

**ANÁLISE DA EXPECTATIVA E DO IMPACTO DE UM TREINAMENTO PARA DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA EM UMA EMPRESA DO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO****ANALYSIS OF EXPECTATIONS AND IMPACT OF TRAINING FOR LEADERSHIP DEVELOPMENT IN A BRAZILIAN AGRIBUSINESS COMPANY****Patrícia Francisca dos Santos Medeiros**

Mestrado Profissional em Administração- UNIALFA

E-mail: patriciafsmj@gmail.com

**Hérica Landi de Brito**

Doutora em Processos de Desenvolvimento Humano e Saúde – UNB

Professora do Centro Universitário Alves Faria - UNIALFA

E-mail: herica.landi@unialfa.com.br

Recebido em 15 de dezembro de 2021

Aprovado em 10 de março de 2022

**Resumo**

A área de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) tem recebido cada vez mais investimentos nas organizações, ampliando-se também o interesse por conhecer os resultados derivados de tais ações para medir os resultados obtidos após o treinamento, utilizando-se de uma adequada avaliação da percepção dos participantes sobre o curso ofertado. O objetivo deste estudo é analisar e descrever a expectativa e o impacto de um treinamento de desenvolvimento de lideranças no desempenho do trabalho dos líderes de uma empresa brasileira do agronegócio a partir da percepção dos participantes do treinamento e de suas chefias imediatas. A amostra foi composta por 34 funcionários, sendo 23 gestores participantes do treinamento que assumiram a função de gestão de pessoas dois anos da data de realização do treinamento, e 11 chefias imediatas dos participantes do treinamento que avaliaram o impacto do treinamento, mas não foram submetidos ao mesmo. Para coleta de dados foram utilizadas três escalas validadas no contexto Brasileiro: Escala de Expectativa em Relação ao Treinamento; Escala de Autoavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho e a Escala de Heteroavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho. Os dados indicaram que os participantes apresentaram uma expectativa elevada com relação ao treinamento. A análise global do escore médio tanto da autoavaliação quanto da heteroavaliação do impacto do treinamento sugere que na percepção dos participantes do treinamento e de suas chefias houve efeitos decorrentes do treinamento no desempenho no trabalho. Limitações, sugestões de novos estudos e propostas de intervenção foram descritas.

**Palavras-chave:** Avaliação de expectativa; Avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho; Treinamento, Desenvolvimento e Educação - TD&E.

**Abstract**

The area of Training, Development and Education (TD&E) has received more and more investments in organizations, also increasing the interest in knowing the results derived from such actions to measure the results obtained after training, using an adequate evaluation participants' perception of the course offered. The aim of this study is to analyze and describe the expectation and impact of leadership development training on the job performance of leaders of a Brazilian

agribusiness company from the perception of training participants and their immediate supervisors. The sample consisted of 34 employees, 23 managers participating in the training who assumed the role of managing people two years from the date of the training, and 11 immediate supervisors of the training participants who evaluated the impact of the training but were not submitted at the same. For data collection, three scales validated in the Brazilian context were used: Expectation Scale in relation to Training; The Self-Assessment of Training Impact at Work Scale and the Hetero-Assessment of Training Impact at Work Scale. The data indicated that the participants had a high expectation regarding the training. The global analysis of the mean score of both self-assessment and hetero-assessment of the impact of training suggests that in the perception of training participants and their supervisors, there were effects resulting from training on work performance. Limitations, suggestions for new studies and intervention proposals were described.

Keywords: Expectation assessment; On-the-job Training Impact Assessment; Training, Development and Education - TD&E.

## **Introdução**

As transformações no mundo do trabalho, a partir da crescente globalização econômica e do desenvolvimento tecnológico, tornam os mercados mais competitivos e com novas demandas de desempenho dos trabalhadores. Esse cenário de transformações no mundo do trabalho traz desafios para o desenvolvimento das pessoas de modo que ações de treinamento, desenvolvimento e Educação (TD&E) delineadas e implementadas para promover aprendizagens dos trabalhadores visando melhoria do seu desempenho e crescimento pessoal constitua em um importante diferencial competitivo para as organizações (Bastos, 2006).

Especificamente, as ações de treinamento têm por objetivo gerar aprendizagem que culmine em um melhor desempenho do treinando na função que ele exerce (Pilati, 2006; Vargas & Abbad, 2006). E, devem ser fundamentadas em etapas que iniciam pela avaliação das necessidades de treinamento, indicando o que e quem precisa ser treinado. Uma vez identificadas às necessidades de treinamento, é necessário planejar e programar os treinamentos, e por fim, avaliar todas as etapas do treinamento (Borges-Andrade, Zerbini, Abbad & Mourão, 2013).

Desta forma, a avaliação de treinamento, constitui-se em uma etapa do subsistema que oferece retroalimentação, para que as ações de treinamento promovidas pelas organizações tenham aprimoramento contínuo na medida em que permitem identificar os resultados de aprendizagem ou mudanças nos conhecimentos, habilidades e atitudes inferidas a partir dos objetivos instrucionais formulados (Abbad, 2006; Abbad, Pilati, Borges-Andrade, & Sallorenzo, 2012; Borges-Andrade; Zerbini; Abbad; Mourão, 2013; Borges-Andrade, Zerbini, Abbad & Mourão, 2013).

As pesquisas científicas de caráter empírico sobre avaliação de treinamento têm crescido Brasil. Porém, apesar dos investimentos realizados pelas organizações na capacitação de seus colaboradores, muitos sistemas de treinamento em ambientes organizacionais não utilizam avaliações sistemáticas de treinamento quanto à sua efetividade (Abbad, Coelho, Freitas & Pilati, 2006; Carvalho & Mourão, 2014).

Além disso, a maioria das empresas implementam a avaliação de treinamento apenas no formato de reação, que tem a sua importância no processo de avaliação do

treinamento, mas não aborda a aplicação dos conteúdos de um determinado treinamento na prática do trabalho de seus participantes (Borges-Andrade et al., 2013).

Nesse sentido, esta pesquisa teve por objetivo geral avaliar e descrever a expectativa e o impacto do treinamento de desenvolvimento de lideranças no desempenho do trabalho dos líderes de uma empresa do agronegócio a partir da percepção dos participantes do treinamento e também das suas lideranças imediatas.

A mesma justifica-se pela necessidade da organização conhecer os resultados, sobretudo relacionados à aplicação do treinamento no trabalho na medida em que se espera que os dados possam contribuir para o provimento de informações, retroalimentação e aperfeiçoamento constante do mencionado sistema de Treinamento, Desenvolvimento e Educação na mesma na medida em que esta ainda não possui em seu contexto, qualquer avaliação da expectativa e do impacto do treinamento de liderança aplicado.

## **Fundamentação teórica**

### **Treinamento, Desenvolvimento e Educação**

Treinamento, Desenvolvimento & Educação (TD&E) constituem um conjunto de ações organizacionais, delineadas para promover aprendizagens dos trabalhadores visando melhoria de desempenhos no contexto do trabalho (Abbad, 1999).

A área de (TD&E) tem recebido cada vez mais investimentos nas organizações, visando a aprendizagem formal e informal focadas em objetivos específicos traçados pela organização, a partir de conhecimentos, habilidade e atitudes relacionadas ao trabalho. Logo, tem crescido o interesse de avaliar os resultados de tais ações de aprendizagem para identificar a transferência dos conhecimentos aprendidos para o desempenho de tarefas no ambiente de trabalho (Abbad, 1999; Abbad & Borges-Andrade, 2004; Abbad et al., 2012).

As ações de TD&E devem ser fundamentadas em etapas que se inicia pela avaliação das necessidades de treinamento que indica o que e quem precisa ser treinado. Uma vez identificadas quais são as necessidades de treinamento, é necessário planejar e programar as ações instrucionais e, por fim, avaliar todas as etapas das mesmas (Borges-Andrade; Zerbini; Abbad & Mourão, 2013).

Desta forma, Spector (2012) afirma que para ser eficaz o sistema de TD&E, deve seguir cinco passos. O primeiro passo é a avaliação das necessidades de treinamento e consiste no processo identificação de quem precisa ser treinado e em que precisa ser treinado. A avaliação de necessidade de treinamento, também é considerada um diagnóstico, por isso deve ocorrer em três níveis: nível da organização, nível do trabalho e nível do trabalhador. No nível da organização, as necessidades devem estar relacionadas aos objetivos que a organização tem e quer atingir. No nível do trabalho, o foco das necessidades de treinamento está voltado para as tarefas que o trabalhador desenvolve. No nível do trabalhador, busca identificar o que o trabalhador sabe ou não sobre o desenvolvimento das suas tarefas. No segundo passo, os objetivos a serem atingidos com o treinamento, a definição de conteúdo e do que o treinando deve conseguir realizar após o treinamento são estabelecidos. O terceiro passo é a condução do programa de treinamento por profissionais com conhecimentos e habilidades de acordo com os

objetivos a serem alcançados. O quarto passo é a transferência do treinamento, considerando que o funcionário aplicará na prática, o que foi aprendido no treinamento, tendo um melhor desempenho a partir do aprendizado adquirido. O processo de transferência, por intermédio de um programa de treinamento, pode ter influências do ambiente de trabalho e dos indivíduos que estão inseridos neste programa. No quinto passo tem-se a avaliação do treinamento que fornecem subsídios para calibrações e melhorias das ações de TD&E em todas as etapas.

Para Borges-Andrade et al. (2013) o sistema de TD&E contempla, o planejamento e execução das ações de TD&E, a partir das definições de objetivos e conteúdos e das escolhas dos meios e estratégias instrucionais mais adequados para alcançar os objetivos identificados nas necessidades. As ações de TD&E para contribuir com a organização e com o desempenho do trabalhador precisam ser pensadas e analisadas de forma estruturada, para facilitar a aprendizagem e a transferência dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) a partir do treinamento.

### **Avaliações de treinamento: Impacto do treinamento e Expectativas em relação ao treinamento**

O propósito da avaliação de treinamento é identificar os resultados de aprendizagem ou mudança nos conhecimentos, habilidades e atitudes inferidas a partir dos objetivos instrucionais formulados (Abbad et al., 2012). A avaliação de treinamento identifica falhas e pontos de melhoria para o sistema instrucional como um todo desde a análise de necessidades até a formulação das avaliações de aprendizagem, e indica se as ações de TD&E foram positivas para os indivíduos e organizações, no contexto de aplicabilidade e quais aspectos facilitaram ou dificultaram o processo (Borges-Andrade et al., 2013). Por isso, torna o processo de aprendizagem consolidado na medida em que permite alterações e acompanhamento do processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas (Kanaane & Ortigoso, 2010).

As ações de TD&E promovidas pelas organizações, em sua maioria, têm por objetivo o desenvolvimento de CHAs. A avaliação do impacto do treinamento verificará se as ações de TD&E refletem a aplicação destes no desempenho dos indivíduos e das organizações a partir da aprendizagem com o treinamento (Freitas, Borges-Andrade, Abbad & Pilati, 2006; Pilati & Borges-Andrade, 2006).

Ou seja, o impacto do treinamento no trabalho é verificado pela transferência do treinamento para desempenho do trabalho e pode ser definido com o quanto se aplicou o CHA adquirido em um treinamento e o conseqüente desempenho obtido em atividades relacionadas ao aprendizado, ou seja, trata-se da avaliação da aplicação prática do conteúdo (Abbad, Pilati, Borges-Andrade & Sallorenzo, 2012; Freitas et al., 2006).

Em relação à complexidade, o indicador de impacto pode ser de profundidade ou de largura (amplitude). No indicador de profundidade, a verificação do impacto está voltada diretamente aos efeitos do treinamento, considerando seus conteúdos e objetivos específicos, no desempenho posterior do participante. Logo, é necessário construir uma avaliação de impacto específica para cada treinamento, tendo em vista seus conteúdos e objetivos (Freitas et al., 2006).

A medida em largura, também denominada de amplitude, busca por efeitos gerais observados no desempenho do indivíduo, que podem ser decorrentes da ação de TD&E.

Desta forma, a mensuração no indicador de largura é mais geral em nível de comportamento e desempenho, tem foco em mudanças de comportamento e melhorias de resultado no trabalho (Freitas & Brandão, 2006).

Mourão, Freitas, Gonçalves, Filho e Borges-Andrade (2012) apontam que a percepção do participante, em relação ao treinamento do qual participará, pode interferir na motivação para aprender e na aplicação dos conhecimentos adquiridos. Os mesmos definem expectativa do treinamento como uma atitude prévia à realização do evento de capacitação, que permite ao participante um ajustamento às experiências que ele irá vivenciar. Nesse sentido, a expectativa pode ter uma contribuição direta com o planejamento do treinamento bem como com seu impacto, por representar o que o participante deseja que aconteça durante e após o treinamento.

Gonçalves e Mourão (2011) afirmam que a expectativa do treinamento pode estar relacionada com a forma pela qual a organização realizou a disseminação do treinamento para os indivíduos que participarão deste, despertando atitudes prévias à realização do treinamento. Os autores destacam que expectativas otimistas contribuem para resultados favoráveis no impacto do treinamento e, conseqüentemente, no desenvolvimento das atividades.

## Método

### Participantes

Participaram do estudo 34 gestores de equipes, sendo que, 23 destes participantes corresponderam ao total de colaboradores que foram admitidos e/ou promovidos para a função de liderança a partir do ano de 2017 na organização e que realizaram o treinamento avaliado e 11 eram a chefia imediata deles.

### Instrumentos

Os dados foram coletados por meio dos seguintes instrumentos:

**Escala de Expectativa em Relação ao Treinamento – EERT:** instrumento construído por Gonçalves (2008) com base na Escala de Impacto do Treinamento no trabalho criada por Abbad (1999) para avaliar as expectativas dos participantes em relação à melhoria que o treinamento promoverá em seu desenvolvimento pessoal além do desempenho do trabalho (Mourão et al., 2012). A escala EERT possui 10 itens, associados a uma escala Likert, variando de 1, discordo fortemente, a 5 concordo fortemente e é composta de dois fatores: Fator expectativa de utilidade e melhoria de performance que compreende a percepção do participante acerca da utilidade e melhoria do desempenho no trabalho que o treinamento irá promover. O mesmo possui cinco itens (1 a 5). E, Fator expectativa de melhoria além do desempenho que verifica a percepção do participante acerca da utilidade que o treinamento promoverá em seu desenvolvimento pessoal e também composto por cinco itens (6 a 10).

**Escala de autoavaliação e heteroavaliação do impacto de treinamento no trabalho – medida em amplitude:** Trata-se de uma escala unifatorial construída e validada por Abbad (1999) e que exprime a percepção do participante sobre os efeitos exercidos pelo treinamento no próprio desempenho por meio da diminuição do número de erros, do aumento da qualidade e velocidade do trabalho, e motivação para a realização de

atividades ocupacionais e, atitude favorável à modificação da forma de se realizar o trabalho. A Escala de Avaliação de Impacto em amplitude pode ser utilizada no formato de autoavaliação e heteroavaliação. No formato de heteroavaliação a escala foi construída e validada por Meneses e Abbad (2003), com base na escala de autoavaliação de Abbad (1999), que fizeram a substituição da primeira pela terceira pessoa do singular nos itens e mudaram as instruções indicadas ao avaliador chefe. A mesma foi preenchida pelos participantes no formato de autoavaliação e pelas chefias imediatas dos treinandos no formato de heteroavaliação. A utilização da escala no formato de autoavaliação e heteroavaliação ocorreu por entender que as duas percepções se aproximaram da verificação da transferência do treinamento para o trabalho. O instrumento é composto por 12 itens, em escala de concordância tipo Likert de cinco pontos, sendo que 1, corresponde ao “Discordo totalmente da afirmativa”; 2 ao “Discordo um pouco da afirmativa”; 3 ao “Não concordo e nem discordo”; 4 ao “Concordo com a afirmativa” e 5 ao “Concordo totalmente com a afirmativa”. (Abbad et al., 2012).

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

A pesquisadora responsável apresentou o projeto de pesquisa à diretora do departamento de Recursos Humanos da empresa e ao consultor que facilitou o treinamento, que autorizaram a realização da mesma.

Os participantes foram convidados a participar da pesquisa no primeiro dia do treinamento. Na ocasião os mesmos foram informados acerca da natureza e objetivos do estudo, o caráter voluntário de sua participação e o sigilo de sua identidade. Em caso de resposta afirmativa e mediante a concordância de cada um, foi solicitado que assinassem individualmente, antes da aplicação dos instrumentos, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido que formaliza a concordância em participar voluntariamente. Todos os participantes convidados aceitaram participar da pesquisa. Na sequência, a Escala de Expectativa em Relação ao Treinamento foi aplicada pela pesquisadora.

A aplicação da escala de Autoavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho - medida em amplitude foi preenchida pelo participante e a escala de Heteroavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho - medida em amplitude foi preenchida pela liderança imediata do participante. Ambas as escalas foram preenchidas três meses após a realização de cada etapa do treinamento. Esta aplicação aconteceu na modalidade on-line em função dos participantes e chefias ficarem em localidades diferentes. Todos os participantes devolveram as escalas preenchidas dentro dos prazos especificados.

Para análise dos resultados das três escalas, foram calculadas as médias, desvio-padrão e a concentração de respostas através frequência absoluta (n) e ou frequência relativa (%) em cada item da escala com o auxílio do pacote estatístico SPSS versão 26. Os itens serão representados pelas questões que compõem a escala.

## **Resultados**

### **Análise e Descrição da Percepção de Expectativa em Relação ao Treinamento**

A Tabela 1 apresenta os resultados descritivos da Escala de Expectativa em Relação ao Treinamento.

Tabela 1

*Caracterização da Escala de Expectativa em Relação ao Treinamento.*

Escala de Expectativas em relação ao treinamento	n (%)					Média	Desvio padrão
	1	2	3	4	5		
1. Acredito que vou utilizar, com frequência, em meu trabalho atual, o que será ensinado no treinamento.	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	5 (21,7)	18 (78,3)	4,78	0,42
2. Acredito que vou ter oportunidade de colocar em prática o que será ensinado no treinamento.	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	9 (39,1)	14 (60,9)	4,61	0,5
3. Acredito que as habilidades que aprenderei no treinamento farão com que eu cometa menos erros em meu trabalho, nas atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento.	0 (0,0)	0 (0,0)	1 (4,3)	13 (56,5)	9 (39,1)	4,35	0,57
4. Acredito que farei meu trabalho com mais rapidez a partir do que aprenderei no treinamento.	0 (0,0)	0 (0,0)	10 (43,5)	8 (34,8)	5 (21,7)	3,78	0,8
5. Acredito que a qualidade do meu trabalho vai melhorar nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento.	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	12 (52,2)	11 (47,8)	4,48	0,51
<b>Fator expectativa de utilidade e melhoria de performance</b>						<b>4,40</b>	<b>0,56</b>
6. Acredito que a qualidade do meu trabalho vai melhorar mesmo nas atividades que não estão diretamente ligadas ao conteúdo do treinamento.	0 (0,0)	1 (4,3)	5 (21,7)	13 (56,5)	4 (17,4)	3,87	0,76
7. Acredito que minha participação no treinamento vai aumentar minha motivação do trabalho.	0 (0,0)	0 (0,0)	2 (8,7)	9 (39,1)	12 (52,2)	4,52	0,85
8. Acredito que terei condições de sugerir, com mais frequência mudanças na rotina de trabalho.	0 (0,0)	0 (0,0)	2 (8,7)	16 (69,6)	5 (21,7)	4,13	0,55
9. Acredito que esse treinamento me fará mais receptivo a mudança no trabalho.	0 (0,0)	0 (0,0)	2 (8,7)	15 (65,2)	6 (26,1)	4,17	0,58
10. Acredito que esse treinamento vai beneficiar também meus colegas de trabalho, que aprenderão comigo novas habilidades.	0 (0,0)	0 (0,0)	1 (4,3)	13 (56,5)	9 (39,1)	4,35	0,57
<b>Fator expectativa de melhoria no desenvolvimento pessoal</b>						<b>4,20</b>	<b>0,66</b>
<b>Geral</b>						<b>4,30</b>	<b>0,36</b>

1 - Discordo Fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não Concordo, nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo Fortemente.  
N=23  
Elaboradora pela autora.

Os dados coletados sobre as expectativas do treinamento demonstram a partir da análise da média geral da escala de 4,30 (DP = 0,36) e da observação da variação das médias dos itens entre 3,78 a 4,78, uma expectativa classificada como elevada para o treinamento.

O primeiro fator da Escala de Expectativa, que é denominado de Expectativa de utilidade e melhoria do desempenho apresentou uma média de 4,40 (DP = 0,56) o que indica que os participantes percebem utilidade no treinamento em melhor seu desempenho no trabalho.

A avaliação mais baixa do fator 1 e da escala como um todo foi do item 4, que avalia se há expectativa de realizar o trabalho com maior rapidez a partir do treinamento (M = 3,78; DP = 0,80). A concentração maior das respostas foi no ponto (3) da escala “não concordo e nem discordo” com 43,5%. Considerando que o treinamento trabalhou conteúdos voltados para gestão de pessoas e que 65,2% dos respondentes tinham acima de 12 meses na função, as variáveis, conteúdo e tempo na função podem ter sido indicativos para os respondentes, de que trabalhar temas de gestão de pessoas não necessariamente pressupõem desenvolver a atividade de um gestor com rapidez.

A média geral do segundo fator da escala (M = 4,20; DP = 0,66) apresentou uma média que indica uma expectativa elevada os participantes de que o treinamento promoverá melhorias também no seu desenvolvimento pessoal.

A melhoria da qualidade do trabalho em atividades que não estão relacionadas ao conteúdo do treinamento, abordada no item 6, apresentou a média mais baixa do fator com 3,87, apesar de ser caracterizada como elevada pela análise da escala. O desvio-

padrão de 0,76, a concentração das respostas foi no ponto (4) da escala com 56,5%. Este item foi o único da escala como um todo que teve resposta no ponto (2) da escala, “discordo” com 4,3%.

### Percepção da Autoavaliação do Impacto do Treinamento

A Escala de Impacto de Treinamento no Trabalho – medida em amplitude, foi preenchida pelos participantes do treinamento no formato de autoavaliação. A Tabela 2 apresenta os resultados descritivos da escala de Autoavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho, da primeira e segunda etapa do treinamento.

Os itens serão representados pelas questões que compõem a escala. Optou-se por descrever as duas etapas em conjunto, pois o conteúdo do treinamento é sequencial e complementar e a média e dispersão entre as duas etapas foram similares.

Tabela 2

#### Caracterização da Autoavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho

Escala de Autoavaliação de Impacto do no trabalho – medida em amplitude	Etapa I								Etapa II							
	Concentração de Respostas %					Média	Desvio padrão	Concentração de Respostas %					Média	Desvio padrão		
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5				
1. Utilizo, com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento.	0	0	0	52,2	47,8	4,48	0,51	0	0	0	65,2	34,8	4,35	0,49		
2. Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento.	0	0	0	47,8	52,2	4,52	0,51	0	0	0	52,2	47,8	4,48	0,51		
3. As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros em meu trabalho e em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento.	0	0	13	47,8	39,1	4,26	0,69	0	0	0	56,5	43,5	4,43	0,51		
4. Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento.	0	0	8,7	47,8	43,5	4,35	0,65	0	0	0	65,2	34,8	4,35	0,49		
5. Quando aplico o que aprendi no treinamento, executo meu trabalho com maior rapidez.	0	0	30,4	52,2	17,4	3,87	0,69	0	0	26,1	52,2	21,7	3,96	0,71		
6. A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento.	0	0	0	73,9	26,1	4,26	0,45	0	0	0	56,5	43,5	4,43	0,51		
7. A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento.	0	0	34,8	47,8	17,4	3,83	0,72	0	0	34,8	47,8	17,4	3,83	0,72		
8. Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho.	0	0	0	52,2	47,8	4,48	0,51	0	0	4,3	47,8	47,8	4,43	0,59		
9. Minha participação nesse treinamento aumentou minha autoconfiança. (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso).	0	0	8,7	43,5	47,8	4,39	0,66	0	0	8,7	47,8	43,5	4,35	0,65		
10. Após minha participação no treinamento, tenho sugerido, com maior frequência, mudanças nas rotinas de trabalho.	0	0	26,1	65,2	8,7	3,83	0,58	0	4,3	26,1	52,2	17,4	3,83	0,78		
11. Esse treinamento que fiz me tornou mais receptivo a mudanças no trabalho.	0	0	13	52,2	34,8	4,22	0,67	0	0	17,4	47,8	34,8	4,17	0,72		
12. O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.	0	4,3	17,4	60,9	17,4	3,91	0,73	0	0	21,7	47,8	30,4	4,09	0,73		
<b>Geral</b>						<b>4,2</b>	<b>0,28</b>						<b>4,22</b>	<b>0,33</b>		

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

%, frequência relativa

Fonte: Elaborado pela autora



Como pode ser observado na Tabela 2 da Escala de Autoavaliação do Impacto do Treinamento, obteve-se média acima de 4 em oito itens na primeira etapa do treinamento, e em nove dos itens na segunda etapa o que indica que, na percepção dos participantes, o treinamento proporcionou impacto no desempenho do trabalho.

O item 2 que mensura se o respondente aproveitou as oportunidades que teve para praticar as novas habilidades aprendidas, obteve a maior média nas duas etapas do treinamento. Esse item demonstrou um aproveitamento significativo por parte dos respondentes, das oportunidades que tiveram para praticar as novas habilidades aprendidas, com uma média de 4,52 na primeira etapa e 4,48 na segunda. O índice de concordância das respostas nesse item nas duas etapas, ficou concentrado nos pontos mais alto da escala (4 e 5), indicando que a maioria dos respondentes conseguiram colocar em prática os conhecimentos adquiridos no treinamento, no decorrer das oportunidades que surgiram. Além disso, o nível de dispersão do desvio-padrão em relação à média foi satisfatório, de 0,51 para as duas etapas.

Os itens 7 e 10 obtiveram menor média da escala em relação aos demais itens sendo esta de 3,83 para ambos, tanto na primeira quanto na segunda etapa do treinamento. O item 7 refere-se a melhoria da qualidade do trabalho em tarefas não relacionadas ao treinamento. O item 10, que verifica se o participante tem apresentado sugestões com maior frequência de mudanças nas rotinas de trabalho a partir da participação do treinamento. Os resultados sugerem a existência de fatores no contexto do trabalho que podem estar influenciando a uma pouca apresentação de sugestões de melhorias nas rotinas, sobretudo ligadas a atividades não contempladas no treinamento.

Na análise das duas escalas de autoavaliação, a percepção de impacto do treinamento no trabalho foi avaliada positivamente. Na primeira etapa a média geral foi de 4,20 e desvio-padrão de 0,28. Na segunda etapa, a média geral foi de 4,22 com desvio-padrão de 0,33. Observando o resultado geral dos itens, não se percebe variações em relação à autoavaliação da primeira e segunda etapa do treinamento, sinalizando que não houve mudanças significativas nas percepções dos participantes da primeira para a segunda etapa.

Esses resultados indicam que os participantes do treinamento percebem que estão aplicando o que aprenderam no treinamento em seu contexto de trabalho e que, portanto, a partir da percepção dos respondentes está ocorrendo o impacto do treinamento no trabalho.

### **Percepção da Escala de Heteroavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho**

Optou-se também por descrever os resultados da heteroavaliação nas duas etapas em conjunto, pois o conteúdo do treinamento é sequencial e complementar e a média e dispersão entre as duas etapas não apresentaram diferenças significativas.

*Caracterização da Heteroavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho - etapa I e etapa II*

Escala de heteroavaliação de impacto do treinamento no trabalho	Etapa I							Etapa II								
	Concentração de Respostas %					Média	Desvio padrão	Concentração de Respostas %					Média	Desvio padrão		
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5				
1. O empregado utiliza, com frequência, em seu trabalho atual, o que lhe foi ensinado no treinamento.	0	0	4,3	56,5	39,1	4,35	0,57	0	4,3	0	65,2	30,4	4,22	0,67		
2. O empregado aproveita as oportunidades que tem para colocar em prática o que aprendeu no treinamento.	0	0	8,7	73,9	17,4	4,09	0,51	0	0	8,7	60,9	30,4	4,22	0,6		
3. As habilidades que o empregado aprendeu no treinamento fizeram com que cometesse menos erros em seu trabalho e em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento.	0	0	8,7	73,9	17,4	4,09	0,51	0	0	21,7	60,9	17,4	3,96	0,64		
4. O empregado parece recordar bem dos conteúdos ensinados no treinamento.	0	0	0	78,3	21,7	4,22	0,42	0	0	4,3	87	8,7	4,04	0,37		
5. Quando aplica o que aprendeu no treinamento, o empregado executa seu trabalho com maior rapidez.	0	0	30,4	34,8	34,8	4,04	0,82	0	0	17,4	56,5	26,1	4,09	0,67		
6. A qualidade do seu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento.	0	0	4,3	69,6	26,1	4,22	0,52	0	0	17,4	52,2	30,4	4,13	0,69		
7. A qualidade do seu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento.	0	4,3	39,1	43,5	13	3,65	0,78	0	0	56,5	34,8	8,7	3,52	0,67		
8. A participação do empregado no treinamento aumentou sua motivação para o trabalho.	0	0	4,3	30,4	65,2	4,61	0,58	0	0	4,3	56,5	39,1	4,35	0,57		
9. Depois do treinamento, esse empregado tem se mostrado mais autoconfiante. (Ele agora parece mais confiante em sua própria capacidade de executar as tarefas com sucesso).	0	0	8,7	39,1	52,2	4,43	0,66	0	0	13	60,9	26,1	4,13	0,63		
10. Este empregado tem feito sugestões de mudança nas rotinas de trabalho com mais frequência, desde que retornou no treinamento.	0	0	17,4	60,9	21,7	4,04	0,64	0	0	30,4	56,5	13	3,83	0,65		
11. O treinamento tornou o empregado mais receptivo a mudanças no trabalho.	0	0	13	56,5	30,4	4,17	0,65	0	0	8,7	73,9	17,4	4,09	0,51		
12. O treinamento que este empregado fez beneficiou seus colegas de trabalho, que aprenderam com ele algumas novas habilidades.	0	4,3	8,7	34,8	52,2	4,35	0,83	0	4,3	8,7	52,2	34,8	4,17	0,78		
<b>Geral</b>							<b>4,19</b>	<b>0,35</b>							<b>4,06</b>	<b>0,38</b>

1 - Discordo totalmente da afirmativa; 2 - Discordo um pouco da afirmativa; 3 - Não concordo e nem discordo; 4 - Concordo com a afirmativa e 5 - Concordo totalmente com a afirmativa, frequência relativa

Fonte: Elaborado pela autora

A média geral das Escalas de Heteroavaliação do Impacto do Treinamento, na primeira etapa foi de 4,19 com desvio-padrão de 0,35 e na segunda etapa a média foi de 4,06 e desvio-padrão de 0,38. No resultado da heteroavaliação da primeira e segunda etapa do treinamento, não houve uma variação significativa.

Assim como na autoavaliação, na heteroavaliação o item 7 teve a média mais baixa, na primeira e segunda etapa indicando que para os participantes houve melhora na qualidade do trabalho do empregado em tarefas não relacionada ao treinamento, apresentando uma média de 3,65 na primeira e 3,52 na segunda etapa. O desvio-padrão foi de 0,78 na primeira etapa, foi o terceiro maior da escala nessa etapa. Na segunda etapa o desvio-padrão foi de 0,67. A concentração das respostas do item 7 na primeira etapa, foi nos pontos (3 e 4) da escala. No ponto (3) “não concordo e nem discordo” com 39,1%, esse percentual de concordância no ponto (3) foi o maior da escala da primeira etapa. No ponto (4) “concordo com a afirmativa” o percentual de concordância foi de 43,5%. Na segunda etapa a concentração das respostas ficou nos pontos (3) com 56,5% e no ponto

(4) com 34,8%. Apresentando também no ponto (3) o maior percentual de concordância da escala na segunda etapa.

O item 8 apresentou a maior média para as duas etapas do treinamento, sendo esta de 4,61 (DP = 0,58) na primeira etapa e 4,35 (0,57) na segunda etapa sugerindo que a participação no treinamento aumentou a motivação do empregado para o trabalho.

A concordância das respostas está concentrada nas duas etapas, nos pontos (4 e 5) da escala. Na primeira etapa o ponto (4) “concordo com a afirmativa” com 30,4%, e no ponto (5) “concordo totalmente com a afirmativa” com 65,2%. A concentração no ponto (5) com 65,2% representa o maior índice de concordância nesse ponto da primeira etapa. Na segunda etapa o ponto (4) obteve 56,5% e o ponto (5) 39,1%. Assim como na primeira etapa, na segunda o percentual de 39,1% no ponto (5) foi o maior índice de concordância da escala nesse ponto.

A análise global da escala indicou que a heteroavaliação realizada pelas lideranças dos participantes do treinamento “Desenvolvimento de Liderança”, perceberam que o treinamento proporcionou impacto no desempenho do trabalho. O resultado da autoavaliação e heteroavaliação sinaliza coerência entre si, reforçando a verificação do impacto do treinamento no trabalho.

## Discussão

Os resultados da presente pesquisa vão ao encontro dos achados de outros autores, como Alvarce (2014), Mourão, Abbad e Zerbini (2014), Freitas, Habigzang e Koller (2015), e Lima (2018) cujos dados também indicaram que os treinamentos avaliados apresentaram impacto no desempenho dos participantes sugerindo que os mesmos têm aplicado o que aprenderam no treinamento em seu contexto de trabalho.

Embora o presente estudo não tenha avaliado a forma com que o treinamento foi planejado, desenvolvido e aplicado, os resultados relacionados ao impacto sugerem uma proposta metodológica que apresentasse uma proximidade do conteúdo ensinado no treinamento às atividades dos participantes em situações reais de trabalho, e, que, portanto estaria alinhado às necessidades da função de um líder, favorecendo a motivação para aprender e aplicar e contribuiu para promover a aquisição de conceitos, habilidades e atitudes buscando aproximar as características dos empregados às exigências das funções de acordo com Aroldi, Peres e Mira (2018). Resultados que reforçam que para obter impacto do treinamento, o conteúdo do treinamento deve estar direcionado para a prática do trabalho o que poderia explicar os resultados.

Os dados relacionados ao impacto no treinamento eram esperados diante da elevada expectativa em relação ao treinamento já que a literatura tem indicado que treinandos com expectativas positivas estão mais abertos à aplicação de novas habilidades na melhoria da qualidade do trabalho. Os estudos de Queiroga e Borges-Andrade (2006), Gonçalves e Mourão (2011), Mourão et al. (2012) e Mourão, Gondim, Macêdo e Luna (2013) e Borges-Andrade et al. (2013), demonstram que expectativas elevadas em relação a treinamentos, podem gerar uma maior percepção do impacto do treinamento no desempenho do trabalho. Sugerem estes autores que, acreditar antes de realizar um treinamento, que esse contribuirá com o seu desempenho, poderá proporcionar uma abertura para que o treinamento realmente contribua com o desempenho. Assim como nesse estudo, os autores citados, não encontraram em seus estudos, diferença

estatisticamente significativa entre os momentos de pré e pós-treinamento. Apesar do presente estudo não ter por objetivo analisar a associação entre expectativa e impacto do treinamento, como ambos foram altos e semelhantes aos estudos aqui utilizados, sugere-se uma possível relação.

Queiroga e Borges-Andrade (2006) apontam que a elevada expectativa em relação ao treinamento, pode ter relação com a forma como o treinamento foi disseminado pela organização aos participantes, influenciando no interesse e na motivação sobre o treinamento. No contexto organizacional do presente estudo cabe ressaltar que o treinamento avaliado nesta foi realizado para outras lideranças da empresa dois anos atrás, tendo na ocasião uma avaliação de reação positiva pelos participantes, podendo os participantes anteriores ter atuado como disseminadores de informações referentes ao treinamento.

Gonçalves e Mourão (2011) indicam que a expectativa de treinamento tem associação com a motivação para o treinamento, sugerindo que a motivação pode ter relação direta com a concretização da expectativa inicial do indivíduo pós-treinamento. Nesse estudo essa relação se confirma, pois a motivação do trabalho obteve concordância de 90% em relação à avaliação da expectativa e se manteve, com os mesmos índices na avaliação do impacto do treinamento.

No estudo realizado por Spadotto, Zerbini, Barros e Martins (2014), os respondentes julgaram que, o treinamento do qual participaram contribuiu para aumentar a motivação para o trabalho, a autoconfiança e melhorar a qualidade do trabalho. Tais resultados vêm ao encontro com nosso estudo, onde os participantes tiveram percepção positiva da melhoria da qualidade do trabalho nas atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento, aumento da motivação para o trabalho e o aumento da autoconfiança com a participação no treinamento.

Especificamente acerca da motivação para o trabalho, Abbad e Borges-Andrade (2004), Queiroga e Borges-Andrade (2006) e Spadotto et al. (2014), identificaram que a mesma é um importante fator na efetividade da aprendizagem, pois os participantes de um treinamento expressam a motivação de um determinado treinamento nas atitudes, no querer e gostar de desenvolver o seu trabalho. Resultados do presente estudo reforçam o impacto do treinamento, tendo em vista os elevados índices obtidos no item de motivação, tanto na autoavaliação e quanto na heteroavaliação.

O estudo de Araújo (2015) e Gassen et al. (2017), revelou que os indivíduos que respondem positivamente aos itens, de oportunidades de colocar em prática o que se aprendeu, e a possibilidade de sugerir mudanças no trabalho, apresentam maior probabilidade de perceberem impacto do treinamento no trabalho. Os resultados dos estudos de Abbad et al. (2006, 2012, 2013), por sua vez, alertam que os indivíduos nem sempre aplicam no trabalho suas novas habilidades adquiridas, o que pode ocorrer em virtude da ausência de suporte organizacional ou de oportunidades para colocar os conhecimentos adquiridos em prática. A identificação da concordância tanto do participante do treinamento quanto de sua chefia imediata pode sugerir a existência de apoio organizacional para que os treinandos possam aplicar na prática o que aprenderam no exercício de suas funções. Tais achando vão ao encontro dos resultados de Araújo (2015) e Martins (2016) que verificaram a partir da utilização da autoavaliação e heteroavaliação, que não houve diferenças significativas de opinião entre participantes e chefias nas avaliações de impacto do treinamento no trabalho de modo que participantes

e chefias estão tendo visões semelhantes sobre o impacto do treinamento no trabalho e concordam que o curso contribuiu para o aprimoramento de um clima de trabalho produtivo.

Nesta mesma direção à pesquisa realizada por Alavarce (2014) setenta por cento das respostas estão entre “concordou e concordou plenamente”, nos itens referente a busca por oportunidade de colocar em prática o que aprendeu, associar as habilidades aprendidas ao menor número de erros, realizar o trabalho de forma mais assertiva nas atividades trabalhadas no treinamento e qualidade de seu trabalho. Tais dados vão ao encontro do presente estudo onde para os mesmos itens indicados identificou-se uma concordância de oitenta por cento acima.

### **Considerações Finais**

Os objetivos da pesquisa foram alcançados por meio da metodologia adotada, na qual, procedeu-se com a aplicação de três instrumentos validados empirica e estatisticamente para o Brasil. De modo geral, os resultados identificaram uma expectativa elevada que pode ter contribuído com a motivação para aprender e aplicar o que fora aprendido no trabalho e com a autoavaliação positiva do impacto do treinamento no desempenho no trabalho dos líderes de uma empresa do agronegócio tanto na primeira etapa quanto na segunda etapa do treinamento no trabalho. Resultados da heteroavaliação das duas etapas também indicaram que as lideranças perceberam através das atitudes dos participantes do treinamento, o impacto deste no desempenho do trabalho.

A presente pesquisa não teve por objetivo analisar as associações entre expectativa e impacto do treinamento por meio de testes estatísticos de correlação o que se configura em uma limitação do estudo. Porém, as médias globais de ambas as escalas foram altos sugerindo assim uma possível relação entre expectativa e impacto do treinamento que precisaria ser testada em novos estudos.

Em novas avaliações sugere-se que a aplicação da avaliação de expectativa em relação ao treinamento ocorra pelo menos um mês antes da realização do treinamento, com o objetivo de fazer ajustes no programa visando uma maior aproximação do treinamento da realidade e necessidades dos seus participantes e das atividades desenvolvidas por esses. E que a aplicação da escala do impacto tenha uma nova avaliação após seis meses da participação do treinamento. Na maioria das pesquisas publicadas, observa-se que pouquíssimos estudos avaliam impactos em longo prazo.

Além disso, as medidas de autorrelato relacionadas à percepção acerca da avaliação do treinamento podem-se propor a análise da relação das mesmas com indicadores de desempenho quantitativos existentes na organização, como o cumprimento das metas já estabelecidas antes e após a participação em um treinamento de modo que o treinamento seja avaliado não apenas em amplitude mas em profundidade e, em nível individual e organizacional.

Sugere-se que estratégias relacionadas à avaliação sistemática dos treinamentos organizacionais possa ser implementadas para análise do alinhamento dos seus resultados com os objetivos estratégicos da mesma no que se refere às necessidades de desenvolvimento de seus colaboradores. Para tal, outras medidas de avaliações podem ser utilizadas visando uma compreensão sistêmica e retroalimentação de todas as etapas do processo visando seu aperfeiçoamento.

## Referências

- Abbad G. S., Loiola, E., Zerbini, T., & Borges-Andrade, J. E. (2013). Aprendizagem em organizações e no trabalho. In: Borges, L. O; Mourão, L. (Orgs.). O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia. (pp. 497-524) Porto Alegre: Artmed.
- Abbad, G. S. (1999). Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho - IMPACT. Brasília: Instituto de Psicologia/UnB.
- Abbad, G. S., Borges-Andrade, J. E., & Nogueira, R. (2006). Medidas de aprendizagem em avaliação de TD&E. In: Abbad, G., Borges-Andrade, J. E., & (Orgs.). Medidas de Avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para a gestão de pessoas. (pp. 469-488) Porto Alegre: Artmed.
- Abbad, G. S., Coelho, F. A. J., Freitas, I. A., & Pilati, R. (2006). Medidas de suporte em avaliação de TD&E. In: Borges-Andrade, J. E., Abbad, G., & Mourão, L. (Orgs.). Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas (pp. 395-421). Porto Alegre: Artmed.
- Abbad, G. S., Pilati, R., Borges-Andrade, J. E., & Sallorenzo, L. H. (2012). Impacto do treinamento no trabalho – medida em amplitude. In: Abbad, G., Borges-Andrade, J. E., & Mourão, L. (Orgs.). Medidas de Avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para a gestão de pessoas. (pp. 145-162) Porto Alegre: Artmed.
- Abbad, G.S., & Borges-Andrade, J. E. (2004). Aprendizagem Humana em Organizações de Trabalho. Em Zanelli, J.C; Borges-Andrade, J.E; Bastos, A.V.B. (Orgs). Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. (pp. 237-275) Porto Alegre: Artmed.
- Alavarce, D. C. (2014). Desenvolvimento e avaliação da reação, aprendizagem e impacto de treinamento on-line para profissionais da saúde. Tese de Doutorado. Escola de Enfermagem, USP. São Paulo, SP.
- Araújo, M. C. S. Q. (2015). Avaliação de treinamento em uma Agência Reguladora: aprendizagem, reação e impacto. 258 f., il. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações)—Universidade de Brasília, Brasília.
- Aroldi, J. B. C., Peres, H. H. C., & Mira, V. L. (2018). Percepção do impacto no trabalho de um treinamento on-line sobre prevenção de lesão por pressão. *Texto & Contexto Enfermagem*, 27(3).
- Bastos, A. V. B. (2006). Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafio postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In: Borges-Andrade, J. E., Abbad, G., & Mourão, L. (Orgs.). Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. (pp. 23-40). Porto Alegre: Artmed.
- Borges-Andrade, J. E., Zerbini, T., Abbad, G. S., & Mourão, L. (2013). Treinamento, Desenvolvimento e Educação: Um modelo para sua gestão. In: Borges, L. O; Mourão, L. (Orgs.). O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia. (pp. 465-496) Porto Alegre: Artmed.

Carvalho, S., & Mourão, L. (2014). Análise de Necessidades de Treinamento em Call Centers. *Revista Eletrônica de Administração*, 20(3), 740-772.

Freitas, C. P. P., Habigzang, L. F., & Koller, S. H. (2015). Avaliação de uma Capacitação para Profissionais de Psicologia que Trabalham com Vítimas de Abuso Sexual. *Psico*, 46(1), 38-45.

Freitas, I. A., & Brandão, P. H., (2006). Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. In: Borges-Andrade, J. E., Abbad, G., & Mourão, L. (Orgs.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. (pp. 97-113). Porto Alegre: Artmed.

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 Borges-Andrade, J. E., Abbad, G., & Mourão, L. (Orgs.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. (pp. 489-504). Porto Alegre: Artmed.

Gassen, B. L. A., Medianeira, F. C. V; Bittencourt, B. A. V; Dias, L. L. F; Pimentel, L. M; & Schaurich S. A. (2017). A influência do comprometimento, do entrincheiramento e do Suporte à transferência de treinamento sobre o impacto do Treinamento no trabalho. *Revista de Administração da UFSM*, 10(6): 976.

Gonçalves, A., & Mourão, L. (2011). A expectativa em relação ao treinamento influencia o impacto das ações de capacitação? *Revista Administração Pública*, 45, 483-513.

Kanaane, R. & Ortigoso, S.A.F. (2010). *Manual de Treinamento e Desenvolvimento do Potencial Humano*. São Paulo: Atlas.

Lima, A. P. A. (2018). Avaliação de impacto de treinamento em Amplitude: o curso programa de desenvolvimento para líderes na Anvisa. Trabalho de conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília.

Martins, L. B. (2016). Impacto do treinamento no trabalho: determinantes individuais e contextuais em cursos corporativos a distância. Tese de Doutorado. Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeira Preto/USP. Ribeirão Preto, SP.

Mourão, L., Abbad, G. S., & Zerbini, T. (2014). Avaliação da efetividade e dos preditores de um treinamento a distância em uma instituição bancária de grande porte. *Rev. Adm.*, 49(3),534-548.

Mourão, L., Freitas, A. I., Gonçalves, A., Filho, M. D. A., & Borges-Andrade, J. E. (2012). Medidas de percepção sobre sistema de TD&E. In: Abbad, G., Borges-Andrade, J. E., & Mourão, L. (Orgs.). *Medidas de Avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para a gestão de pessoas*. (pp. 278-293) Porto Alegre: Artmed.

Mourão, L., Gondim, S. M. G., Macêdo, M. E. C., & Luna, A. F. (2013). Avaliação de Necessidades de Treinamento como Preditora do Impacto do Treinamento no Trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 13(2), 203-216.

Pilati, R. (2006). História e importância de TD&E. In: Borges-Andrade, J. E., Abbad, G., & Mourão, L. (Orgs.). *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. (2006). Construção de medidas e delineamentos em avaliação de TD&E. In: Borges-Andrade, J. E., Abbad, G., & Mourão, L. (Orgs.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 489-504). Porto Alegre: Artmed.

Queiroga, M., & Borges-Andrade, J. E. (2006). Medidas de disseminação em avaliação de TD&E. Em Borges-Andrade, J. E., Abbad, G., & Mourão, L. (Orgs.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 385-394). Porto Alegre: Artmed.

Sallorenzo, L. H. (2000). Avaliação de impacto de treinamento no trabalho: analisando o e comparando modelos de predição. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e do Trabalho) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.

Spadotto, B. C., Zerbini, T., & Martins, L. B. (2014). A Relação entre Suporte à Aprendizagem e Impacto de Treinamento no Trabalho. *Revista Eletrônica de Administração*, 20(2), 341-370.

Spector, P. E. (2012). *Psicologia nas Organizações*. São Paulo: Editora Saraiva.

Vargas, M. R. M., & Abbad G. S. (2006). Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação - TD&E. Em Borges-Andrade, J. E., Abbad, G., & Mourão, L. (Orgs.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 137-158). Porto Alegre: Artmed.