaliar o desempenho, a motivação e as atitudes dos treinandos depois do término do treinamento.

5.2. Instrumentos de medida do Impacto

O uso de instrumentos para avaliar o impacto do treinamento no trabalho na complexidade da medida em amplitude tem sido superior ao uso dos instrumentos de profundidade, de acordo com a revisão de Pereira(2009), pois conforme citado anteriormente no estudo de Borges-Andrade(2002), estes instrumentos podem ser utilizados independentemente das características ocupacionais da amostra e sua origem.

Abbad (1999) construiu um instrumento com medidas da amplitude a partir de três itens elaborados por Lima, Borges-Andrade e Vieira (1989). Este instrumento foi divulgado também por Abbad, Gama e Borges-Andrade (2000) e Pilati e Abbad (2005), sendo amplamente utilizado em pesquisas nacionais conforme a revisão de Pereira (2009). Como as pesquisas brasileiras normalmente adotam instrumentos de avaliação de impacto em amplitude, em função da dificuldade e dos custos associados à construção e à validação de escalas de impacto em profundidade (Zerbini & Abbad, 2010). Segundo Pereira, (2009), há mais estudos que utilizam instrumentos de avaliação do impacto em amplitude do que em profundidade; a revisão da literatura feita por Silva (2011) confirma tal ideia tanto no nível nacional quanto internacional.

Dentre os instrumentos de avaliação em amplitude, Pilati e Abbad (2005) reavaliaram o instrumento desenvolvido por Abbad (1999). O mesmo tem como base o conceito de transferência de aprendizagem e os elementos teóricos dos modelos clássicos de avaliação de treinamento descritos por Lima, Borges-Andrade e Vieira (1989), Paula (1992) e Leitão (1996).

Na revisão de Pilati e Abbad (2005), o instrumento de Abbad (1999), que possui indicadores de melhoria do desempenho no trabalho, motivação para realização das

atividades ocupacionais e atitude favorável à modificação da forma de se realizar o trabalho, recebeu validação semântica e análise psicométrica. A estrutura empírica resultante manteve-se unifatorial, com cargas fatoriais dos itens variando de 0,43 a 0,90, com elevado índice de consistência interna (alpha de *Cronbach* acima de 0,90) e variância explicada de aproximadamente 40%. Os resultados obtidos na análise de validade do questionário foram semelhantes aos encontrados por Oliveira-Castro, Sallorenzo e Gama (1998).

Carvalho, Zerbini e Abbad (2005) também construíram e validaram uma escala de Impacto em Profundidade, encontrando uma estrutura bifatorial e outra unifatorial, sendo que na primeira, um fator, Gestão do Negócio, reuniu 24 itens com um índice de confiabilidade de 0,96; e o segundo fator, Gestão de Pessoas, agrupou 13 itens com um alfa de 0,97. Já a estrutura unifatorial uniu os 37 itens com alfa de 0,97, explicando 54,45% da variância.

Além dos instrumentos de avaliação do impacto em amplitude, existe a possibilidade de avaliar o impacto de maneira específica, ou seja, de acordo com os objetivos do treinamento, cuja medida denomina-se impacto em profundidade. O método de construção desta medida pode ser descrito, segundo Borges-Andrade (2002), rapidamente nas seguintes etapas: 1) identificar os desempenhos esperados em toda a empresa, 2) denominar os fatores corporativos associados ao planejamento estratégico a partir dessas informações, 3) definir os parâmetros de avaliação e 4) utilizar uma escala do tipo *Likert* para mensurar os fatores avaliados.

Borges-Andrade (2002) afirmou que a validação de um instrumento de transferência de treinamento em profundidade era rara, pois a dificuldade com o número suficiente de participantes para realizar a análise fatorial nos treinamentos oferecidos era o entrave para a

validação. Contudo, esta dificuldade parece estar sendo superada, pois a partir de 2003, quase a metade das pesquisas encontradas na revisão de literatura deste estudo tem instrumentos em profundidade (Alvim, 2008; Araújo, 2005; Azevedo, 2006; Bahry, Brandão & Freitas, 2008; Borges-Andrade, Azevedo, Pereira, Rocha, & Puente, 1999; Carvalho & Abbad, 2003; Castelo-Branco, 2008; Coelho, 2004; Freitas & Borges-Andrade, 2004; Moura, 2008; Pilati, 2004; Pilati & Borges-Andrade, 2004; Silva, 2007; Silva, 2008; e Zerbini & Abbad, 2005).

5.3 Estudos empíricos:

Como observado na revisão de Pereira (2009), existem várias pesquisas que avaliam o nível de comportamento do treinando no cargo, ou no trabalho, sendo que este nível passou a ser o mais estudado como variável critério (Abbad, 1999; Pereira, 2009; Rodrigues, 2000; Sallorenzo, 2000). Borges-Andrade (2002) ressalta que houve um grande avanço no desenvolvimento de medidas de comportamento no cargo, visto que vários estudos utilizam diferentes formas de mensuração deste construto (Rodrigues, 2000; Sallorenzo, 2000; Meneses & Abbad, 2003; Pilati & Borges-Andrade, 2004; Araújo, 2005; Freitas, 2005; Hanke, 2006; Alvin, 2008; Pilati & Borges-Andrade, 2008 e Silva, 2008).

Este construto, impacto do treinamento no trabalho, foi constantemente relacionado a variáveis dos treinandos e do contexto, e segundo Abbad, Pilati e Pantoja (2003), é consenso na literatura que as variáveis do contexto pós-treinamento exercem uma grande influência sobre a transferência do treinamento.

Já os resultados na literatura internacional de estudos sobre transferência e impacto de treinamentos foram reunidos numa tabela construída por Silva (2011), que apresenta resultados de 11 artigos, de países como Inglaterra, Irlanda, Portugal, Grécia, Estados

Unidos, Canadá e Israel. Tal tabela apresenta também duas meta-análises e duas revisões da literatura. Estes quatro artigos consolidaram os resultados de aproximadamente 437 pesquisas sobre o assunto.

Segundo Silva (2011) boa parte das pesquisas se propõem a mensurar e avaliar a efetividade de treinamento em diferentes níveis de análise. abordando mais frequentemente os resultados individuais de treinamento, tais como reações, aprendizagem e comportamento no cargo.

Já com relação qualidade das medidas, Silva (2011) afirma que após analisar criticamente os itens dos questionários e instrumentos utilizados (quando disponibilizados), pode-se concluir que algumas medidas não correspondem ao constructo proposto pela variável” (p. 53). Segundo Blume, Ford, Baldwin e Huang (2009) a literatura da area apresenta medidas inconsistentes, o que resulta numa dificuldade de comparação de resultados entre os estudos. Contudo Silva (2011) apresenta resultados da análise de medidas utilizadas: há uma predominância de variáveis independentes relacionadas aos fatores individuais como autoeficácia, orientação para objetivos, motivação para aprender e aos fatores de contexto organizacional como suporte de supervisores e de pares, feedback e clima para transferência” (p. 53). Estes fatores contextuais tem apresentado na literatura internacional, ‘constantes correlações positivas entre suporte,transferência e impacto do treinamento no trabalho’(p. 54).

A Tabela 1, adaptada a partir dos estudos de Pereira (2009), apresenta uma reunião sintetizada de 37 pesquisas brasileiras feitas a partir do ano de 1999 que investigaram a relação entre o impacto do treinamento e algumas variáveis explicativas categorizadas. A partir da análise do agrupamento destas pesquisas pode-se perceber que a amostra é predominantemente composta por funcionários de organizações de natureza pública e

privada, o terceiro setor não tem investigado, sendo que há predominância de estudos de caso.

Quanto à modalidade dos cursos pesquisados, a maioria é presencial, com exceção para as pesquisas de Alvim (2008), Coelho Jr. (2004), Carvalho e Abbad (2006), Zerbini e Abbad (2005) e Zerbini (2007). Já com relação ao tipo de fonte da coleta de dados, podendo ser hetero ou auto-avaliações, tendo uma ou mais fontes de informação, para mensurar os efeitos das ações instrucionais, 22 das 37 pesquisas utilizaram apenas o treinando como fonte de informação.

Quanto às variáveis preditoras, há duas categorias. Em "características da clientela" há predominância de avaliações com dados demográficos e funcionais (19 das 37 pesquisas), seguidos da variável Motivação (8 das 37 pesquisas). Já na categoria "características do contexto" há predominância de variáveis de suporte ambiental como: clima organizacional, suporte material e psicossocial à transferência, falta de suporte à transferência, suporte organizacional, suporte à aprendizagem. Quanto ao poder de predição de impacto do treinamento, as variáveis de contexto são as que apresentam maior poder de explicação deste fenômeno.

Tal afirmação pode ser encontrada na revisão feita por Zerbini e Abbad (2010) sobre suporte e clima para transferência, na qual as autoras dizem que ‘os principais resultados de pesquisas sugerem que o apoio dos gerentes, dos colegas e da própria organização pode facilitar a aquisição de CHAs ensinados nos eventos instrucionais, a transferência para o ambiente de trabalho e a manutenção do aprendido após o término do evento’ (p. 106).

Com relação às "características da clientela" desta Tabela, há variáveis psicossociais, como locus de controle, comprometimento, autoeficácia, autoconceito

profissionais e motivacionais como motivação para o treinamento, motivação para aprender e motivação para transferir e valor instrumental. Estas variáveis, investigadas a partir de um Modelo, estão em maior número quando comparadas as sócio-demográficas e cognitivo-comportamentais, sendo que estas últimas estão em menor número e praticamente não apresentam poder de predição sobre o impacto do treinamento.

Uma outra adaptação desta tabela (com 16 pesquisas) é apresentada por Zerbini e Abbad (2010), e as autoras afirmam ser necessárias mais pesquisas sobre ‘variáveis sociodemográficas e cognitivo-comportamentais, principalmente nas ações de educação corporativa, formação e qualificação profissional, ofertadas à distância’ (p. 107).

Reunindo as análises da literatura internacional de Silva (2011), e da nacional feita por Pereira (2009), pode-se dizer que as variáveis preditoras de impacto de treinamento que merecem destaque são constructos relacionados ao contexto organizacional, em especial o suporte (ou clima) para a transferência. Já a variável individual que se destaca é a motivação para aprender.

Já com relação à diversidade de organizações pesquisadas, na literatura nacional há predomínio de estudos de caso, e a maior parte das pesquisas internacionais avaliam os resultados em um conjunto de organizações, sem, contudo, considerar efeitos de treinamentos específicos.

Na Tabela, alguns artigos científicos produzidos a partir de dissertações de mestrado ou teses de doutorado estão relatados junto às referências de seus estudos de origem.

Tabela 1-Resultados de Pesquisas Nacionais que Estudaram Transferência ou Impacto de Treinamento como Variável Critério.

Referência	Variáveis antecedentes		Variáveis critérios	Resultados- preditores de impacto
	características da clientela	características do contexto		
Pantoja (1999) Pantoja,Lima e Borges-Andrade (2001)	Dados demográficos e funcionais - Conduta de entrada (CHAs anteriores ao treinamento)	Suporte à transferência	Aprendizagem - Impacto de treinamento (medida em amplitude, com auto e heteroavaliação)	Variáveis explicativas de aprendizagem: formulação clara e precisa de objetivos instrucionais e número menor de avaliações de aprendizagem. Preditores de auto-avaliação de impacto: suporte psicossocial, características individuais (idade, cargo e unidade de lotação) e características dos treinamentos (formulação de objetivos e número de avaliações). Preditores de heteroavaliação de impacto: suporte psicossocial, características dos treinamentos (não especificação de trabalho final) e suporte material.
Abbad (1999) Abbad, Gama e Borges-Andrade (2000)	Dados demográficos e funcionais - Motivação para o Treinamento	Suporte organizacional - Suporte à transferência	Reações Aprendizagem Impacto do treinamento no trabalho (medida em amplitude com auto-avaliação)	Principais variáveis explicativas de impacto: suporte psicossocial à transferência e reações ao curso. Aprendizagem não está relacionada com impacto. Características do treinamento não são preditoras de impacto e relacionam-se principalmente com os resultados imediatos do treinamento (reações e aprendizagem). Obteve-se fraca correlação entre reações e aprendizagem.
Rodrigues (2000)	Dados demográficos e funcionais Comprometimento com a carreira e a organização Natureza da participação	Suporte à transferência de treinamento	Impacto de treinamento no trabalho (medida em amplitude, com auto-avaliação)	Suporte psicossocial à transferência, comprometimento com a carreira, natureza da participação no treinamento (espontânea), lotação e escolaridade explicam o impacto de treinamento no trabalho.

Tabela 1-Continuação Resultados de Pesquisas Nacionais que Estudaram Transferência ou Impacto de Treinamento como Variável Critério.

Referência	Variáveis antecedentes		Variáveis critérios	Resultados- preditores de impacto
	características da clientela	características do contexto		
Sallorenzo (2000)	Dados demográficos e funcionais - Motivação para o treinamento	Suporte organizacional - Suporte à transferência de treinamento	Reações Aprendizagem Impacto do treinamento no trabalho (medida em amplitude, com auto-avaliação)	Variáveis explicativas de impacto, duas semanas após o término do curso: suporte psicossocial e material à transferência, reação e motivação. Variáveis explicativas de impacto, três meses após o curso: suporte psicossocial e material à transferência e reação
Abbad, Borges-Andrade, Sallorenzo, Gama, e Morandini, (2001)	Dados demográficos e funcionais Motivação Pré-teste de aprendizagem	Suporte organizacional - Suporte à transferência de treinamento	Reações Aprendizagem Impacto de treinamento no trabalho (medida em amplitude).	Preditores de aprendizagem: escores dos treinandos no pré-teste, qualidade do material, cargo, motivação para o treinamento e natureza dos objetivos. Preditores de reação: desempenho do instrutor, motivação, pré-teste, área do curso e o suporte gerencial. Preditores de impacto: suporte psicossocial à transferência, reação e motivação. Aprendizagem relaciona-se diretamente com reação e impacto. Características do treinamento influencia m aprendizagem e reação, mas não impacto.
Lacerda (2002) Lacerda e Abbad (2003)	Motivação para aprender - Motivação para transferir - Valor instrumental	Suporte prétreinamento - Suporte à transferência	Reações - Impacto do treinamento no trabalho (medida em amplitude, com auto-avaliação)	Variáveis explicativas de impacto: suporte psicossocial à transferência, valor instrumental e reação ao instrutor.
Meneses (2002) Meneses e Abbad (2003)	Dados demográficos Auto-eficácia Lócus de controle Motivação para aprender	Suporte à Transferência	Impacto do treinamento no trabalho (medida em amplitude, com auto e heteroavaliação)	Variáveis explicativas de heteroavaliação de impacto: Suporte psicossocial à transferência percebido pela chefia e colegas e quantidade de instrutores por turma. Variáveis explicativas de auto-avaliação de impacto: suporte psicossocial e auto-eficácia, percebidos pelos participantes.

Tabela 1- Continuação Resultados de Pesquisas Nacionais que Estudaram Transferência ou Impacto de Treinamento como Variável Critério.

Referência	Variáveis antecedentes		Variáveis critérios	Resultados- preditores de impacto
	características da clientela	características do contexto		
Mota (2002)	Prazer sofrimento no trabalho	Suporte à transferência	Reações - Impacto de treinamento no trabalho (medida em amplitude, com auto-avaliação)	Preditores de impacto no trabalho: suporte à transferência; reação à aplicabilidade e resultados; valorização; e tipo de treinamento (cognitivos e psicomotores produziram impacto maior). Apenas o treinamento não produz efeitos nas vivências de prazer e sofrimento dos treinados. Contudo, tais vivências podem interferir nas reações, na percepção de suporte à transferência e no impacto no trabalho
Tamayo (2002) Tamayo e Abbad (2006)	Autoconceito profissional	Suporte à transferência	Impacto de treinamento (medida em amplitude, com auto e heteroavaliação)	Preditor de impacto percebido pelos treinados: suporte psicossocial à transferência. Preditor de impacto percebido pela chefia: suporte material. Autoconceito profissional não explicou impacto de treinamento.
Carvalho (2003) Carvalho e Abbad (2003)	Dados demográficos - Uso de ferramentas da web	Falta de suporte à transferência	Reações - Aprendizagem - Impacto do treinamento no trabalho (medidas em profundidade e amplitude).	Preditores de aprendizagem: uso de ferramentas de interação (acesso ao chat e ao mural de notícias) e reação a resultados e aplicabilidade. Variáveis explicativas de impacto em profundidade e amplitude: reações a resultados e à aplicabilidade do curso, falta de suporte à transferência e elaboração de planos de negócios.
Mourão, Britto, Porto e Borges-Andrade (2003) Pantoja, Porto, Mourão e Borges-Andrade (2005)	Valores individuais	Suporte à transferência de treinamento	Impacto do treinamento no trabalho (medida em amplitude, com auto-avaliação)	Variáveis preditoras de impacto: suporte psicossocial e o tipo motivacional “conservadorismo/coletivismo” A interação entre valores individuais e suporte à transferência foi marginalmente significativa.

Tabela 1- Continuação Resultados de Pesquisas Nacionais que Estudaram Transferência ou Impacto de Treinamento como Variável Critério.

Referência	Variáveis antecedentes		Variáveis critérios	Resultados- preditores de impacto
	características da clientela	características do contexto		
Zerbini (2003) Zerbini e Abbad (2005)	Dados demográficos Estratégias de aprendizagem Hábitos de estudo	Falta de suporte à transferência	Reações ao treinamento - Impacto de treinamento a distância (medida em profundidade, com auto-avaliação)	Variáveis explicativas de impacto de treinamento: estratégias de aprendizagem cognitivas e comportamentais (elaboração e aplicação prática do conteúdo), falta de suporte à transferência, reação aos procedimentos instrucionais e elaboração de plano de negócios.
Coelho Jr. (2004) Coelho Jr. e Abbad (2004b) Coelho Jr, Abbad e Vasconcelos (2008)	Dados demográficos e funcionais	Suporte à aprendizagem	Impacto de treinamento a distância no trabalho (medida em profundidade, com auto-avaliação)	Variáveis explicativas de impacto de treinamento: área de lotação na organização e falta de suporte à transferência,
Freitas e Borges-Andrade (2004)	Dados demográficos e funcionais	Suporte à transferência	Impacto no desempenho do indivíduo e da organização (medida em profundidade, com auto e heteroavaliação)	Impacto do treinamento foi avaliado entre bom e ótimo para a maioria dos desempenhos individuais e organizacionais. Suporte psicossocial apresenta relações positivas e significativas com impacto no nível individual, enquanto características individuais não demonstraram ser preditoras de impacto.
Oliveira e Ituassu (2004)	Motivação	Suporte organizacional	Aprendizagem - Impacto do treinamento no trabalho (medida qualitativa e quantitativa, com auto e heteroavaliação)	Foram constatadas: a influência das aprendizagens do curso nas tarefas do dia-a-dia, a importância da motivação para a realização do curso e do suporte organizacional para que funcionários apresentassem diferenças em seus comportamentos no trabalho.

Tabela 1- Continuação Resultados de Pesquisas Nacionais que Estudaram Transferência ou Impacto de Treinamento como Variável Critério.

Referência	Variáveis antecedentes		Variáveis critérios	Resultados- preditores de impacto
	características da clientela	características do contexto		
Mourão (2004) Mourão e Borges-Andrade (2004) Mourão e Borges-Andrade (2005)	Escolaridade - Tempo de trabalho - Participação em outros treinamentos - Aplicação na vida pessoal e na comunidade	Nr. de aprendizes, de oficinas, de profissionais capacitados e de profissionais que permanecem na APAE - Outras parcerias - Grau de participação no programa	Impacto de treinamento no desempenho do indivíduo (medida em amplitude, com auto e heteroavaliação) - Mudança Organizacional (diferença no nº de oficinas de trabalho nas APAEs antes e após o curso, diferença no nº de aprendizes antes e após o curso) - Valor Final (diferença no nº de alunos empregados antes e após o curso)	Características da clientela e do treinamento que predizem auto e heteroavaliação de impacto: aplicação na vida pessoal e na comunidade, material didático adequado e local de treinamento acessível. Preditores de mudança organizacional: grau de participação no programa, número de oficinas em 2001 e outras parcerias. Preditores de valor final: grau de participação no programa, número de deficientes aprendizes e impacto no nível da mudança organizacional. Os grupos experimentais conseguiram maior mudança organizacional e valor final que o grupo de controle. As explicações alternativas indicaram que, sem o programa, os resultados seriam opostos aos alcançados
Pilati (2004) Pilati e Borges-Andrade (2008)	Comprometimento do trabalhador - Motivação para aprender - Motivação para aplicar - Estratégias para aplicação do aprendido	Suporte à transferência	Reações - Impacto de treinamento (medidas em profundidade e amplitude).	Preditores de impacto em profundidade: reações, suporte à transferência e estratégias para aplicação do aprendido. Preditores de impacto em amplitude: comprometimento, percepção de suporte à transferência e estratégias para aplicação. Tipo de treinamento é moderador da relação entre variáveis individuais e situacionais e a efetividade do treinamento, evidenciando que a efetividade de tipos diversos de treinamento é explicada por diferentes variáveis antecedentes.
Pilati e Borges-Andrade (2004)		Trabalho desafiador e estimulante - Gestão de desempenho - Suporte à transferência	Impacto do treinamento no trabalho (medidas em profundidade e em amplitude, com auto e heteroavaliação).	Variáveis que explicam impacto em amplitude: trabalho desafiador e estimulante, percepção de suportepsicossocial à transferência. Suporte à transferência explicou apenas 5% da variação de impacto em profundidade. Portanto, impactos em amplitude e em profundidade possuem preditores distintos, sendo facetas diferentes da mudança de comportamento no trabalho resultante de TD&E.

Tabela 1-Continuação Resultados de Pesquisas Nacionais que Estudaram Transferência ou Impacto de Treinamento como Variável Critério.

Referência	Variáveis antecedentes		Variáveis critérios	Resultados- preditores de impacto
	características da clientela	características do contexto		
Araújo (2005)	Dados demográficos e profissionais - Percepção de necessidade de TD&E e de transferência de aprendizagem	Suporte à transferência	Impacto do treinamento no trabalho (medidas em profundidade e em amplitude, com auto e heteroavaliação).	Suporte à transferência foi a variável que melhor explicou impacto de TD&E em profundidade e amplitude. Características da clientela e dos programas de TD&E representaram pouca melhoria no poder de explicação dos modelos de predição. A ação gerencial constitui fator determinante para a efetividade de treinamentos
Freitas (2005)	Dados profissionais - Crenças sobre o sistema de TD&E - Características do grupo (tempo de formação, tamanho)	Características da unidade (nr. de funcionários, nr. de treinados, investimento em TD&E). - Clima - Suporte à transferência e à aprendizagem contínua	Impacto de treinamento no desempenho do indivíduo - Impacto de treinamento no desempenho do grupo (medidas em profundidade e amplitude, com auto e heteroavaliação)	Preditores de impacto no desempenho do indivíduo, em profundidade e amplitude: suporte psicossocial e crenças sobre a contribuição do treinamento para o indivíduo e para a organização. Preditores para impacto no desempenho do grupo em profundidade e amplitude: suporte à aprendizagem contínua e auto-avaliação de impacto de treinamento no desempenho do indivíduo, em profundidade.
Azevedo (2006)	Dados demográficos e funcionais Comprometimento com a carreira, o trabalho e a organização	Bases de poder utilizadas pelo superior imediato	Impacto no trabalho (medida em profundidade com auto-avaliação)(fatores de desempenhos esperados dos participantes após o curso: capacidade de controle de pessoas e processos; gestão de pessoas e reporte ao superior imediato) - Impacto na organização (balanço do investimento)	Preditores de impacto no desempenho de controle de pessoas e processos e reporte ao superior imediato: comprometimento com a organização, bases de poder de coerção (relação negativa com VD) e recompensa. Preditores do desempenho de gestão de pessoas: comprometimento com o trabalho, bases de poder de coerção (relação negativa com VD) e de recompensa. Comprometimento organizacional e base de poder de recompensa explicam 5% do Balanço do Investimento

Tabela 1-Continuação Resultados de Pesquisas Nacionais que Estudaram Transferência ou Impacto de Treinamento como Variável Critério.

Referência	Variáveis antecedentes		Variáveis critérios	Resultados- preditores de impacto
	características da clientela	características do contexto		
Depieri (2006)	Dados demográficos e funcionais	Suporte à transferência e organizacional	Impacto de treinamento no trabalho (medida em amplitude, com auto-avaliação)	Preditor de impacto: suporte psicossocial. Características individuais não se mostraram preditoras de impacto de treinamento no trabalho.
Hanke (2006)	Dados demográficos e funcionais	Suporte à transferência e organizacional	Impacto de treinamento no trabalho (medida em amplitude, com auto-avaliação)	Apenas a variável suporte à transferência contribuiu significativamente para explicar o impacto do treinamento no trabalho.
Silva (2006), citado em Baiocchi, (2007)	Dados demográficos e funcionais		Impacto no trabalho (medida em amplitude, com auto-avaliação)	Variáveis demográficas escolaridade e cargo relacionam-se com impacto de treinamento no trabalho.
Silva (2007)			Impacto de treinamento na vida pessoal e profissional (amplitude e profundidade com auto-avaliação)	Duas dimensões de valor instrumental do curso de gestão da carreira (importância e utilidade) são preditoras de impacto na vida pessoal e profissional
Zerbini (2007)	Estratégias de aprendizagem	Ambiente de estudo e procedimentos de interação	Reações ao treinamento e ao tutor - Impacto de treinamento (medida em profundidade, com autoavaliação) - Elaboração de planos de negócios	Preditores de transferência de treinamento: contexto de estudo em EAD, reações aos procedimentos tradicionais e estratégias de elaboração e monitoramento da compreensão. Reação ao tutor tem alta correlação com transferência, apesar de não aparecer como preditor na análise de regressão. Preditores da elaboração de planos de negócios: ferramentas de interação e busca de ajuda interpessoal
Alvim (2008)		Falta de Suporte à Transferência	Impacto de treinamento no trabalho (medida em amplitude, com auto-avaliação)	Nenhum dos três fatores de falta de suporte à transferência contribui significativamente para predizer aplicação do treinamento no trabalho.

Tabela 1-Continuação Resultados de Pesquisas Nacionais que Estudaram Transferência ou Impacto de Treinamento como Variável Critério.

Referência	Variáveis antecedentes		Variáveis critérios	Resultados- preditores de impacto
	características da clientela	características do contexto		
Bahry, Brandão e Freitas (2008)	Dados demográficos e funcionais	Suporte à transferência	Impacto em profundidade (1 item sobre frequência de aplicação de competências)	Variáveis preditoras de transferência, para o trabalho, de competências desenvolvidas em cursos de mestrado ou doutorado: suporte psicossocial e suportematerial. Características individuais não foram preditoras
Castelo-Branco (2008)		Suporte à transferência	Impacto em profundidade (dados qualitativos obtidos com auto e heteroavaliação)	O principal fator interveniente na aplicação do aprendido no ambiente de trabalho foi a sobrecarga
Moura (2008)			Reação - Retenção (pré e pós-teste) - Impacto de treinamento no trabalho (medida em profundidade com heteroavaliação)	O grupo de vendedoras que participou do treinamento com características modificadas obteve melhores resultados em todos os níveis de avaliação do que o grupo controle, que participou de treinamento tradicional.
Gonçalves e Mourão (2008)	Dados demográficos e funcionais, a reação ao treinamento			Treinandos com escolaridade mais baixa, treinamentos de natureza cognitiva, expectativas de melhoria além da performance e reação ao treinamento

Tabela 1 Continuação Resultados de Pesquisas Nacionais que Estudaram Transferência ou Impacto de Treinamento como Variável Critério.

Referência	Variáveis antecedentes		Variáveis critérios	Resultados- preditores de impacto
	características da clientela	características do contexto		
Bahry, Brandão e Freitas (2008)	Dados demográficos e funcionais	Suporte à transferência	Impacto em profundidade (1 item sobre frequência de aplicação de competências)	Variáveis preditoras de transferência, para o trabalho, de competências desenvolvidas em cursos de mestrado ou doutorado: suporte psicossocial e suporte material. Características individuais não foram preditoras
Neto Oliveira (2009)		suporte psicossocial à transferência e suporte psicossocial à transferência e tempo	Impacto de treinamento no trabalho (medida em amplitude e profundidade)	suporte psicossocial à transferência
Pereira (2009)	Motivação para transferir	Suporte externo, suporte psicossocial à transferência e técnico, e práticas organizacionais de gestão de desempenho	transferência de treinamento; quantidade de planos de negócios elaborados pelo egresso	Motivação para transferir, suporte externo, suporte psicossocial à transferências e técnico, e práticas organizacionais de gestão de desempenho juntas explicam 62% do impacto.
Soares (2009)		Suporte a transferencia, o tempo esteve correlacionado positivamente ao impacto	Impacto em amplitude, auto e heteroavaliação e impacto em profundidade	Suporte a transferencia, o tempo esteve correlacionado positivamente ao impacto
Silva (2011)	Potencial dos Clientes	Suporte Técnico, Suporte Psicossocial e Nível da Agência	Impacto de treinamento no trabalho (medidas em amplitude) - desempenho em Processos Internos - de Clientes	Necessidade, Aprendizagem, Potencial dos Clientes, Suporte Técnico, Suporte Psicossocial e Nível da Agência

Tabela 1 Continuação Resultados de Pesquisas Nacionais que Estudaram Transferência ou Impacto de Treinamento como Variável Critério.

Referência	Variáveis antecedentes		Variáveis critérios	Resultados- preditores de impacto
	características da clientela	características do contexto		
Filho e Mourão (2011)	comprometimento afetivo, normativo e de continuidade		Impacto de treinamento no trabalho (medida em amplitude)	Comprometimento afetivo

Fonte: Adaptação e atualização de Pereira(2009)

6. OBJETIVOS

A avaliação dos resultados das ações de TD&E, de ações de qualificação profissional e formação têm adquirindo importância cada vez maior no processo de desenvolvimento de uma economia e sociedade sustentáveis (Zerbini & Abbad, 2007, 2010).

A fim de desenvolver avaliações de resultados de treinamentos cada vez melhores, as variáveis de suporte contextuais estão sendo estudadas (Tabela 1 deste estudo), normalmente sob um foco do treinamento, utilizando conceitos como suporte para transferência (Araújo, 2005; Depieri, 2006; Freitas, 2005; Hanke, 2006; Pilati & Borges- Andrade, 2004; Pilati e Borges- Andrade, 2008), suporte à aprendizagem (Coelho Jr, Abbad & Vasconcelos, 2008) suporte gerencial de treinamento (Rhoades & Eisenberger, 2002; Siqueira & Gomide Jr., 2004), Falta de suporte à transferência (Carvalho & Abbad, 2003, (Freitas, 2005; Alvim, 2008; Zerbini, 2003; Zerbini & Abbad, 2005; Mourão, Britto, Porto & Borges- Andrade, 2003). Já a Percepção de Suporte Organizacional, uma variável contextual vista sob uma perspectiva ampla da organização, sem relação específica com o treinamento, pesquisada a partir do instrumento de Siqueira, (1995) não apresenta estudos empíricos publicados até 2012 na literatura nacional.

Abbad *et al.* (2001) afirmaram serem escassos os estudos sobre o relacionamento entre percepções de suporte organizacional e resultados de treinamento. Os resultados de pesquisas até aquela data não eram claros e havia ainda muito poucos dados acerca da natureza, magnitude e direção do relacionamento entre a medida de suporte organizacional definida por Abbad (1999), e os diferentes níveis de avaliação do treinamento. Abbad *et al.* (2001) também afirmam que "os processos de retenção em longo prazo e de transferência de treinamento são muito dependentes do ambiente e nada (ou quase nada) dependentes das características dos cursos" (Abbad *et al.*, 2001, p. 154).

Um dos objetivos desta pesquisa foi conhecer esta relação, visto que a produção científica e tecnológica acerca do impacto de fatores organizacionais sobre a eficácia dos treinamentos tem sido estudada a cerca de duas décadas, dentre os primeiros estudos pode-se citar o de Paula, (1992) e dentre os últimos o de Filho e Mourão (2011).

Conforme a Tabela 1, a produção nacional entre os anos de 1999 e 2011 tem se mantido com uma média de três estudos por ano, e segundo Filho e Mourão (2011) “os resultados dessas pesquisas apontam para avanços nos achados sobre suporte psicossocial (gerencial e social) como importante variável explicativa, além de expressiva evolução da pesquisa nacional sobre impacto de TD&E” (p. 77). Contudo a compreensão da relação entre impacto do treinamento e suas variáveis antecessoras ainda requer maiores esclarecimentos, visto que a agenda de pesquisas dos estudos de como os de Silva (2011) e Neto (2009) sugerem o estudo de variáveis demográficas, de tempo e motivacionais.

Abbad, Borges-Andrade, *et al.* (2001) afirmam que o treinamento sozinho parece não ser capaz de produzir efeitos duradouros sobre o comportamento do participante, visto que a transferência de aprendizagem para o trabalho depende do contexto (Abbad, 1999).

Algumas pesquisas nacionais confirmam a premissa de que variáveis externas ao treinamento, várias delas relacionadas ao contexto e citadas nos modelos integrados de avaliação, predizem os efeitos de ações educacionais (Lacerda & Abbad, 2003; Meneses & Abbad, 2003, Silva 2011). O suporte, tanto adotando as perspectivas de suporte psicossocial ou de suporte para transferência de treinamento apresenta correlações positivas, entre moderadas e altas com o impacto de treinamentos no trabalho, indicando que a aplicação de novas aprendizagens no ambiente de trabalho acontece junto com o apoio oferecido àqueles que retornam de ações educacionais. A confirmação desta ideia tem sido encontrada desde o ano de 1999 com as pesquisas de Pantoja (1999), Pantoja, Lima e Borges-Andrade (2001),

Abbad, Gama e Borges-Andrade (2000), Rodrigues (2000) e Sallorenzo (2000) e continua sendo encontrada, com pesquisas como as de Bahry, Brandão e Freitas (2008), Neto Oliveira (2009), Pereira (2009), Soares (2009), Silva (2011).

Já a relação dos aspectos motivacionais e o impacto do treinamento apresentam estudos mais escassos. Segundo Lacerda e Abbad (2003), os resultados referentes ao poder explicativo do construto Valor Instrumental do Treinamento sobre Impacto do Treinamento no trabalho não são generalizáveis. As autoras acima, Pilati (2004), Pilati e Borges-Andrade (2008), Pereira (2009) sugerem a realização de novos estudos que integrem variáveis motivacionais como preditoras da variável critério (o Impacto do Treinamento).

Diante do quadro descrito acima, o objetivo deste estudo é investigar a capacidade de predição de um conjunto de variáveis ligadas a aspectos motivacionais, Valor Instrumental e Motivação (para Aprender e para Transferir), e uma variável contextual, a Percepção de Suporte Organizacional (PSO), no Impacto do Treinamento no Trabalho.

A seguir, a Figura que demonstra o Modelo, no qual as variáveis independentes são usadas para prever uma variável dependente com a regressão múltipla *stepwise*.

Modelo



Figura 5. O Modelo a empírico testado

7. MÉTODO

7.1 Definição das Variáveis do Estudo

As variáveis consideradas para o estudo em questão são definidas como:

- Impacto do treinamento no trabalho: refere-se aos “efeitos do treinamento sobre o desempenho da pessoa no trabalho, durante a execução de tarefas similares às aprendidas” (Abbad, 1999, p.53).
- Motivação para aprender: o interesse do treinando em aprender o conteúdo do programa de treinamento, “a direção, o esforço, a intensidade e persistência com que os treinandos se engajam nas atividades orientadas para aprendizagem antes, durante e depois do treinamento” (Lacerda & Abbad, 2003, p. 82).

- Motivação para transferir: "o grau de interesse do treinando em aplicar no trabalho os conteúdos aprendidos no treinamento" (Lacerda& Abbad, 2003, p. 83).
- Valor instrumental do treinamento: "a crença do indivíduo de que as novas habilidades por ele adquiridas em um curso lhe serão úteis para atingir recompensas de várias naturezas (instrumentalidade), bem como a importância ou o valor que esse indivíduo atribui a cada uma dessas recompensas (valência)" (Lacerda& Abbad, 2003, p. 83).
- Percepção de Suporte Organizacional: representa as "crenças globais desenvolvidas pelo empregado sobre a extensão em que a organização valoriza as suas contribuições e cuida do seu bem-estar" (Eisenberget *al.*, 1986, p.501).

7.2. Participantes

A amostra total é formada por 181 sujeitos, contudo, destes 181, apenas 95 responderam o terceiro momento da aplicação dos questionários. As respostas dos demais participantes não foram analisadas.

Este número de respostas atende ao critério da análise de regressão proposto por Miles e Shevlin (2001) e Tabachnick e Fidell (2001), segundo o qual o quantitativo de participantes deveria ser maior ou igual a $50 + 8k$ (sendo k o número de variáveis independentes). Considerando que neste estudo foram investigadas cinco variáveis independentes (motivação para aprender, motivação para transferir, valor instrumental de utilidade, valor instrumental de importância, e percepção de suporte organizacional), seriam necessários, de acordo com esse critério, no mínimo 90 sujeitos, considerando que $N = 50 + 8 \times 5 = 90$. Segundo Hair (2006) uma amostra com menos de 100 sujeitos para regressão *stepwise* está sujeita detectar valores de regressão muito pequenos, contudo amostra mostrou-se adequada em todos os testes necessários para regressão.

Outro motivo pelo qual se justifica a escolha da regressão *stepwise* está na afirmativa de Abbad e Torres (2002): este método parece ser uma estratégia muito adequada para selecionar o modelo explicativo que mais se ajusta aos seus dados, desde que sejam evitados altos níveis de multicolinearidade, usando preditores pouco correlacionados, que irão manter o poder estatístico da pesquisa. Como a amostra desta pesquisa possui baixos níveis de multicolinearidade, a regressão *stepwise* pode ser utilizada.

Os 95 participantes realizaram de treinamentos não planejados, aqueles que não surgiram a partir de levantamentos de necessidades de treinamentos ou solicitações de capacitação das empresas. Aqueles foram divididos em dois grupos a partir da característica individual denominada neste estudo de Iniciativa para Engajamento no Treinamento; sendo o grupo 1, composto por 51 sujeitos que apresentam a Iniciativa da empresa para Engajamento o Treinamento, os outros 44, denominados de grupo 2, apresentando a Iniciativa própria para Engajamento o Treinamento. Ou seja, no grupo 1, a empresa patrocinou e autorizou que o funcionário realizasse o treinamento durante o horário de trabalho, e no grupo 2, os sujeitos participaram por iniciativa própria, se engajaram num treinamento de uma empresa que oferecia diversos treinamentos à população. A Tabela 2 apresenta reúne tal separação.

Apesar do Modelo não contemplar a análise da característica descrita acima no grupo 2, a Iniciativa para Engajamento no Treinamento, e a mesma ainda não foi investigada em pesquisas da área, foi percebido que ela poderia ser usada para explicar algumas tendências de comportamento apresentadas nos resultados. Assim, foi realizada uma análise com o teste *t student*, que avalia se a diferença entre as médias dos grupos é significativa.

A composição da amostra foi de 35,5% (34 participantes) de empregados do gênero masculino e 64,5% (61) do gênero feminino. A escolaridade dos trabalhadores está distribuída de primeiro grau incompleto (1,1%, 1) a pós-graduação (4,2%, 4). Trabalhadores com

superior incompleto (45,2%;43) representam a maioria do grupo; seguem-se os trabalhadores com segundo grau completo (28,5%; 27) e curso superior completo (14,7%; 14) e com primeiro grau completo (6,3%; 6).

A idade média dos participantes é de 30,88 anos (DP = 9,95); 70,5%, (67) não possuem outro tipo de trabalho; 13,6% (13) têm outro trabalho por conta própria; 7,3% (7) possuem outro trabalho ligado a um ramo de negócios diferente e 4,2% (4) possuem outro trabalho ligado a um ramo de negócios similar a empresa ligada ao treinamento no qual a pesquisa foi aplicada. O restante dos pesquisados realizam trabalhos voluntários 4,2% (4) ou não responderam a esta pergunta. O tempo médio de trabalho nas instituições referenciais dos treinamentos foi de 17 meses (DP = 6,22), sendo o tempo mínimo de 3 meses e o máximo de 17 anos.

A seguir a reunião das informações acima descritas é feita em forma de Tabela, descrevendo as características da amostra. A última parte da Tabela, Iniciativa para o Treinamento dos 95 respondentes do 3º momento, será melhor explicada no sub título coleta de dados.

Tabela 2- Dados descritivos da amostra do estudo.

	Variável	Frequência	Porcentagem	Média	DP
Gênero	masculino	34	35,5		
	feminino	61	64,5		
Escolaridade	1º grau incompleto	1	1,1		
	1º grau completo	6	6,3		
	2º grau completo	27	28,4		
	superior incompleto	43	45,2		
	superior completo	14	14,7		
	pós-graduação	4	4,2		
Idade				30,88	9,95
Outro trabalho	não possuem	67	70,5		
	Por conta própria	13	13,6		
	de ramo semelhante	4	4,2		
	de ramo diferente	7	7,3		
	voluntário ou não				
	respondeu	4	4,2		
Iniciativa para Engajamento no treinamento	Grupo 1	51	53		
	Grupo 2	44	47		

N (3º momento, VD) = 95

7.3. Instrumentos

Para alcançar o objetivo proposto foram usadas cinco medidas, escalas, divididas em três questionários, (anexo 1). O primeiro é composto pela Escala de Motivação para aprender, proposta por Lacerda e Abbad (2003) e pela escala de Percepção de Suporte Organizacional proposta por Siqueira (1995). O segundo questionário é composto de três escalas, uma escala do construto Motivação para Transferir, e as outras duas escalas referentes ao Valor Instrumental do treinamento, divididas para as duas dimensões deste conceito, a Valência (*importância*) e Instrumentalidade (*Utilidade*), validadas por Lacerda e Abbad (2003). O

último e terceiro questionário é composto pelo construto Impacto do treinamento no trabalho (Abbad, 1999). Segue abaixo a Tabela 3 resumindo os dados dos instrumentos citados

Tabela 3 - Nome, autor, natureza, variância total e índices de fidedignidade da validação.

Instrumento e Autores	N. Itens	Natureza do instrumento	% Variância total	Alpha de Cronbach
Escala de Motivação para transferir Lacerda e Abbad (2003)	5	Unifatorial	67,78	0,86
Escala de Motivação para aprender Lacerda e Abbad (2003)	5	Unifatorial	52,02	0,75
Escala de Valor instrumental Lacerda e Abbad (2003)	28	Bifatorial: Instrumentalidade e Valência	37,62	0,88 0,89
Escala de Percepção de Suporte Organizacional Siqueira (1995)	6	Unifatorial	55,00	0,86
Escala de Impacto do treinamento em amplitude Abbad (1999)	12	Unifatorial	40,00	0,90

Fonte: Pesquisas de validação dos instrumentos acima citados

7.4 Procedimentos

7.4.1 Coleta dos dados

O contato prévio junto às organizações foi feito para que o pesquisador informasse seus objetivos, tanto nas empresas que ofereceram treinamentos a população quanto nas empresas que contrataram treinamentos, e estes foram realizados dentro de salas da organização. Após a aprovação da empresa, o contato junto aos participantes era feito informando que mediante a assinatura de um termo de autorização, participariam da pesquisa.

O local para o preenchimento do instrumento de coleta de dados nos dois primeiros momentos, ao início e término do treinamento, foi a própria sala de treinamento. Já no terceiro momento, após cerca de um mês, os participantes foram abordados de duas maneiras: via *email*, recebendo o pedido para continuarem a pesquisa *online* e, assim, preencher o questionário virtual ou pessoalmente, sendo novamente convidados a participar da pesquisa no local de trabalho.

Com relação ao momento de abordagem dos participantes, estes foram abordados imediatamente antes e depois do treinamento e após cerca de um mês do mesmo. A Tabela 4 fornece uma descrição detalhada dos momentos de aplicação dos instrumentos que foram utilizados. O pesquisador solicitou a contribuição livre e espontânea apenas na primeira aplicação e informou a cada um dos participantes os objetivos da pesquisa, o formato do questionário, bem como os cuidados que envolvem a pesquisa científica, enfatizando o caráter voluntário da participação e o respeito ao anonimato dos participantes em todas as três aplicações. Foi ressaltado que não haveria nenhuma forma de punição ou perda de qualquer espécie, caso decidissem colaborar.

Tabela 4- Momento de Aplicação e Instrumentos Utilizados

Momento de aplicação	Instrumentos de avaliação
No início do treinamento	Percepção de suporte organizacional Motivação para aprender Suporte organizacional
No final do treinamento	Motivação para transferir Valência e Instrumentalidade do treinamento
1 mês após o término do curso	Impacto do treinamento no trabalho

Todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, o TCLE (anexo 2) em duas vias, sendo que uma via ficou com o participante e outra com o pesquisador (após assinatura, a via do pesquisador foi colocada em caixa lacrada separadamente do instrumento de coleta de dados). Após a assinatura do TCLE foi iniciada a aplicação do instrumento de coleta de dados. A coleta de dados foi feita individualmente e o instrumento foi preenchido pelos participantes, e em seguida recolhido pelo pesquisador em uma caixa lacrada. O pesquisador esteve à disposição, aguardando possíveis esclarecimentos de eventuais dúvidas a respeito do preenchimento dos questionários durante a aplicação.

7.4.2. Análise de dados

Os dados obtidos foram registrados em um banco de dados, e as análises estatísticas foram feitas com o auxílio do programa SPSS 18 – *Statistical Package of Social Science*.

A amostra foi descrita por meio de estatísticas descritivas como média, frequência, desvio padrão e diferença de médias entre grupos. O relacionamento entre as variáveis foi feito por meio de correlação de Pearson e o teste do Modelo, a partir da análise de regressão múltipla *stepwise*.

Como já descrito acima, um teste adicional, não previsto no delineamento da pesquisa, usado para avaliar se a característica denominada Iniciativa para Engajamento no

Treinamento, foi realizado com análise da diferença entre médias dos grupos, o teste *t student*, sendo que cada variável da pesquisa recebeu uma análise da diferença de médias.

Após conhecer a intensidade e direção das correlações, as VI's que apresentaram correlações significativas com a VD foram inclusas na análise de regressão múltipla *stepwise*, que verifica quais variáveis foram preditoras do Impacto do treinamento (VD).

Como não havia consenso na literatura sobre a magnitude e direção da relação entre as variáveis deste estudo, inicialmente foi proposta a análise da presença de correlações significativas entre as variáveis para, assim, incluir aquelas que apresentaram correlações na análise de regressão

Os resultados deste estudo são organizados em tópicos, com a finalidade de sistematizar a discussão. Inicialmente são apresentados os pressupostos da Regressão Múltipla (Tabachnick & Fidell, 2001), em seguida é apresentada a primeira análise, a análise da diferença significativa de média das variáveis do Modelo.

Em seguida são descritas as correlações (*r* de Pearson) entre as variáveis - independentes – Motivação para transferir, Motivação para aprender, Valor Instrumental, dividido em Importância e Utilidade, Percepção de Suporte e a variável dependente – Impacto do Treinamento. E finalmente, na terceira parte, é feita a apresentação dos resultados das análises de regressão *stepwise*, feitas em relação às variáveis independentes e à variável dependente deste estudo, o Impacto do Treinamento em amplitude.

Os resultados encontrados estão apresentados em forma de tabelas e comparados com a literatura referente.

8. RESULTADOS

8.1 - Análise exploratória dos dados

Foi verificada a acurácia da digitação dos dados através de uma inspeção visual dos valores máximos e mínimos das escalas, obtidos por meio do comando ‘Descriptives’ do SPSS.

Após algumas correções de digitação dos dados, foram verificados os pressupostos necessários para a realização da análise de regressão múltipla, que são suficientes para realizar o teste *t student* e as correlações (Tabachnick & Fidell, 2001).

Visto que este estudo priorizou a discussão dos resultados da Análise de Regressão, na sequência está a análise dos pressupostos de: multicolinearidade, dados omissos, valores extremos, linearidade e normalidade, suficientes para as duas análises. Em seguida são apresentados os alfas de ‘ dos instrumentos no momento da validação e os encontrados na amostra deste estudo.

8.1.1 Análise da multicolinearidade

Segundo Tabachnick e Fidell (2001), há multicolinearidade ou singularidade quando o valor das correlações for de 0,90 ou superior. Como as correlações entre as variáveis apresentaram escores inferiores a 0,90 nesta amostra, não houve a ocorrência de multicolinearidade entre variáveis.

8.1.2 Dados Omissos

Tabachnick e Fidell(2001) informam que a porcentagem de dados omissos deve ser inferior a 5%. Nesta amostra foi constatado que faltava apenas um dado, assim a análise de regressão foi utilizada substituindo-se o dado omissos pela média.

8.1.3 Valores Extremos

Os valores extremos, aqueles que se destacam em uma distribuição, foram verificados com técnicas descritivas através por meio de comandos no SPSS. Os valores extremos univariados, casos com um valor extremo para uma variável, foram verificados com o cálculo dos escores z, através do comando 'Descriptives'. Segundo Tabachnick e Fidell (2001), quando os escores z estão acima de 3,29, isto pode sinalizar valores extremos potenciais. Pela análise dos escores z foi verificado que quatro escores estavam acima, dois deles muito acima (6,66 e 8,74) e dois escores próximos a 3,29 (3,44 e 3,91). Segundo Miles e Shevlin (2001), quando os valores extremos fazem parte do funcionamento do processo psicológico do delineamento da pesquisa eles devem ser incluídos.

Como estas variações de resposta são comuns em avaliações do comportamento organizacional, o pesquisador testou os resultados da regressão com e sem os valores extremos, visto que os resultados permaneceram praticamente iguais (o R^2 da regressão não se alterou), os dados foram mantidos.

Os valores extremos multivariados foram verificados por meio da distância de Mahalanobis, obtida através do módulo para regressão linear. Pelo cálculo do χ^2 , foi constatado apenas um caso com valor um pouco superior ao estabelecido ($\chi^2 = 24,32$), e também foi incluído nas análises, segundo orientação de Miles e Shevlin (2001).

8.1.4 Teste de Linearidade

O relacionamento linear entre as variáveis foi analisado por meio do gráfico de resíduos na amostra de 95 sujeitos, apontando para uma linearidade entre as variáveis independentes e a variável dependente, característica da amostra segundo Tabachnick e Fidell (2001), necessária para realizar a técnica estatística de regressão.

8.1.5 Teste de Normalidade

A normalidade foi analisada de duas maneiras, uma delas por meio dos histogramas com sobreposição da curva normal, revelando distribuições próximas de uma distribuição normal, e outra através do valor de assimetria (Miles & Shevlin, 2001). As distribuições normais desta amostra apresentaram valores de assimetria adequados ao critério proposto por Miles e Shevlin (2001): se o número estatístico de assimetria for menor que 1,0, haverá pouco problema. Se o valor for maior que 1,0 e menor que 2,0, ainda é aceitável. Mas, se o número estatístico de assimetria for maior que 2,0, pode haver problemas. Os valores encontrados para esta amostra, em sua maioria, eram menores que 1. O maior desvio positivo foi encontrado nos escores da variável Motivação para aprender (0,875), e o menor na variável Impacto do treinamento no trabalho, (-1,428). Assim, não houve a necessidade de transformação dos dados.

Como os pressupostos da análise de regressão foram verificados, a amostra possui as características para ser submetida a uma análise de diferença de médias, análise de correlações e uma posterior regressão. Foram calculadas as médias fatoriais, a diferença significativa entre as médias por meio da estatística *t student* e os coeficientes de correlações entre as variáveis por meio da correlação de Pearson - *r* de Pearson, conforme as tabelas na sequência.

Vale lembrar que todas as escalas utilizaram intervalos entre 1 a 5, a não ser a escala de percepção de suporte organizacional, tendo um intervalo de 1 a 7. A tabela 5 apresenta um resumo das propriedades psicométricas dos instrumentos utilizados, e uma comparação do coeficiente de fidedignidade da validação e da amostra desde estudo.

Tabela 5 - Comparação entre os *alfas de Cronbach* dos instrumentos

Instrumento	Natureza do instrumento	Fatores	Alpha de Cronbach (amostra)	Alpha de Cronbach (Validação)
Escala de Motivação para transferir	Unifatorial	Motivação para transferir	0,81	0,86
Escala de Motivação para aprender	Unifatorial	Motivação para aprender	0,76	0,75
Escala de Valor instrumental	Bifatorial	Valência	0,86	0,88
		Instrumentalidade	0,88	0,89
Escala de Percepção de Suporte Organizacional	Unifatorial	Percepção de Suporte Organizacional	0,87	0,86
Escala de Impacto do treinamento em amplitude	Unifatorial	Impacto do treinamento	0,90	0,90

8.2 Teste *t student*

O estudo das diferenças entre a Iniciativa para Engajamento no Treinamento evidenciou a existência de diferenças estatisticamente significativas para as variáveis PSO $t(93)=1,984$; $p=0,050$, Importância $t(93)=-2,786$; $p=0,06$ e Utilidade $t(88)= -3,675$; $p=0,001$. Há uma tendência para aqueles que se engajam no treinamento por iniciativa própria (grupo 1), há perceber menos suporte organizacional ($M= 4,66$; $DP= 0,18$), perceber o treinamento como mais importante (Importância) ($M= 3,79$; $DP= 0,13$) e menos útil (Utilidade) ($M= 3,43$; $DP= 0,122$) do que aqueles (grupo 2) que se engajam no treinamento a pedido da empresa (PSO

com M= 4,66; DP= 1,129), (Importância com M= 3,79; DP= 0,875) e (Utilidade 4,02 DP= 0,75).

Tabela 6 - Iniciativa para Engajamento no Treinamento

Variáveis	Grupo 1 N=44		Grupo 2 N=51		t	p
	M	DP	M	DP		
PSO	4,66	1,30	5,2	1,13	1,98	0,05
Importância	4,19	0,47	3,79	0,87	-2,78	0,06
Utilidade	3,43	0,81	4,02	0,75	-3,67	0,01

Estes resultados podem ser explicados tomando como base as teorias que originaram os construtos. No grupo cuja Iniciativa para Engajamento no Treinamento é dos próprios treinandos (n=44), parece haver uma menor percepção de suporte organizacional. Ou seja, as “percepções do trabalhador acerca da qualidade do tratamento que recebe da organização em retribuição ao esforço que despense no trabalho” (Siqueira, 1995, p. 82) parecem ser menores para aqueles cujo engajamento é próprio. Estes resultados sinalizam a possibilidade de que os participantes deste grupo procuram realizar treinamentos por iniciativa própria por acreditar que a empresa onde trabalham oferece pouco (ou não oferece) suporte ao seu desenvolvimento.

Um dos principais resultados da análise dos grupos, que foram divididos a partir da característica Iniciativa para Engajamento no Treinamento resultados, foi a baixa percepção de suporte organizacional para o grupo que apresentou uma média maior de tal característica. Segundo Silva (2011) a maior parte das pesquisas internacionais tendem a avaliar resultados de treinamentos em conjuntos de organizações, sem considerar efeitos de treinamentos específicos, assim talvez um caminho para conhecer melhor esta relação apresentada seja avaliar mais organizações com treinamentos sem demanda advinda de levantamentos de necessidades de treinamentos e comparar que estes resultados tem

consistentemente demonstrado que o suporte a transferência de treinamento é um bom preditor de impacto de treinamento

Quando são analisadas as médias dos escores dos grupos, no grupo cuja Iniciativa para Engajamento no Treinamento é dos próprios treinandos, há uma maior percepção de *Importância* e menor de *Utilidade*. Ou seja, há uma tendência de que eles têm uma percepção maior das recompensas ou das escolhas em relação a um resultado particular advindo do treinamento (*Importância*), mas uma percepção menor da relação entre a ação e a obtenção de resultado na organização que trabalha (*Utilidade*). Estes dados parecem indicar que, os participantes do grupo que se engaja em treinamentos por iniciativa própria, tendem a atribuir mais importância ao treinamento que aqueles que o realizaram por iniciativa da empresa. Pode-se hipotetizar que os participantes consideram importante algum resultado específico deste treinamento (*Importância*), mas após a realização do mesmo, não tenham percebido a aplicação prática do que foi aprendido em seu trabalho atual (*Utilidade*).

8.3 Médias fatoriais e correlações entre as variáveis

O estudo das médias fatoriais e as correlações entre as variáveis do Modelo são descritas na Tabela 7.

Tabela 7 – Médias fatoriais, desvio padrão e coeficientes de correlação (r de Pearson) entre as variáveis.

	Média	Moda	Desvio Padrão	Suporte Organiz	Motivação para Aprender	Importância	Utilidade	Motivação para transferir
Suporte Organizacional	4,91	6	1,32					
Motivação para Aprender	4,65	5	0,44	0,18				
Importância do treinamento	4,01	4	0,71	0,15	0,14			
Utilidade do treinamento	3,75	3	0,83	-0,003	0,01	0,62**		
Motivação para transferir	4,39	5	0,55	0,25*	0,41**	0,22*	0,30*	
Impacto do treinamento	3,62	4	0,74	-0,96	0,25*	0,31**	0,27**	0,12

n= 95 **p ≤ 0,01; *p ≤ 0,05

As médias de todas as variáveis foram superiores ao ponto médio das escalas (4 do suporte organizacional e 3 das outras escalas), sendo que a média da variável dependente foi a de menor valor (3,62).

Para a interpretação da matriz de correlação foi utilizada a orientação de Miles e Shevlin (2001), que classificam a magnitude dos coeficientes de correlação de acordo com os intervalos: 0,10 - 0,29 (baixa); 0,30 – 0,49 (moderada); 0,50 ou maior (elevada). Quanto à correlação entre as variáveis independentes e a variável dependente, as correlações variaram entre $r = 0,25$ ($p \leq 0,01$) e $r = 0,31$ ($p \leq 0,05$).

A correlação entre os dois fatores das escalas do construto Valor Instrumental do treinamento foi elevada ($r = 0,62$ $p \leq 0,01$). Ou seja, a correlação entre Importância e Utilidade do treinamento é alta, e a correlação entre os outros dois construtos relativos à motivação, (Motivação para Aprender e a Motivação para Transferir) é moderada $r = 0,41$ ($p \leq 0,01$).

Assim, esses resultados parecem sugerir que quando os participantes dos treinamentos percebem a Importância do treinamento, eles também percebem a Utilidade do mesmo, ou seja, quando os participantes desejam recompensas relacionadas ao treinamento (Importância, também chamada de Valência), há uma estimativa de que determinado desempenho relacionado ao treinamento será um caminho adequado para chegar a uma recompensa (Utilidade, também chamada de Instrumentalidade).

A análise da correlação moderada entre as variáveis Motivação para Aprender e Motivação para Transferir ($r = 0,41$, $p \leq 0,01$), talvez evidencie que quando os participantes apresentam qualidades como direção, esforço, intensidade e persistência para o engajamento do treinamento antes, durante e depois do treinamento (Motivação para Aprender), também há um grau de interesse em aplicar no trabalho os conteúdos aprendidos no treinamento e a disposição do participante para usar, no trabalho, o material visto no treinamento (Motivação para Transferir).

Resultado este, semelhante ao de Rowold (2007), que demonstrou uma predição da Motivação para Aprender para a Motivação para Transferir. Este último conceito, a Motivação para Transferir, apresentou correlações com 4 das 5 outras variáveis deste estudo, tendo uma correlação moderada com, a Utilidade do treinamento ($r = 0,30$, $p \leq 0,01$), baixa com a Importância do treinamento ($r = 0,22$, $p \leq 0,05$) e com a Percepção de Suporte Organizacional ($r = 0,25$, $p \leq 0,05$), e como já mencionado, uma correlação moderada com a Motivação para Aprender. Não apresentou correlação significativa com a variável dependente, o Impacto do Treinamento.

Esses dados parecem sinalizar que, se o participante apresentar uma Motivação para Transferir, ou seja, se houver interesse em aplicar no trabalho os conteúdos aprendidos no treinamento e disposição do participante para usar, no trabalho, o material visto no

treinamento, há um desejo de participar do treinamento devido às recompensas deste (Importância).

Estes dados também parecem sinalizar que quando há uma estimativa de que o desempenho relacionado ao treinamento é um caminho adequado para chegar a uma recompensa (Utilidade), há uma percepção acerca de boa qualidade do tratamento recebido da organização em retribuição ao esforço que despende no trabalho (Percepção de Suporte Organizacional).

A variável dependente, Impacto do Treinamento, apresentou correlações significativas com 3 das 5 variáveis independentes deste estudo, sendo baixa correlação entre ela e a Motivação para Aprender ($r= 0,25$ $p \leq 0,05$) e a Utilidade do treinamento ($r= 0,267$ $p \leq 0,01$) e moderadas com a Importância do treinamento ($r= 0,31$ $p \leq 0,01$).

Assim, é possível que esses resultados indiquem que, quando os participantes apresentam qualidades como direção, esforço, intensidade e persistência para o engajamento no treinamento antes, durante e depois do treinamento (Motivação para Aprender), há o desejo de participar do treinamento devido as recompensas deste (Importância) Há uma estimativa de que o desempenho relacionado ao treinamento é um caminho adequado para chegar a uma recompensa (Utilidade) e assim, há uma percepção da aplicação correta, no ambiente de trabalho, de conhecimentos, habilidades ou atitudes adquiridas no treinamento (Impacto do Treinamento).

8.4 Análise de regressão múltipla *stepwise*

.Visto que ocorreram correlações significativas entre a variável dependente, o Impacto do treinamento, e as seguintes variáveis independentes: Motivação para aprender, Importância do treinamento e Utilidade do treinamento, apenas estas foram lançadas na análise de regressão *Stepwise*.

A Figura 6 apresenta os resultados das análises de regressão múltipla *stepwise*, contendo os coeficientes de regressão padronizados (R^2).

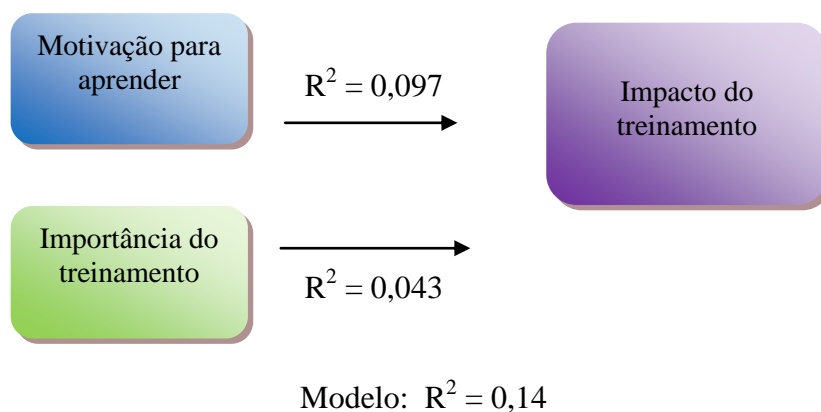


Figura 6: Variáveis preditoras de impacto do treinamento

Para a variável dependente deste estudo, o 'Impacto do Treinamento' foram retidas pelo análise de regressão as variáveis 'Importância do treinamento' e 'Motivação para Aprender', que em conjunto explicaram 14% da variância da variável dependente ($R^2 = 0,14$; $F(7,5) = 51,86$; $p \leq 0,01$) conforme Tabela 8 a seguir.

Tabela 8 - Análises de regressões múltiplas *stepwise* para a variável dependente

Variável dependente	Preditores	R ² de Impacto do treinamento	β (Beta)
Impacto do treinamento	Importância	0,097	0,311
	Motivação para aprender	0,043	0,374
	Importância e Motivação para aprender	0,140	0,210

R² = relação entre a variação explicada pela equação de regressão múltipla e variação total da dependente

Esses resultados, por sua vez, sugerem que haverá impacto no treinamento se os treinandos perceberem em si a motivação para aprender e se perceberem o treinamento como um evento importante. Ou seja, parece que quando os participantes apresentam antes, durante e depois do treinamento, qualidades como direção esforço, intensidade e persistência para se engajarem visando atingir os objetivos do treinamento (Motivação para aprender), e quando possuem o desejo de participar do treinamento devido às recompensas deste (Importância do treinamento), haverá impacto do treinamento no trabalho. Parece que estas duas variáveis, a Motivação para Aprender e o fator Importância do treinamento, são bons preditores do impacto do treinamento no trabalho. Já a Motivação para transferir e a Utilidade do treinamento foram excluídas pela análise de regressão múltipla *stepwise*, não sendo preditoras do impacto do treinamento no trabalho.

Sabendo que "o resultado final de uma regressão é uma equação da reta que representa a melhor predição de uma variável dependente a partir de diversas variáveis independentes" (Abbad & Torres, 2002, p. 20), o resultado mostra que a variável Importância do treinamento é a principal preditora do impacto do treinamento no trabalho, ($R^2 = 0,097$; $F(9,98) = 5,028$; $p < 0,01$; $\beta = 0,311$); seguida pela variável Motivação para aprender ($R^2 = 0,043$; $F(4,63) =$

7,52; $p < 0,01$; $\beta = 0,374$), sendo que as duas juntas conseguem predizer 14% da variância do impacto do treinamento no trabalho, [$R^2 = 0,140$; $F(7,52) = 7,27$; $p < 0,01$; $\beta = 0,210$]. Os preditores do impacto do treinamento no trabalho apresentam uma vasta literatura. Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), Pereira (2009), Zerbini e Abbad (2010) e Silva (2011) citam boa parte das pesquisas nacionais, explicitando as evoluções e consensos dos conceitos já consolidados na área de treinamento. Os resultados deste estudo corroboram certos achados e refutam outros. A próxima seção apresenta com detalhes estas comparações.

9. DISCUSSÃO

9.1 Percepção de suporte organizacional

A avaliação dos resultados deste estudo será iniciada com a percepção de suporte organizacional. Utilizando escala de suporte organizacional de Abbad (1999) com pequenas adaptações, Oliveira e Ituassu (2004) encontraram predição do construto percepção de suporte organizacional para o impacto do treinamento no trabalho. Entretanto, no presente estudo e nos de Abbad, Gama e Borges-Andrade (2000), Sallorenzo (2000), Abbad, Borges-Andrade, Sallorenzo Gama e Morandini (2001) e Hanke (2006) esta relação não foi encontrada.

Embora vários estudos apresentem variáveis contextuais como antecedentes de impacto do treinamento no trabalho, atuando como fortes preditores deste, no presente estudo, a percepção de suporte organizacional, mensurada com a escala de Siqueira (1995), não atuou nesta relação. Contudo Abbad (1999) conclui que os efeitos do treinamento dependem fortemente de um ambiente organizacional propício ao uso das novas habilidades. Um ambiente organizacional facilitador, no qual os membros tenham oportunidades e muita autonomia para buscarem o próprio crescimento.

Semelhante à conclusão de Abbad (1999), Abbad, Borges-Andrade, Sallorenzo, Gama, e Morandini (2001), afirmam que o treinamento sozinho parece não ser capaz de

produzir efeitos duradouros sobre o comportamento do participante, visto que a transferência de aprendizagem para o trabalho depende do contexto. Esses mesmos autores acrescentam que os processos de retenção em longo prazo e de transferência de treinamento são muito dependentes do ambiente e nada (ou quase nada) dependentes das características dos cursos.

Salas e Cannon-Bowers (2001) afirmaram haver um consenso na literatura de que as variáveis do contexto exercem uma grande influência sobre a transferência do treinamento e estão mais fortemente associadas com os resultados do treinamento a longo prazo. Abbad, Pilati e Pantoja (2003), Zerbini e Abbad (2010) e Silva (2011) chegaram à mesma conclusão revisando estudos da área.

Utilizando uma subdimensão do conceito de suporte organizacional proposto por Abbad (1999), Pereira (2009) também chega à conclusão de que o contexto explica uma porção significativa da variabilidade de transferência de treinamento. Enfim, o contexto, medido por meio de instrumentos derivados da escala proposta por Abbad (1999) ou diretamente ligado ao suporte para transferência, tem sido um bom preditor de impacto de treinamentos (Pereira, 2009).

O presente estudo não apresentou tal relação, a variável contextual, Percepção de Suporte Organizacional (PSO) não prediz o impacto do treinamento, ou seja, não há relação de previsão explicada; perceber que há suporte da empresa não significa perceber que há impacto do treinamento. A seguir, são levantadas algumas hipóteses explicativas para os resultados deste estudo, é possível que esses estejam relacionados com os seguintes fatores:

- 1) Característica da amostra, tendo 47% dos participantes com Iniciativa própria de Engajamento do Treinamento, não foram patrocinados ou dispensados do trabalho

para realizarem o treinamento, a empresa e conseqüentemente seu suporte organizacional, não esteve presente na preparação ou administração para o treinamento. Esta hipótese tem mais credibilidade diante dos resultados da análise da diferença de médias (Tabela 5), visto que o grupo com Iniciativa própria para engajamento no treinamento apresenta uma média significativamente menor para a Percepção de Suporte Organizacional do que o grupo cuja Iniciativa para Engajamento no Treinamento é da empresa;

2) Tempo após treinamento: segundo Freitas (2005), à medida que o tempo passa, a área que concebeu o treinamento passa a exercer cada vez menos controle sobre resultados, e as variáveis de contexto tornam-se fundamentais para garantir o alcance de objetivos do treinamento. Como a escala de Percepção de Suporte Organizacional utilizada na presente pesquisa possui itens contextuais amplos, e a escala de Impacto do Treinamento foi aplicada um mês após o treinamento, resultados que podem ser preditos a partir da interação neste contexto mais amplo não foram captados neste curto intervalo de tempo.

3) Características dos instrumentos: Segundo Abbad (1999), as medidas de avaliação de suporte organizacional não visam avaliar a satisfação do trabalhador com aspectos específicos, agentes do ambiente ou componentes, mas medir a percepção global do trabalhador sobre o tratamento que recebe da organização. Segundo Abbad (1999), a escala Impacto do Treinamento utilizada neste estudo contém um conteúdo específico (mesmo sendo uma medida do impacto em amplitude), e a escala de Siqueira (1995) é de conteúdo global, capta-se a percepção do sujeito em relação à organização de forma geral. Assim, é possível que a ausência de correlação e predição entre estas duas

variáveis seja devido a amplitude do conceito que originou os itens da escala de Percepção de Suporte Organizacional.

9.2 Valor Instrumental do Treinamento

O Valor Instrumental do Treinamento, com suas duas dimensões, definidas por Lacerda e Abbad (2003) como crenças de que as novas habilidades adquiridas pelo indivíduo em um curso têm *Utilidade* para atingir recompensas de várias naturezas (Instrumentalidade), bem como a *Importância* ou o valor que esse indivíduo atribui a cada uma dessas recompensas (Valência), apresentou correlações significativas e positivas, com nível de significância de 0,01, nas duas dimensões junto ao impacto do treinamento ($r = 0,311$ para *Importância* e $r = 0,268$ para *Utilidade*). Contudo, apenas a *Importância* (Valência) foi preditora do impacto do treinamento no trabalho ($R^2 = 0,097$; $F(9,98) = 51,862$; $p < 0,01$; $\beta = 0,311$).

A relação de predição entre o Valor Instrumental do Treinamento derivado da teoria de Vroom (1964, como citado em Lacerda & Abbad, 2003) e o impacto do treinamento (Abbad, 1999) tem sido sistematicamente encontrada (Abbad, 1999; Colquitt, Lepine & Noe, 2000; Borges e Alves-Filho, 2001; Régis, 2000; Lacerda & Abbad, 2003; Silva, 2007 e Pilati & Borges-Andrade, 2008), mas não foi encontrada por Pilati (2004).

Contudo, neste estudo, apenas a dimensão *Importância* foi preditora do Impacto do Treinamento, o que pode ser melhor explicado utilizando a teoria do valor instrumental de Vroom (1964, como citado por Lacerda e Abbad, 2003). A *Utilidade*, "a função do treinamento para os treinandos" para esta amostra parece não ter sido percebida, ou seja, parece que os treinandos não perceberam uma aplicação direta, no trabalho, do que aprenderam no treinamento. Ou seja, os treinandos percebem as recompensas ou as escolhas em relação a um resultado particular (*Importância*, Valência), mas não percebem que as novas habilidades por eles adquiridas no treinamento lhe serão úteis para atingir recompensas de

várias naturezas (*Utilidade*, Instrumentalidade). O fenômeno de percepção de *Importância* do treinamento parece anteceder o Impacto do Treinamento, mas, a percepção da relação entre a ação e a obtenção de resultado (*Utilidade*), não.

Possivelmente este fenômeno ocorreu devido a uma característica da amostra (a Iniciativa para Engajamento no Treinamento), pois 47% da amostra é constituída por participantes que se engajaram no treinamento por iniciativa própria, assim este treinamento pode ter sido importante para a vida dos treinandos, (*Importância*) mas não necessariamente útil (*Utilidade*) para alcançar objetivos/resultados profissionais na empresa atual.

Esta hipótese tem mais credibilidade diante dos resultados da análise da diferença de médias (Tabela 5), visto que o grupo com iniciativa própria apresenta uma média significativamente maior para a Importância do treinamento, e uma média menor para a Utilidade do que o grupo cuja iniciativa para engajamento é da empresa.

9.3 Motivação para aprender e transferir

A relação entre motivação e resultados de treinamentos tem sido estudada há mais de duas décadas (Noé, 1986). Salas e Cannon-Bowers (2001) realizaram uma revisão da literatura que relaciona motivação e resultados de treinamentos, e encontraram estudos que conseguiram explicar tais resultados a partir da motivação dos treinandos. Colquit *et al.*, (2000) construíram um modelo hipotético a partir de uma meta-análise das pesquisas na área de motivação que considera a motivação para aprender como preditora direta de resultados de aprendizagem e de transferência.

Além deste modelo, em estudos que utilizaram uma variável semelhante a Motivação para aprender, chamada Motivação para o Treinamento, há indícios de predição desta para o Impacto do treinamento nos estudos de Sallorenzo (2000) e Abbad, Borges-Andrade,

Salorenzo, Gama e Morandini (2001), mas não no estudo de Meneses e Abbad, (2003). Ou seja, ainda não há consenso sobre o poder de predição da motivação para o impacto do treinamento. Assim, neste estudo, os resultados ligados às duas variáveis, Motivação para Aprender e para Transferir corroboram alguns estudos e refutam outros.

No presente estudo, a Motivação para Aprender apresentou correlações significativas ($r = 0,251$ $p \leq 0,05$) e foi preditora do Impacto do Treinamento ($R^2 = 0,043$; $F(4,63) = 7,52$; $p \leq 0,01$; $\beta = 0,374$), corroborando os estudos de Abbad (1999) e Pilati e Borges Andrade (2008), mas não o estudo de Lacerda e Abbad (2003). Parece haver uma relação de previsão entre a Motivação para Aprender e o Impacto do Treinamento, ou seja, a percepção de efeitos sobre o desempenho do empregado no trabalho, durante a execução de tarefas similares às aprendidas (Impacto do Treinamento), podem ser parcialmente explicada pela percepção no início do treinamento de qualidades como: direção, esforço, intensidade e persistência para engajamento nas atividades deste treinamento (Motivação para Aprender). Contudo, o mesmo não pode ser afirmado com a Motivação para transferir, ela não está correlacionada e assim, não prediz o Impacto do Treinamento.

Possivelmente este fenômeno ocorreu devido a uma característica da amostra, a Iniciativa para Engajamento no Treinamento, pois 47% da amostra é constituída por participantes que se engajaram no treinamento por iniciativa própria. Assim este treinamento pode não ter sido direcionado para as necessidades imediatas da função do participante, pois a Motivação para Transferir é "o grau de interesse do treinando em aplicar no trabalho os conteúdos aprendidos no treinamento" (Lacerda & Abbad, 2003 p. 83). O Impacto do Treinamento não foi predito pela Motivação para Transferir provavelmente devido a um fenômeno evidenciado na seguinte afirmação de Abbad (1999): "parece que, para garantir a motivação para a transferência, é necessário que o levantamento de necessidades produza

informações que possibilitem planejar cursos que ajudem o participante a resolver problemas de trabalho" (Abbad, 1999, p 255). Segundo Mourão (2004), esta falta de planejamento é um problema crítico em treinamentos, pois este planejamento deve ser pautado na seleção das melhores medições e fontes para a coleta de dados. Assim, a autora recomenda que os pesquisadores tenham claramente definidos os objetivos do programa, definindo indicadores de maneira explícita e verificáveis a partir de mudanças induzidas pelo programa de treinamento ou de resultados. A resposta a pergunta "como se sabe que mudou?" deve ser encontrada.

10. CONCLUSÕES

Este estudo obteve como principais contribuições para a área de avaliação de TD&E as seguintes questões: 1) Colaboração para direcionamento de ações, na tomada de decisões sobre como elaborar programas de treinamento; 2) estabelecimento do caráter preditivo exercido pelas variáveis Motivação para Aprender e Importância do Treinamento sobre indicador de efetividade de treinamento, o Impacto do Treinamento no nível individual; 3) identificação da não predição do suporte organizacional no nível global, genérico, sobre o impacto do treinamento; 4) constatação da não predição da Motivação para Transferir e Utilidade do treinamento sobre o Impacto do treinamento; 5) lançamento de uma hipótese explicativa para resultados da Percepção de Suporte Organizacional, Importância e Utilidade do Treinamento. A seguir, são feitas considerações mais detalhadas acerca de cada uma dessas contribuições.

1) A partir de pesquisas que testam relações entre variáveis, pode-se contribuir na continuidade da produção de conhecimentos científicos, permitindo uma aproximação teórica da prática avaliativa em organizações. Ou seja, pesquisas na área de comportamento organizacional baseada em teorias já investigadas, podem contribuir no direcionamento de ações, na tomada de decisões sobre como elaborar programas de treinamento.

A fim de obter resultados organizacionais a partir de programas de treinamento, a elaboração destes, deve iniciar com o levantamento de necessidades de treinamento (LNT), o planejamento, para que as variáveis preditoras e explicativas possam ser identificadas e monitoradas.

2) Verificar do caráter preditivo da Motivação para Aprender e Importância do Treinamento sobre o Impacto do Treinamento pode contribuir para planejamentos de treinamentos. Saber que pessoas com diferentes estados motivacionais apresentam diferentes

resultados de treinamento têm implicações relevantes, uma vez que o baixo interesse para o engajamento nas atividades do treinamento e a importância para atingir objetivos através do treinamento é baixa, a execução de treinamentos pode não produzir resultados desejados. Assim, é necessário planejar, realizar o levantamento de necessidades de treinamento, considerando estes aspectos motivacionais.

Há uma tendência para afirmar que a atribuição de consequências, pelos indivíduos, na participação em treinamentos por eles valorizados é um importante indicador de bom desempenho em treinamentos. Conforme Lacerda(2002) afirma, "é relevante apresentar aos treinandos o valor dos programas instrucionais(que ganhos se pode obter deles) para que estes se sintam motivados a participar dos programas de treinamento. Programas não relacionados a resultados futuros, desejados pelo indivíduo, poderão não alcançar seus objetivos" (Lacerda, 2002 p.48).

Há outra consideração relacionada ao planejamento de treinamento e possibilidade de aplicação. Como o Impacto do Treinamento neste estudo está vinculado à percepção dos participantes de que ele é uma ação importante (Importância), mas sem alinhamento às estratégias das organizações (ausência de Motivação para Transferir e Utilidade), recomenda-se planejar treinamentos que sejam importantes a indivíduos que tenham Motivação para Aprender, pois assim, a possibilidade de aplicação do conteúdo será mais efetiva que planejamentos que considerem apenas a Utilidade do conteúdo a seus participantes.

3) Identificação da não predição do suporte organizacional no nível global, genérico,sobre o impacto do treinamento.Este trabalho contribuiu para esclarecer parcialmente a relação entre um construto contextual de suporte não específico do treinamento, a percepção de suporte organizacional e o impacto do treinamento. Tal resultado é contrário quando comparado às medidas de suporte organizacional específicas para

treinamento como "Suporte à transferência" (Pantoja, 1999), "Suporte psicossocial à transferência" (Freitas & Borges- Andrade (2004), "Falta de suporte à transferência"(Carvalho & Abbad, 2003) e "Suporte à aprendizagem"(Coelho Jr. & Abbad (2004b), que têm sistematicamente contribuído na explicação da ocorrência de Impacto de Treinamento no Trabalho.

Assim a PSO do treinando parece não influenciar no Impacto do Treinamento. Diante disto, para garantir melhor impacto do treinamento, pode-se oferecer suportes específicos para estes, e não contribuições genéricas (que são a base da PSO segundo Siqueira, 2005) visto que é consenso na literatura o poder de predição das variáveis contextuais específicas de treinamento (Pilati & Borges Andrade, 2004; Pereira, 2009; Zerbini & Abbad, 2010 e Silva 2011).

4) A constatação da não predição da Motivação para Transferir e Utilidade do treinamento sobre o Impacto do treinamento apresenta diferentes explicações. Visto que Seyler, *et al.* (1998) afirmam ser a Motivação para Transferir dependente do contexto, de variáveis ligadas ao Suporte Organizacional, e neste estudo a Percepção de Suporte Organizacional não apresentou correlação com o Impacto do Treinamento, é compreensível a ausência de predição deste aspecto motivacional em relação aos resultados do treinamento(Impacto do treinamento). Outros aspectos que podem ser levantados em relação a esta ausência de predição estão ligados a problemas na própria medida Motivação para transferir, já suposta por Lacerda e Abbad (2003) e características da amostra, constituída por 47% dos participantes com Iniciativa Própria para Engajamento no Treinamento.

Em relação a não predição da Utilidade para o Impacto do treinamento, possivelmente o treinamento não foi útil (*Utilidade*) para alcançar objetivos/resultados profissionais na empresa atual(Impacto do treinamento).

5) O lançamento de uma hipótese explicativa para resultados. As contribuições da classificação dos participantes quanto à Iniciativa para Engajamento no Treinamento permitiu levantar possíveis explicações para alguns resultados. A evidência de que em grupos cuja Iniciativa para Engajamento no Treinamento é dos próprios participantes apresenta Percepção de Suporte Organizacional e Utilidade menores, e Importância do treinamento maior, demonstra a relevância desta característica em contribuições para futuras pesquisas e planejamento de programas de treinamento.

11. LIMITAÇÕES

Em relação às limitações, cabe mencionar que o estudo foi realizado em poucas organizações, com uma amostra pequena, reduzindo assim, a generalização dos resultados. Apesar da amostra do presente estudo ser obtida a partir de funcionários de 6 organizações, os dados obtidos devem ser cautelosamente assumidos. Desse modo, a validade interna da pesquisa é maior que a validade externa.

Como Tabachnick e Fidell, (2001) afirma que regressões *stepwise* feitas com menos de 40 sujeitos por VI produzem resultados que não podem ser generalizados, sugere-se novos estudos com uma amostra superior a 200 sujeitos para assim, produzir resultados generalizáveis com as hipóteses aqui testadas.

Com relação às limitações do método utilizado, pode-se afirmar que houve a contribuição da subjetividade do respondente, visto que a coleta de dados ocorreu por meio de autorelato. Essas medidas perceptuais são indicadores subjetivos, que possivelmente contêm imprecisões devido à desejabilidade social e leniência dos respondentes.

Também sobre a metodologia da pesquisa, classificada como *ex post-facto* de corte transversal, ou seja, que retrata o fenômeno como um aspecto fotográfico e não como um processo, sugere-se uma estratégia mais completa de mensuração dos fenômenos que envolva mais de uma mensuração do mesmo fenômeno com o uso de heteroavaliações para verificar a confiabilidade dos dados. Borges-Andrade (2002) aponta que a melhor estratégia é o uso de múltiplas fontes de informação, na tentativa de redução de erros comuns de julgamento. Idéia semelhante a de Pilati e Borges-Andrade, (2004) quando afirmam que "a busca de múltiplas fontes de avaliação pode auxiliar na redução de erros inferenciais comumente observados em medidas perceptuais"(p.37).

Outra limitação metodológica pode ser destacada: apenas os efeitos diretos entre as variáveis de treinamento foram investigados, sem considerar relações do tipo moderação ou mediação, analisados a partir da estatística de Modelação por Equações Estruturais. O estudo de Pilati (2004), por exemplo, apresenta os efeitos moderadores na variável Motivação para Transferir.

Meneses e Abbad (2003) realizaram um estudo a fim de verificar o poder preditivo de variáveis motivacionais e contextuais para o impacto do treinamento e argumentam que a natureza perceptual das medidas pode apresentar inconsistência. Assim, sugere-se pesquisas que utilizem, além das medidas perceptuais, indicadores de desempenho de treinamentos brutos, objetivos, e não apenas perceptuais, como sugerido por Meneses e Abbad, (2003).

Dentre estes indicadores de desempenho, a medição em profundidade do Impacto do Treinamento no trabalho vem sendo recomendada (Borges - Andrade, 2002; Pilati & Borges - Andrade 2008, Pereira, 2009), mesmo não sendo um indicador bruto. O presente estudo não realizou tal medição devido à fragmentação da amostra em vários treinamentos. O uso deste construto poderia apresentar informações relevantes sobre os efeitos do treinamento relacionados diretamente com os conteúdos ensinados.

Pereira (2009) sugere o uso da medida impacto em profundidade para tornar explícitas as hipóteses sobre como o programa de treinamento supostamente deve funcionar, compreender a teoria do programa e identificar seus produtos, resultados intermediários e finais, para assim ser possível planejar a avaliação de forma mais consistente e definir indicadores apropriados.

12. AGENDA DE PESQUISA

Sugerem-se os seguintes procedimentos para a realização de pesquisas futuras:

- Diversificação de amostras e ambientes organizacionais com o uso de grupos controle separados pela característica Iniciativa para Engajamento no Treinamento.
- Uso de hetero-avaliações e auto-avaliações;
- Investigar o poder preditivo da Percepção de Suporte Organizacional a partir de uma mensuração do Impacto do treinamento superior a um mês do fim do treinamento;
- Investigar o poder preditivo da Motivação para Transferir junto ao Impacto do treinamento melhorando os itens da referida primeira escala;
- Investigar os efeitos de mediação e moderação de variáveis preditoras do Impacto do Treinamento, em especial a proposta por Pilati (2004), tipo de treinamento;
- Investigar efeitos das variáveis temporalmente, visando compreender efeitos proximais e distais do término da ação instrucional;
- Investigar a relação entre o impacto em amplitude e em profundidade e a relação deste último com as variáveis preditoras deste estudo;
- Identificar indicadores macro organizacionais e relaciona-los ao impacto do treinamento;
- Utilizar indicadores de desempenho de treinamentos brutos, objetivos, e não apenas perceptuais.

13. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS¹

- ABTD (2009). O retrato do treinamento no Brasil 2008/2009. *Revista T&D Inteligência Corporativa*, 162.
- Abbad, G. S., Gama, A. L., & Borges-Andrade, J. E. (2000). Treinamento: Análise do relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(3), 25-45.
- Abbad, G. S. (1999). *Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho - IMPACT*. Tese de doutorado, Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília.
- Abbad, G., Borges-Andrade, J. E., Sallorenzo, L. H., Gama, A. L. G. & Morandini, D. C. (2001). Projeto de treinamento, aprendizagem, satisfação com o treinamento e auto-avaliação de impacto do treinamento no trabalho. *Psicologia, Organizações e Trabalho*, 1, 129-161.
- Abbad, G., Pilati, R., & Pantoja, M. J. (2003). Avaliação de treinamento: análise da literatura e agenda de pesquisa. *Revista de Administração – USP*, 38(3), 181-91.
- Abbad, G. S., & Borges-Andrade, J. E. (2004). Aprendizagem humana em organizações de trabalho. Em J.C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A.V. B. Bastos (orgs.). *Psicologia organizações e trabalho no Brasil* (pp. 237-275). Porto Alegre: Artmed.
- Abbad, G.S., Lima, G.B.C., & Veiga, M.R.M. (1996). Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. *Revista de Administração da USP*, 31(3), 38-52.
- Abbad, G. S., & Sallorenzo, L. (2001). Desenvolvimento e validação de escalas de suporte à transferência de treinamento. *Revista de Administração da USP*, 36(2), 33-45.
- Abbad, G., Pilati, R., & Borges-Andrade, J.E. (1999). Percepção de suporte organizacional: Desenvolvimento e validação de um questionário. *Revista de Administração Contemporânea*, 3(2), 29-52.
- Abbad, G., Pilati, R., & Pantoja, M. J. (2003). Avaliação de treinamento: análise da literatura e agenda de pesquisa. *Revista de Administração – USP*, (38), 181-191.
- Abbad, G., & Torres, C. V. (2002). Regressão múltipla *stepwise* e hierárquica em Psicologia Organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos de psicologia*.(7), n.spe, 19-29
- Alliger, G. M., & Janak, E. A. (1989). Kirpatrick's levels of training criteria: thirty years later. *Personnel Psychology*, 42(2), 331-342.

¹De acordo com o estilo APA – American Psychological Association

- Alves, A. R., & Tamayo, A. (1993). Sistema de avaliação da Telebras- SAT. *Revista de Administração da USP (RAUSP)*, 28(4), 73-80.
- Alvim, S. (2008). *Impacto em profundidade e amplitude: Avaliando um treinamento extra-organizacional com foco em empreendedorismo*. Dissertação de mestrado, Departamento de Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador.
- Araújo, M. F. (2005). *Impacto de treinamento e desenvolvimento: Uma análise integrada quantitativa e qualitativa*. Tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Azevedo, L. P. S. (2006). *Comprometimento e bases de poder como preditores de impacto de treinamento no trabalho em contact center*. Dissertação de mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.
- Bahry, C. P., Brandão, H. P., & Freitas, I. A. (2008). Os impactos do suporte à transferência sobre a aplicação de competências no trabalho: a percepção de mestres e doutores do Banco do Brasil. *Revista de Administração*, 43(3), 224-237.
- Baiocchi, R. M. (2007). *Modelo de avaliação de impacto da aprendizagem no nível de resultados organizacionais: Preditores relacionados ao indivíduo e ao contexto organizacional*. Tese de doutorado, Universidade de Brasília.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63-105.
- Bishop, J.W., Scott, K.D., & Burroughs, S.M. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management*, 26(6), 1113-1132.
- Borges-Andrade, J. E. (1982). Avaliação somativa de sistemas instrucionais: integração de três propostas. *Tecnologia Educacional*, 11(46), 29-39.
- Borges-Andrade, J.E., & Abbad, G.A. (1994). Pesquisa em treinamento e desenvolvimento de pessoal: o estado da arte e o futuro necessário. Ribeirão Preto, Trabalho apresentado na Reunião da ANPEPP.
- Borges-Andrade, J.E., & Abbad, G.A. (1996). Treinamento no Brasil: reflexões sobre suas pesquisas. *Revista de Administração da USP (RAUSP)*, 31(2), 112-125.
- Borges -Andrade, J.E.; Abbad, G.; Mourão, L. (Org.). (2006). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed.
- Borges-Andrade, J. E., Azevedo, L. P. S., Pereira, M. H. G. G., Rocha, K. C. P., & Puente, K. (1999). Impacto de treinamento no trabalho: o caso do Banco do Brasil. In *Resumos de Comunicações Científicas, XXIX Reunião Anual de Psicologia* (pp. 53c-53d). Ribeirão Preto, SP: Sociedade Brasileira de Psicologia.

- Borges-Andrade, J. E. (2002). Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. *Revista Estudos de Psicologia*, 7 (especial), 31-43.
- Blume B. D., Ford J. K., Baldwin T. T., Huang, J. L. (2009). Transfer of Training: A Meta-Analytic Review. *Journal of Management*, 36(4), 1065-1105.
- Carvalho, R. S. (2003). *Avaliação de treinamento a distância: Reação, suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho*. Dissertação de mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.
- Carvalho, R. S., & Abbad, G. S. (2003). Avaliação de treinamento à distância: Reação, suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho [CD-Rom]. Em Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (Org.). *Anais do XXVII ENANPAD*. Atibaia: ANPAD.
- Carvalho, R. S., Zerbini, T. & Abbad, G. (2005). Competências empreendedoras de pequenos empresários: construção e validação de uma escala. In: E. C. L. Souza & Guimarães, T. A (Orgs.), *Empreendedorismo além do Plano de Negócio* (p. 217-240). São Paulo: Atlas.
- Coelho Jr, F. A. (2004). *Avaliação de treinamento à distância: Suporte à aprendizagem e impacto do treinamento no trabalho*. Dissertação de mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.
- Coelho, Jr, F. A., & Abbad, G. S. (2004a) Construção e validação de uma escala de suporte à aprendizagem em uma instituição bancária. Em Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (Org.). *Anais do XXVIII ENANPAD*. Curitiba: ANPAD.
- Coelho, Jr, F. A., & Abbad, G. S. (2004b) Análise da relação entre variáveis de características da clientela, suporte à aprendizagem e impacto de um treinamento a distância no trabalho. Em Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (Org.). *Anais do XXVIII ENANPAD*. Curitiba: ANPAD.
- Coelho-Jr, F. A., Abbad, G. S., & Vasconcelos, L. C. (2008). Análise da relação entre variáveis de clientela, suporte à aprendizagem e impacto de treinamento a distância. *Revista de Administração Contemporânea*, 2(1), 88-104.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. N. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 678-707.
- Depieri, M. A. (2006). *Impacto de educação corporativa: Educação continuada em processos educativos – FORFOR*. Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência de Informação e Documentação, Universidade de Brasília.
- Dias M. (2005). *Absenteísmo em contact center - Estudo de caso com preditores micro e macro-organizacionais*. Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.

- Eisenberg, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 17(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lamastro V. D. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Filho, G. M. S., Mourão L. (2011). A Relação entre Comprometimento Organizacional e Impacto do Treinamento no Trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 11(1), 75-89.
- Freitas, I. A. (2005). *Impacto de treinamento nos desempenhos do indivíduo e do grupo de trabalho: Suas relações com crenças sobre o sistema de treinamento e suporte a aprendizagem contínua*. Tese de doutorado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.
- Freitas, I. A. & Borges-Andrade, J. E. (2004). Efeitos de treinamentos nos desempenhos individual e organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 44-56.
- Freitas, I. A., Borges-Andrade, J. E. Abbad, G. S., & Pilati, R. (2006). Medidas de impacto de TD&E no trabalho e nas organizações. Em J. E. Borges-Andrade, G. Abbad & L. Mourão (org.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 489-504). Porto Alegre: ArtMed.
- Furrer, O. Thomas, H., & Goussevskaia, A. (2008). The Structure and Evolution of the Strategic Management Field: A Content Analysis of 26 Years of Strategic Management Research, *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 1-23.
- Gonçalves A., & Mourão I. (2011). A expectativa em relação ao treinamento influencia o impacto das ações de capacitação? *Revista de administração Pública*. 45(2), 483-513.
- Goldstein, I.L (1993). *Training in organizations: Needs assessment, development and evaluation* (3th ed.). California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Gomide Jr, S., Guimarães, L. C., & Damásio, L. F. Q. (2004). Construção e validação de um instrumento de medida de percepção de suporte social no trabalho. Em *II Seminário GIBEST*, do Grupo de Interinstitucional de Pesquisa sobre Bem-estar, Suporte Social e Trabalho. Uberlândia, Brasil.
- Gondim, S.M.G.; Silva, N. (2007) Motivação no trabalho. In: Zanelli, J. C.; Borges-Andrade, J. E.; Bastos, A.V. B (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004, reimpressão, cap.4.
- Hair, J. F., Anderson, R. E. Tatham, R. L. & Black, W. C. (2006) *Análise Multivariada de Dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.

- Hanke C.(2006). *Impacto do treinamento no trabalho: análise de ações de capacitação de auditores do banco do brasil*.Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Hashimoto, M. (2010). *Espírito empreendedor nas organizações*. São Paulo: Saraiva.
- Lacerda, E. (2002). *Avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho: Investigandovariáveis motivacionais e organizacionais como suas predictoras*. Dissertação demestrado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.
- Lacerda, E. R. M., & Abbad, G. (2003). Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas predictoras. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 77-96.
- Leitão, J.S.S. (1996). Clima Organizacional na transferência de treinamento. *Revista de Administração*,31(3),53-62.
- Lima, S.M.V.,& Borges-Andrade, J.E. (1985). Meta-análise de avaliação de treinamento. *Revista de Administração da USP*, 20(3),39-52.
- Lima, S. M. V., Borges-Andrade, J. E.,& Vieira, S. B. A. (1989). Cursos de curta duração e desempenho em instituições de pesquisa agrícola. *Revista de Administração*, 24(2) 36-46.
- Meneses, P. P. M.,Zerbini, T.,& Abbad, G. (2010). *Manual de Treinamento Organizacional*. 1. ed. Porto Alegre: Artmed.
- Meneses, P. P. M. (2002). *Auto-eficácia, locus de controle, suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho*. Dissertação de mestrado, Instituto de Psicologia,Universidade de Brasília.
- Meneses, P. P. M.,& Abbad, G. (2003). Preditores individuais e situacionais de auto e heteroavaliação de impacto do treinamento no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*,7 (especial), 185-204.
- Miles, J.,& Schevlin, M. (2001).*Applying regression & correlation. A guide for students e researchers*. London: Sage Publications.
- Mota, L. M. O. (2002). *Treinamento e prazer-sofrimento psíquico no trabalho*. Dissertação de mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.
- Moura, J. A. (2008). *Características de treinamento em vendas e transferência da aprendizagem para o trabalho*. Dissertação de mestrado, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Mourão, L. (2004). *Avaliação de programas públicos de treinamento: Um estudo sobre o impacto no trabalho e na geração de emprego*. Tese de doutorado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.
- Mourão, L.,& Borges-Andrade, J. E. (2004). Avaliação de programas públicos de treinamento: Um estudo sobre o impacto no trabalho e na geração de emprego. EmAssociação

- Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (Org.). *Anais do XXVIII ENANPAD*. Curitiba: ANPAD.
- Mourão, L., & Borges-Andrade, J. E. (2005). Avaliação de programas públicos de treinamento: Um estudo sobre o impacto no trabalho e na geração de emprego. *Organizações & Sociedade*, 12(33), 13-38.
- Mourão, L., Britto, M. J. P., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2003). Valores, suporte psicossocial e impacto de treinamento no trabalho. Em Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (Org.). *Anais do XXVII ENANPAD*. Rio de Janeiro: ANPAD.
- Mourão, L., & Marins J. (2009). Avaliação de Treinamento e Desenvolvimento nas Organizações: Resultados Relativos ao Nível de Aprendizagem. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 9(2), 72-85.
- Mowday, R. T., & Sutton, R. I. (1993). Organizational behavior: linking individuals and groups to organizational contexts. *Annual Review of Psychology*, 44, 195-229.
- Noe, R. A. (1986). Trainees' attributes and attitudes: Neglected on training effectiveness. *Academy of Management Review*, 11(4), 736-749.
- Noe, R. A., & Schmitt, N. (1986). The influence of trainee attitudes on training effectiveness: test of a model. *Personnel Psychology*, 39(3), 497-523.
- Neto Oliveira (2009). *Avaliação da efetividade de um curso de desenvolvimento de competências*. Dissertação de mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.
- Oliveira-Castro, G., Sallorenzo, L., & Gama, A. (1998). Percepção de suporte organizacional à transferência de treinamento: validação de um questionário. Reunião Anual de Psicologia, 28. Anais. Sociedade Brasileira de Psicologia, [pp.205 Resumo]
- Oliveira-Castro, G. A., Pilati, R., & Borges-Andrade, J. E. (1999). Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. *Revista de administração contemporânea*, 3(2), 29-51.
- Oliveira, M. R. C., & Ituassu, C. T. (2004). Uma análise dos impactos do treinamento e desempenho de profissionais e gerentes. Em Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (Org.). *Anais do XXVIII ENANPAD*. Curitiba: ANPAD.
- Pantoja, M. J. (1999). *Avaliação de impacto de treinamento na área de reabilitação: preditores individuais e situacionais*. Dissertação de mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.
- Pantoja, M. J., Lima, S. M. V., & Borges-Andrade, J. E. (2001). Avaliação de impacto de treinamento na área de reabilitação: Preditores individuais e situacionais. *Revista de Administração da USP*, 36(2), 46-56.

- Pantoja, M. J., Lima, S. M. V., & Borges-Andrade, J. E. (2001). Contribuições teóricas e metodológicas da abordagem multinível para o estudo da aprendizagem e sua transferência nas organizações. *Revista de Administração contemporânea*, 8(4), 115-138.
- Pantoja, M. J., Porto, J. B., Mourão, L., & Borges-Andrade, J. E. (2005). Valores, suporte psicossocial e impacto de treinamento no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 10(2), 255-265.
- Paula, S. M. A. (1992). *Variáveis preditoras de impacto de treinamento no trabalho: Análise da percepção dos treinandos de duas organizações*. Dissertação de mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.
- Pereira, S. C. M. (2009). *Avaliação, com base em modelo lógico, de efeitos de um treinamento estratégico no desempenho de egressos e da organização*. Dissertação de mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.
- Pilati, R., & Borges-Andrade, J. E. (2008). Affective predictors of the effectiveness of training moderated by the cognitive complexity of expected competencies. *International Journal of Training and Development*, 12(4), 226-237.
- Pilati, R. (2004). *Modelo de efetividade do treinamento no trabalho: Aspectos dos treinandos e moderação do tipo de treinamento*. Tese de doutorado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.
- Pilati, R. (2006). História e importância de TD&E. Em Borges-Andrade J. E., Abbad G S. & Mourão L. (Org.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas* (pp 159-176). Porto Alegre: Artmed
- Pilati, R., & Borges-Andrade, J. E. (2004). Estudo empírico dos antecedentes de medida de impacto do treinamento no trabalho. *Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 20(1), 31-38.
- Pilati, R. & Abbad, G. (2005). Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho. *Revista Psicológica: Teoria e Pesquisa*, 20(1), 31-38.
- Régis, H. P. (2000). *A motivação dos professores do Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba para participarem do programa de qualidade: um exame com base na teoria da expectativa*. Dissertação de Mestrado. Recife - Centro de Ciências Sociais Aplicadas - Universidade Federal de Pernambuco.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rodrigues, A. G. (2000). *A natureza da participação e suas implicações no Impacto de Treinamento no Trabalho*. Dissertação de Mestrado. Brasília: Instituto de Psicologia – Universidade de Brasília.
- Rodrigues, A., Assmar, E. M. L., & Jablonski, B. (2000). *Psicologia Social*. 18 ed. reformulada. Petrópolis: Vozes.
- Roe, R. A. (1997). Assumptions and dilemmas in training. *Applied Psychology*, 80(2), 360-365.

- Roullier, J.Z., & Goldstein, I. L. (1993). The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. *Human Resource Development Quarterly*, 4(4), 377-390.
- Rowold, J. (2007). The impact of personality on training-related aspects of motivation: Test of a longitudinal model. *Human Resources Development Quarterly*, 18 (1), 9-31.
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J.(2001). The science of training: a decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52, 471-499.
- Sallorenzo, L. H. (2000). *Avaliação de impacto de treinamento no trabalho: analisando e comparando modelos de predição*. Dissertação de mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.
- Santos, J. R. V. S. e Mourão, L.(2011). Impacto do treinamento como variável preditora da satisfação com o trabalho. *Rev. Adm.*, vol.46, n.3, pp. 305-318
- Seyler, D. L., Holton, E. F. III, Bates, R. A., Burnett, M. F., & Carvalho, M. A. (1998). Factors affecting motivation to transfer training. *International Journal of Training and Development*, 2 (1), 2-16.
- Shore, L.M., & Wayne, S.J. (1993). Commitment and employee behaviour: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780.
- Silva, C. R. E. (2007). *Orientação profissional: Utilidade, valor e impacto na gestão da carreira e na vida pessoal*. Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência de Informação e Documentação, Universidade de Brasília.
- Silva, W. (2008). *O impacto de ações de capacitação na atuação gerencial: Um estudo de caso no setor público*. Tese de doutorado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.
- Silva, A.L. (2011). *Avaliação de treinamentos nos níveis de impacto no trabalho e resultados organizacionais*. Tese de doutorado, Instituto de Administração, Universidade de Brasília.
- Siqueira, M. M. M., & Gomide Júnior, S. (2004). Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e com a Organização. In J. E. Zanelli, J. E. Borges–Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 300-330). Porto Alegre: Artmed.

- Siqueira, Mirlene Maria Matias. (2005). Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 10(1), 83-93.
- Siqueira, Mirlene Maria Matias (1995). *Antecedentes de comportamento de cidadania organizacional: análise de um modelo pós-cognitivo*. Tese de doutorado, Universidade de Brasília, DF.
- Soares, F. S. (2009). Avaliação da efetividade de um curso de desenvolvimento de competências gerenciais. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, DF.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. New York: Harper and Row.
- Tamayo, N. (2002). *Autoconceito profissional, suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho*. Dissertação de mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.
- Tamayo, N., & Abbad, G. S. (2006). Autoconceito profissional e suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(3), 9-28.
- Tannenbaum S.I. & Yukl G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43, 399-441.
- Tamayo, M. R., Pinheiro, F., Tróccoli, B., & Paz, M. G. T. (2000). Construção e validação da escala de suporte organizacional percebido (ESOP). Em *52ª Reunião Anual da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência*, Brasília, DF.
- Vargas, M. R.M. & Abbad, G.S. (2006). Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. Em Borges-Andrade, J.E.; Abbad, G.S. & Mourão, L. (Orgs). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 137-158). Porto Alegre: Artmed.
- Warr, P., & Bunce, D. (1995). Trainee characteristics and outcomes of open learning. *Personnel Psychology*, 48(2), 347-375.
- Warr, P., Allan, C., Birdi, K. (1999). Predicting three levels of training outcome. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(3), 351-375.
- Wexley, K. N. (1984). Personnel training. *Annual Review Psychology*, 35, 519-551.
- Zerbini, T. (2003). *Estratégias de aprendizagem, reações de um curso via internet, reações ao tutor e impacto do treinamento no trabalho*. Dissertação de mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.
- Zerbini, T., & Abbad, G. (2005). Impacto de treinamento no trabalho via internet. *Revista de Administração de Empresas Eletrônica*, 4(2), 0-0.

Zerbini, T. (2007). *Avaliação da transferência de treinamento em curso a distância*. Tese de doutorado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.

Zerbini, T. & Abbad, G. (2010). Construção e validação de uma escala de transferência de treinamento. *Psicologia ciência e profissão*, 30(4), 684-697.

Zerbini, T. & Abbad, G. (2010). Transferência de Treinamento e Impacto do Treinamento no Trabalho: Análise Crítica da Literatura *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10 (2), 97-111.

14. ANEXOS

ANEXO 1 – Instrumentos de coleta de dados 1º momento

APRESENTAÇÃO

Este trabalho tem por objetivo conhecer o que você pensa e sente a seu respeito, aos fatos que lhe acontecem no dia-a-dia e à respeito da organização na qual trabalha. Para conhecer seus sentimentos e opiniões, será aplicado um questionário que contém várias perguntas que você deverá responder com sinceridade.

Suas respostas devem ser pessoais e confidenciais. Seu nome não deve ser identificado no questionário e suas respostas serão mantidas em sigilo.

Por favor, não deixe questões sem resposta. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas.

Desde já agradecemos sua colaboração. Qualquer dúvida poderá ser esclarecida diretamente com a pesquisadora responsável Prof. Dr. Sinésio Gomide Junior pelo telefone (34) 3218-2235 (sinesiogomide@uol.com.br) e Tiago Regis Cardoso Santos (34) 9187 0197 (tiago_regis@yahoo.com.br)

Prof. Dr. Sinésio Gomide Junior

Tiago Regis Cardoso Santos

Instituto de Psicologia - Universidade Federal de Uberlândia

Abaixo estão listadas várias frases sobre a organização onde você trabalha atualmente. Gostaríamos de saber o *quanto você concorda ou discorda de cada uma delas*.

Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta.

1 – Discordo totalmente.

5 – Concordo levemente.

2 – Discordo moderadamente.

6 – Concordo moderadamente.

3 – Discordo levemente.

7 – Concordo totalmente.

4 – Nem concordo nem discordo.

- 1 () É possível obter ajuda desta organização quando tenho um problema.
- 2 () Esta organização realmente preocupa-se com o meu bem-estar.
- 3 () Esta organização estaria disposta a ampliar suas instalações para me ajudar a utilizar as minhas melhores habilidades do meu trabalho.
- 4 () Esta organização está pronta a ajudar-me quando eu precisar de um favor especial.
- 5 () Esta organização preocupa-se com a minha satisfação no trabalho.
- 6 () Esta organização tenta fazer com que meu trabalho seja o mais interessante possível.

MOTIVAÇÃO PARA APRENDER

Caro treinando, este questionário é parte de uma pesquisa sobre Psicologia do Treinamento da Universidade da Uberlândia.

As informações prestadas por você serão confidenciais, tratadas de forma agrupada e em conjunto com outros dados obtidos junto aos participantes dos treinamentos oferecidos. Para responder a cada item, oferecemos abaixo uma escala de 5 pontos. Sua tarefa consiste em escrever, dentro do parênteses, **O NÚMERO que melhor expressa sua opinião**.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente

ITENS: PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL

1. () Fico entusiasmado (a) para aprender coisas novas.
2. () Prefiro manter-me distante de cursos.
3. () Fico interessado (a) em aproveitar qualquer oportunidade de aprendizagem oferecida a mim.
4. () Eu me esforçarei ao máximo para aprender os conteúdos a serem ensinados nesse treinamento.
5. () Eu espero que esse curso me traga benefícios no futuro.
6. () Realizar esse curso será uma perda de tempo.

Dados Complementares

INVENTÁRIO DE DADOS BIOGRÁFICOS DADOS PESSOAIS:

1. Sexo: () masculino () feminino
2. Idade: _____
3. Estado Civil: () solteiro () casado/vive junto () viúvo () desquitado/divorciado

ESCOLARIDADE: _____

4. Tempo de serviço na empresa _____ anos e _____ meses.
5. Além de seu emprego nesta organização, você possui outra atividade de trabalho?
() sim, outro emprego com atividades similares.
() sim, outro emprego com atividades diferentes
() sim, outro trabalho por conta própria.
() sim, outro trabalho voluntário, sem remuneração.
() não, nenhum outro trabalho de qualquer natureza.

Quantos anos de experiência têm de trabalho nesta profissão atual? _____ anos

INGRESSO NA EMPRESA:

6. Em que medida as expectativas que você tinha em relação ao emprego atual foram atendidas nos seus 3 primeiros meses de trabalho?
() totalmente (100%)
() bastante (75%)
() razoavelmente (50%)
() pouco (25%)
() nada ou nenhuma (0%)

OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO:

7. De quantos cursos, seminários ou treinamentos você já participou nesta empresa? _ cursos.
8. Quantas promoções você já recebeu nesta empresa? _____ promoções.

ANEXO 2 Instrumentos de coleta de dados 2º momento

VALOR DO TREINAMENTO

As afirmativas seguintes foram elaboradas para que você indique:

- ✓ A **IMPORTÂNCIA** de cada item para sua vida profissional, **independentemente das habilidades que você aprendeu.**
- ✓ A **UTILIDADE** das habilidades aprendidas nesse curso **para a consecução de cada item.**

Para responder, **registre um X no número que corresponde à sua opinião para cada item, na coluna de IMPORTÂNCIA e posteriormente na coluna de UTILIDADE**, utilizando as escalas abaixo. Lembre-se de responder todos os itens, preenchendo as duas colunas!

Escala de Valor instrumental e Valência do treinamento

Veja o exemplo:

<i>Para minha vida profissional, é importante...</i>	<i>ITENS</i>	<i>O curso que realizei será útil para...</i>
1 2 3 4 5 X	1. Passar no próximo exame de vestibular	1 2 3 4 5 X

IMPORTÂNCIA

1 2 3 4 5

Nada importante Totalmente importante

UTILIDADE

1 2 3 4 5

Nada útil Completamente útil

PARA MINHA VIDA PROFISSIONAL, É IMPORTANTE...	ITENS	O CURSO QUE REALIZEI SERÁ ÚTIL PARA...
1 2 3 4 5	1. Resolver problemas de trabalho.	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	2. Melhorar meu desempenho relacionado às tarefas do meu cargo.	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	3. Aumentar minhas chances de ascensão na carreira, nesta organização.	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	4. Melhorar meu relacionamento com familiares e amigos.	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	5. Aumentar meu salário.	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	6. Manter-me em meu emprego atual.	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	7. Sentir-me mais valorizado pelo meu grupo de trabalho.	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	8. Melhorar meu relacionamento com meus colegas de trabalho.	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	9. Aumentar minhas chances de conseguir melhores empregos.	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	10. Resolver problemas que não se relacionam diretamente com a empresa.	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	11. Melhorar o meu currículo.	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	12. Melhorar o relacionamento com meu chefe.	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	13. Melhorar minha atuação em tarefas não relacionadas ao meu cargo.	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	14. Atingir minhas mais altas aspirações profissionais.	1 2 3 4 5

--	--	--

MOTIVAÇÃO PARA TRANSFERIR

Os itens abaixo referem-se ao seu interesse em aplicar, no trabalho, os conteúdos aprendidos neste treinamento. Para responder a cada item, **escreva, dentro dos parênteses, o NÚMERO da escala abaixo que melhor expressa sua opinião.**

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente

1. () Estou interessado (a) em aplicar no meu trabalho o que aprendi nesse curso.
2. () Sinto-me comprometido (a) em aplicar no meu trabalho o que aprendi nesse curso.
3. () Pretendo superar eventuais barreiras para aplicar, no trabalho, o que aprendi nesse treinamento.
4. () Sinto-me estimulado (a) a transmitir, para outros colegas, as habilidades aprendidas no treinamento.
5. () Pretendo aplicar no trabalho o que aprendi nesse treinamento.

ANEXO 3 Instrumentos de coleta de dados 3º momento

ESCALA DE IMPACTO DO TREINAMENTO EM AMPLITUDE

Este questionário pretende conhecer como as pessoas se sentem no seu trabalho. A seguir, você encontrará várias frases que representam possíveis situações do dia-a-dia no trabalho. Sua tarefa consiste em ler cada frase cuidadosamente e dizer se ela expressa ou não algo que ocorre com você no seu trabalho. Para responder, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreva a sua situação e escreva o número sobre a linha que aparece à esquerda de cada frase.

1 – Discordo completamente

2 - Discordo

3 – Nem concordo nem discordo

4 - Concordo

5 - Concordo completamente

() Utilizo, com freqüência em meu trabalho atual o que foi ensinado no treinamento.

() Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento.

() As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros em meu trabalho em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento.

() Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento

() Quando aplico o que aprendi no treinamento executo meu trabalho com maior rapidez.

() A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento.

() Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho.

() Minha participação nesse treinamento aumentou minha autoconfiança. (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso).

() Após minha participação no treinamento, tenho sugerido, com mais freqüência mudanças nas rotinas de trabalho.

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

() O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades

ANEXO 4 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado a participar da pesquisa “**Motivação, suporte e valor instrumental como preditores de impacto do treinamento -estudo de caso**” sob a responsabilidade das pesquisadoras Sinésio Gomide Junior e Tiago Regis Cardoso Santos.

Nesta pesquisa estamos buscando identificar relação entre o treinamento o resultado dele no trabalho.As características do ambiente de trabalho e das pessoas treinadas podem aumentar a eficiência do treinamento, para isso será avaliado o suporte da empresa, a motivação para aprender e transferir e o valor instrumental do treinamento.

Sua participação na pesquisa consistirá apenas em responder aos questionários.

Este Termo de Consentimento será obtido pelopesquisador, após breve explicação sobre o estudo, para que somente depois de sua assinatura lhe seja apresentado o questionário.

Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento você pode desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição. Em nenhum momento você será identificado. Os resultados da pesquisa serão publicados e ainda assim sua identidade será preservada.

Você não terá nenhum ônus ou ganho financeiro por participar da pesquisa.

Os riscos relacionados com sua participação não existem. Os benefícios relacionados com a sua participação são que após a conclusão desse estudo, poderemos compreender melhor como o Impacto de treinamento se relaciona com a percepção de suporte organizacional, com a motivação para aprender e transferir, com o valor instrumental do treinamento e buscar alternativas para tornar os profissionais mais satisfeitos e com melhor desempenho em seu trabalho.

Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e o endereço dos pesquisadores, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, a qualquer momento.

Prof. Dr Sinésio Gomide Junior: Av. Maranhão, s/nº, Bloco 2 C - Campus Umuarama - Bairro: Jardim Umuarama - Uberlândia-MG. CEP: 38400-902. Tel: (034) 3218-2235.

Tiago Regis Cardoso Santos: r Profº Ciro de Castro nº 1916, B. Custódio Pereira, Uberlândia-MG, CEP: 38405-250. Tel: (034) 9187-0197.

Poderá também entrar em contato com o Comitê de Ética na Pesquisa com Seres- Humanos:

Comitê de Ética em Pesquisa - UFU: **Fone (34) 3239-4131.**

Universidade Federal de Uberlândia: Av. João Naves de Ávila, nº 2121, bloco A, sala 224, Campus Santa Mônica - Uberlândia –MG, CEP: 38408-100.

De acordo,
Uberlândia, ____ de _____ de 2011.

Participante da pesquisa

Anexo 5 - Parecer substanciado do CEP



Universidade Federal de Uberlândia
 Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
 COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA - CEP
 Av. João Naves de Ávila, nº 2121- Bloco A-sala224- Campus Santa Mônica-Uberlândia-MG-
 CEP38408-144-FONE/FAX(34) 3239-4131

ANÁLISE FINAL Nº. 843/11 DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA PARA O PROTOCOLO REGISTRO CEP/UFU
 285/11

Projeto Pesquisa: "Motivação, suporte e valor instrumental: um modelo preditor de impacto do treinamento- estudo de caso".

Pesquisador Responsável: Sinésio Gomide Junior

De acordo com as atribuições definidas na Resolução CNS196/96, o CEP manifesta-se pela aprovação do protocolo de pesquisa proposto.
 O protocolo não apresenta problemas de ética nas condutas de pesquisa com seres humanos, nos limites da redação e da metodologia apresentadas.

O CEP/UFU lembra que:

- A – segundo a Resolução 196/96, o pesquisador deverá arquivar por 5 anos o relatório da pesquisa e os Termos de Consentimento Livre e Esclarecido, assinados pelo sujeito de pesquisa.
- b- poderá, por escolha aleatória, visitar o pesquisador para conferência do relatório e documentação pertinente ao projeto.
- c- a aprovação do protocolo de pesquisa pelo CEP/UFU dá-se em decorrência do atendimento a Resolução 196/96/CNS, não implicando na qualidade científica do mesmo.

Data de entrega do Relatório Final: **junho de 2012.**

SITUAÇÃO: PROTOCOLO APROVADO

OBS.: O CEP/UFU LEMBRA QUE QUALQUER MUDANÇA NO PROTOCOLO DEVE SER INFORMADA IMEDIATAMENTE AO CEP PARA FINS DE ANÁLISE E APROVAÇÃO DA MESMA.

Uberlândia, 09 de Dezembro de 2011.

Profa. Dra. Sandra Terezinha de Farias Furtado
 Coordenadora do CEP/UFU