

AVALIAÇÃO DO SUPORTE À TRANSFERÊNCIA E DO IMPACTO EM AMPLITUDE DE UM TREINAMENTO DE LIDERANÇA APLICADO EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICAWilmara Aparecida Borges Camargo Zava¹Hérica Landi de Brito²**RESUMO**

O objetivo desta pesquisa é analisar e descrever o impacto em amplitude e o suporte à transferência de um treinamento de liderança aplicado aos gestores de uma organização pública. Trata-se de uma pesquisa empírica de natureza quantitativa e de caráter exploratório-descritivo. Participaram do estudo 46 servidores com cargo de gestão em uma organização pública do estado de Goiás e que foram submetidos a um curso de capacitação em liderança. Os dados foram coletados mediante a aplicação de duas escalas de avaliação validadas por Abbad (1999) - Escala de Autoavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho (IMPACT) e Escala de Suporte à Transferência. Os resultados encontrados indicaram que na percepção dos participantes do estudo houve efeitos moderados decorrentes do treinamento no desempenho global no trabalho, mas não permitem afirmar que estas estão diretamente relacionadas aos objetivos e conteúdos ensinados por meio das ações instrucionais. As variáveis de suporte à transferência relacionaram positivamente ao impacto em amplitude sendo os fatores situacionais de apoio os maiores preditores de impacto. Limitações e sugestões de novos estudos foram descritas.

Palavras-Chave: Treinamento. Impacto em amplitude. Suporte à transferência. Liderança.

ABSTRACT

The objective of this research is to analyze and describe the impact in amplitude and support for the transfer of leadership training applied to managers of a public organization. This is an empirical research of a quantitative nature and of an exploratory-descriptive character. The study included 46 employees with management positions in a public organization in the state of Goiás and who underwent a leadership training course. Data were collected by applying two assessment scales validated by Abbad (1999) - Self-Assessment of Impact of Training at Work Scale (IMPACT) and Transfer Support Scale. The results found indicated that, in the perception of the study participants, there were moderate effects resulting from training on overall performance at work, but they do not allow us to state that these are directly related to the objectives and content taught through instructional actions. The transfer support variables were positively related to the impact in amplitude, with situational support factors being the greatest predictors of impact. Limitations and suggestions for new studies were described.

Keywords: Training. Broad impact. Transfer support. Leadership.

¹ Mestra em Administração pelo Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA). E-mail: felonewil@hotmail.com

² Doutora em Processos de Desenvolvimento Humano e Saúde (UnB). Coordenadora da Graduação em Psicologia e Professora do Mestrado em Administração do Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA). E-mail: herica.landi@unialfa.com.br

INTRODUÇÃO

Por Treinamento, Desenvolvimento & Educação (TD&E) entende-se um conjunto de ações organizacionais delineadas para promover aprendizagens dos trabalhadores voltadas para a melhoria de desempenhos e crescimento pessoal. Estas ações têm sido cada vez mais consideradas como uma das variáveis capazes de contribuir para o diferencial competitivo das organizações na medida em que o nível de qualificação das pessoas que compõem o capital humano da empresa influencia diretamente a capacidade da organização atingir seus objetivos estratégicos (Abbad; Mourão; Borges-Andrade, 2006; Borges-Andrade; Abbad; Mourão, 2009; Vargas; Abbad, (2006).

A área de TD&E possui três subsistemas ou estágios co-coordenados para assegurarem a eficácia e efetividade das ações do sistema instrucional: 1) avaliação das necessidades - identificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) que precisam ser treinadas em determinado período para um grupo de colaboradores; 2) planejamento e execução - intervenção técnica das ações instrucionais visando à aquisição sistemática e estratégica dos CHAs identificados na etapa anterior a partir de objetivos e prioridades traçados e, 3) sistema de avaliação de treinamento - retroalimentação para todo o sistema sinalizando tanto os aspectos que devem permanecer no planejamento dos próximos treinamentos quanto àqueles que precisam ser modificados ou excluídos para que as ações tenham melhoria contínua (Meneses; Zerbini; Abbad, 2010; Borges-Andrade, 2006; Borges-Andrade; Zerbini; Abbad; Mourão, 2013).

Desta forma, à relevância do desenvolvimento de programas de capacitação das pessoas que compõem o capital humano das organizações acrescenta-se a necessidade de um processo de avaliação dos resultados derivados destas ações visando alavancar a aprendizagem e assegurar a utilização eficiente dos recursos direcionados ao treinamento destes profissionais para que estes transfiram os conhecimentos aprendidos ao ambiente de trabalho (Abbad, 2012; Abbad; Pilati; Pantoja, 2003).

O propósito da avaliação é identificar os resultados de aprendizagem ou mudanças nos CHAs inferidas a partir dos objetivos instrucionais estabelecidos (). Os resultados de avaliações podem ser utilizados para aprimorar versões subsequentes de um mesmo curso ou treinamento, bem como o sistema instrucional como um todo - da análise de necessidades até a formulação das avaliações de aprendizagem (Borges-Andrade Et Al., 2013; Borges-Andrade; Abbad; Mourão, 2009).

As pesquisas científicas de caráter empírico sobre avaliação de treinamento têm ganhado consistência significativa no Brasil, todavia, apesar dos investimentos realizados pelas organizações públicas privadas na capacitação de seus colaboradores, muitos sistemas de treinamento em ambientes organizacionais não utilizam avaliações sistemáticas de necessidades de treinamento, não as relacionam às suas capacidades e não as alinham às estratégias organizacionais. Além disso, há pouco planejamento instrucional de cursos presenciais e apresentação de uma avaliação de aprendizagem adequada e satisfatória quanto à sua efetividade (Abbad; Carvalho; 2006; Abbad; Zerbini; Carvalho; Meneses, 2006; Meneses et al., 2010).

No âmbito das organizações públicas brasileiras, o Decreto 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, orienta que o planejamento estratégico dos órgãos públicos inclua o levantamento das competências organizacionais existentes, a identificação de competências individuais necessárias para a realização das metas estabelecidas e a análise cuidadosa das lacunas de desempenho profissional, que deverão ser sanadas por meio da operacionalização dos Planos Anuais de Capacitação (PAC).

Oliveira, Sant'Anna e Vaz (2010) abordam que a modernização da gestão pública no Brasil, com ênfase em princípios de gerenciamento, liderança e cobrança de resultados como já acontece no setor privado é um processo complexo e ainda em fase de ajustes e adaptações. Na seara do Judiciário, a finalidade é a entrega da prestação jurisdicional de modo célere e eficaz. Observa-se ainda uma escassez de estudos acerca de processos de avaliação TD&D voltados para a área no contexto da Organização Pública.

Com vistas ao desenvolvimento de habilidades de liderança nos profissionais preparados em liderança, o Tribunal de Justiça de Goiás (TJGO) por meio da EJUG (Escola Judicial de Goiás) ofereceu aos servidores de seu quadro, que exerciam chefia, o “Curso Liderar é Servir”. Para o planejamento deste curso foi realizada pela EJUG uma avaliação de necessidades, e após a realização dele, aplicou-se uma avaliação de reação disponibilizada na plataforma da Escola Judicial, não havendo após esta fase, por parte da organização, a conclusão das avaliações seguintes do treinamento. Ou seja, não foi avaliado o quanto os investimentos realizados em capacitação foram revertidos em melhores níveis de desempenho no trabalho.

Este estudo se propõe a avaliar o referido treinamento a partir de um modelo de avaliação sistêmico elaborado e testado empiricamente no Brasil por Abbad (1999). Embora o modelo possua sete componentes de avaliação, este artigo versa sobre a avaliação de dois dos seus componentes – o impacto do treinamento no e suporte à transferência bem como da relação entre os mesmos. E, justifica-se pelas necessidades de as organizações conhecerem os resultados, sobretudo relacionados à aplicação no trabalho. Especificamente, a pesquisa pretende contribuir com o provimento de informações, retroalimentação e aperfeiçoamento constante do mencionado sistema de Treinamento, Desenvolvimento e Educação na Organização Pública pesquisada na medida em que esta não possui em seu contexto, qualquer avaliação e apresentação de resultados de suporte à transferência e do impacto de um treinamento aplicado.

Nesse sentido, o objetivo geral desta pesquisa é analisar e descrever o suporte à transferência e o impacto em amplitude de um curso de treinamento aplicado aos gestores/líderes do Tribunal de Justiça de Goiás. O objetivo específico é verificar associações entre a percepção de suporte à transferência e do impacto em amplitude dos egressos do referido curso.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Avaliação de Treinamento, Desenvolvimento e Educação: definição e modelos

A avaliação de treinamento é um processo sistemático de coleta de informações válidas fundamentadas em prescrições teóricas e metodológicas que visa medir resultados relacionados à eficácia dos sistemas instrucionais, que por sua vez, incursionarão na revisão, propondo aprimoramentos do modelo instrucional em ofertas posteriores de ações educacionais mais eficazes (Abbad, 1999; Borges-Andrade, 2002; Borges-Andrade, 2006; Pilati, 2004).

Na literatura científica internacional destaca-se entre os modelos precursores de avaliação de treinamento: o desenvolvido por Kirkpatrick (1976), o primeiro especificamente voltado para avaliação de resultados e que contempla quatro níveis de avaliação dos mesmos: 1- Reação (busca captar opiniões dos treinandos sobre diversos aspectos do treinamento como qualidade dos materiais, carga horária e infraestrutura ou sua satisfação pessoal com relação a ele); 2 - Aprendizagem (visa identificar se houve cumprimento dos objetivos instrucionais da ação educativa no que se refere a oportunizar a aquisição de novos CHAs, ou seja, se ocorreram

diferenças entre o que os treinandos sabiam antes e depois do treinamento, mas não prediz se houve transferência dos mesmos para o trabalho); 3- Comportamento no cargo (considera o desempenho dos indivíduos antes e depois do treinamento para avaliar se houve transferência desse treinamento para o trabalho), e 4 - Resultados - último nível de análise, segmentado pelo modelo proposto por Hamblim (1978) em dois, respectivamente, mudança organizacional ou organização que foca no funcionamento da organização (quarto nível) e valor final (quinto nível) que visa a comparação entre custos e benefícios do treinamento (Freitas Et Al.; 2006; Pilati; Borges-Andrade, 2006; Santos, 2016).

Ambos os modelos se concentram nos fatores relacionados aos resultados do treinamento, isto é, não analisam aspectos individuais e contextuais que podem influenciar os resultados. No início da década de 1980, Borges-Andrade (2006) propôs o Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS), mais abrangente do que os anteriores direcionados a avaliar resultados. Trata-se de um modelo precursor de avaliação no Brasil onde variáveis ambientais são incluídas e é formado por cinco componentes: 1- insumos (fatores físicos e sociais e aos estados comportamentais e cognitivos do indivíduo, anteriores à instrução); 2- procedimentos (operações necessárias para facilitar ou produzir os resultados instrucionais ou a aprendizagem); 3- processos (resultados intermediários ou efeitos parciais do treinamento ocorridos no comportamento dos treinandos); 4- resultados (efeitos imediatos produzidos pelo treinamento, ou seja, são os desempenhos dos treinandos adquiridos logo após os treinamentos como aquisição de CHAs indicados pelos objetivos instrucionais e satisfação do participante composto, por sua vez, por quatro dimensões: avaliação de necessidades, suporte, disseminação e efeitos em longo prazo); e 5- ambiente que se refere a todas as condições, atividades e eventos na organização.

Segundo o modelo, o componente ambiente determina, modifica, e é afetado pelo contexto do TD&E e pode ser dividido em quatro subcomponentes: 1) avaliação de necessidades, que representa a identificação das lacunas existentes entre a situação atual; 2) identificação de prioridades para suprir tais lacunas; 3) disseminação, representada pelas variáveis relacionadas às informações disponíveis na organização sobre o treinamento, programa, material, divulgação; suporte, que abrange as variáveis da família, comunidade, escola e organização, as quais facilitam ou dificultam as ações de treinamento e; 4) efeitos de longo prazo, que são as consequências ambientais das ações educacionais, medidas após o evento de TD&E.

A partir da análise do modelo MAIS e outros modelos integrados de avaliação de sistemas instrucionais, Abbad (1999) desenvolveu o Modelo Integrado de Avaliação no Impacto do Treinamento no Trabalho (IMPACT), que tem natureza sistêmica e visa avaliar de forma articulada e abrangente a relação entre um conjunto de variáveis do indivíduo treinando, do treinamento e do contexto organizacional (Mourão; Abbad; Zerbini, 2014).

O modelo IMPACT propõe a análise articulada de sete componentes de avaliação: (a) Percepção de suporte organizacional, que se refere à percepção dos participantes sobre práticas organizacionais de gestão de desempenho, de valorização profissional e de apoio gerencial ao treinamento; (b) Características de treinamento, que abrangem os fatores relacionados ao treinamento, como área de conhecimento, duração, objetivo, desempenho do instrutor e qualidade do material didático; (c) Características da clientela, que dizem respeito às informações demográficas, funcionais, comportamentais e motivacionais dos participantes do treinamento e equivalem ao componente insumos do modelo MAIS; (d) Reação ou avaliação da satisfação dos participantes com o treinamento que relaciona-se à opinião do participante do treinamento sobre a programação, apoio ao desenvolvimento do módulo, aplicabilidade e utilidade do treinamento, resultados, expectativas de suporte organizacional e desempenho do instrutor; (e) Aprendizagem refere-se ao nível de assimilação e retenção dos conteúdos ensinados no curso e corresponde ao componente resultado do modelo Mais; (f) Impacto do treinamento no trabalho, que se refere aos efeitos diretos e indiretos de uma ação de treinamento; e (g) Suporte à transferência ou apoio da organização quanto à aplicação no local de trabalho do conteúdo e habilidades aprendidas no treinamento que refere-se à opinião dos pesquisados acerca das práticas organizacionais de gestão de desempenho, valorização do servidor e apoio gerencial ao uso eficaz, no trabalho das novas habilidades adquiridas em treinamento (Abbad, 1999; Mourão; Abbad; Zerbini, 2014).

Impacto do treinamento no trabalho: aspectos conceituais

O impacto do treinamento no trabalho caracteriza-se pelas implicações da capacitação sobre o desempenho profissional dos egressos em suas atividades laborais de modo que a medida de impacto em TD&E possibilita avaliar as implicações das ações instrucionais no desempenho do indivíduo e na organização (Abbad et al., 2012).

O impacto de um treinamento pode ser medido em amplitude e em profundidade. O impacto em amplitude avalia os efeitos gerais do treinamento nos níveis subsequentes de

desempenho global do egresso (Abbad et al. 2012; Freitas et al., 2006). Desta forma, as medidas do impacto em amplitude são mais gerais pois enfocam aspectos ligados ao desempenho subsequente do egresso no cargo ou função embora há casos em que o efeito do treinamento não ocorre no cargo ou no âmbito da organização onde o treinamento foi ofertado. Por isso, a avaliação do impacto em amplitude refere-se aos efeitos em dimensões gerais do comportamento, além daqueles diretamente relacionados aos CHAs previstos no programa instrucional (Abbad; Pilati; Borges-Andrade; Sallorenzo, 2012).

O impacto em profundidade, por sua vez, refere-se aos efeitos diretos do treinamento considerando seus objetivos instrucionais específicos, sobre o desempenho posterior do participante no trabalho e pode ser definido como a aplicação (ou transferência) dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) aprendidos na ação educacional. Por isso, é mensurado a partir de itens específicos, extraídos diretamente dos objetivos previstos do curso ou programa de TD&E (Abbad, 1999; Abbad et al., 2012; Freitas et al., 2006; Zerbini et al., 2012).

Suporte à transferência de Treinamento

Suporte à Transferência de Treinamento segundo Abbad et al. (2012) avalia o apoio recebido pelo egresso do treinamento para aplicar, no trabalho, as novas habilidades adquiridas nos eventos instrucionais.

Define-se suporte à transferência como a percepção do indivíduo sobre o apoio que recebe de colegas e chefias para aplicar, no trabalho, as novas competências adquiridas no treinamento (suporte psicossocial), bem como o suporte provido pela organização em termos de equipamentos, mobiliários, ferramentas de trabalho, recompensas financeiras (suporte material) à transferência de treinamento (Abbad et al., 2012).

Segundo Abbad et al. (2012), o suporte à transferência tem sido medido, em pesquisas nacionais, por meio de dois fatores: Suporte Psicossocial (ou Suporte Gerencial e Social) à Transferência e Suporte Material à Transferência.

Segundo as autoras (2012), o fator Suporte Psicossocial à Transferência avalia o apoio gerencial, social (dos colegas) e organizacional à aplicação de novas aprendizagens no trabalho. Este fator é composto por dois conjuntos de itens: (i) fatores situacionais de apoio que avalia a oportunidades e apoio da chefia imediata à aplicação das novas aprendizagens no trabalho; e (ii) consequências associadas à aplicação de novas habilidades no trabalho que se referem às

reações dos colegas ou superiores hierárquicos quanto às tentativas do egresso de aplicar no trabalho as habilidades aprendidas no treinamento. O suporte material à transferência, por sua vez, refere-se a aspectos de qualidade, quantidade e disponibilidade de recursos materiais e financeiros assim como a qualidade e adequação do ambiente físico do ambiente de trabalho à transferência do treinamento.

MÉTODO

Caracterização do curso

Dentre os diversos cursos presenciais promovidos pelo Tribunal de Justiça de Goiás em parceria com diversas instituições de ensino, encontra-se o “Curso Liderar é Servir” da Escola Judicial de Goiás – EJUG, cujo objetivo é promover a capacitação de servidores que exercem cargos de chefia e direção para serem melhores líderes por meio da implementação de uma liderança servidora.

O curso foi aplicado às diversas turmas, compostas de 15 a 50 cursistas (dentre escrivães, juízes diretores de foro e diretores de área e de divisão), abrangendo todas as cidades do Estado de Goiás, durante o ano de 2018 e início de 2019. Teve a carga horária de 18 horas distribuídas em dois dias consecutivos. As atividades apresentadas aos cursistas foram formuladas com base no conteúdo do material didático específico do curso, confeccionado e distribuído pela EJUG, vídeos sobre os temas abordados e os objetos necessários para a realização das vivências e dinâmicas de grupo.

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

Nesta mesma linha, o Plano de Capacitação do Biênio 2019/2021 da EJUG publicado no site do TJ/GO no fim do ano de 2018, também enfatizou a promoção de acompanhamento e monitoramento do processo avaliativo das ações de capacitação executadas, com base em quatro níveis de avaliação: de reação, de aprendizagem, de comportamento e dos resultados finais (ou de impacto). E contemplou duas formas de capacitação: a interna que é a realizada

pela EJUG, com instrumentos internos cadastrados no Banco de Tutores, conforme disposto no Capítulo III, art. 25§ 1º ao 3º da Resolução nº 14/2012 do TJGO; e capacitações externas: realizada via convênios, parcerias ou outras formas de obtenção da capacitação fornecida por instituições que ofereçam conhecimento, experiência e capacidade didático-pedagógica.

Participantes

Participaram do estudo 46 funcionários públicos – de uma população de 124 - que realizaram o curso e que exercem cargos de gestão no Tribunal de Justiça de Goiás, no foro de Goiânia e de Aparecida de Goiânia. Foram excluídos da pesquisa os magistrados bem como aqueles funcionários que não exerciam cargo de gestão, tais como: escreventes, técnicos judiciários, auxiliares judiciários, oficiais de justiça, contadores, analistas, estagiários, terceirizados, dentre outros, enfim, todos aqueles que não foram convocados para o treinamento.

Todos os participantes possuíam ensino superior completo sendo que destes 60,87% também concluíram uma pós-graduação *lato sensu*; 19,57% possuíam um título de mestrado ou doutorado. Verificou-se que a maior parte dos indivíduos da amostra apresentava idade superior a 45 anos (36,96%) e com tempo de serviço maior que 10 anos, sendo a maioria (63,04%) do sexo feminino.

Instrumentos

Para a coleta de dados foram utilizados três instrumentos:

- **Questionário sociodemográfico** composto por dados pessoais e funcionais/profissionais dos participantes tais como: escolaridade, faixa etária, tempo de serviço, gênero, cargo, unidade de lotação e ano em que realizou o curso.
- **Escala de Autoavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho:** Medida em Amplitude construída e validada por Abbad (1999), composta por 12 itens, associados a uma escala de concordância tipo Likert de cinco pontos. A escala de pontuação é composta por 5 pontos, em que 1 (um) corresponde ao “Discordo totalmente da afirmativa”; 2 (dois) ao “Discordo um pouco da afirmativa”; 3 (três) ao “Não concordo, nem discordo”, 4 (quatro) ao “Concordo com a afirmativa” e 5 (cinco) ao “Concordo totalmente com a afirmativa”.
- **Escala de Suporte à Transferência de Treinamento (EST):** construída e validada por Abbad 1999 e Abbad e Sallorenzo (2001), avalia o apoio oferecido pela organização ao uso de novas habilidades de trabalho. A mesma é constituída por 22 itens divididos em dois fatores: Suporte Psicossocial (ou Suporte Gerencial e Social) à Transferência e Suporte Material

à Transferência. O fator Suporte Psicossocial à Transferência que avalia o apoio gerencial, social (dos colegas) e organizacional à aplicação de novas aprendizagens no trabalho, é composto por sua vez por dois conjuntos de itens: (i) fatores situacionais de apoio; e (ii) consequências associadas à aplicação de novas habilidades no trabalho. Todas utilizando uma escala com pontuação de 1 a 5, sendo 1 “nunca ocorre” e 5 “ocorre sempre”.

Procedimentos da coleta e análise de dados

Após a autorização da coleta de dados por parte da direção da organização, os participantes foram convidados individualmente pela pesquisadora responsável a participarem do estudo preservando o sigilo de sua identidade. Estes foram devidamente informados acerca dos objetivos do estudo e, a partir da concordância de cada um, foi solicitado que assinassem, antes da aplicação dos instrumentos, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) que formaliza a concordância em participar voluntariamente.

A coleta de dados ocorreu no mesmo dia ou em outros momentos previamente definidos de conveniência do participante, em dia e horário previamente agendados. Antes da aplicação dos questionários, as instruções foram lidas em voz alta e uma vez assegurado que os participantes as tivessem compreendido, os instrumentos foram aplicados individualmente e respondidos mediante aplicação assistida. Quando necessário, dúvidas eventuais foram esclarecidas para que todos os itens fossem preenchidos.

Os resultados obtidos foram tabulados e exportados para o programa SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences* no qual foram realizadas as análises descritivas e inferenciais foram realizadas. Os instrumentos apresentaram consistência interna satisfatória, de acordo com os coeficientes alpha de Cronbach calculados de modo que a estrutura original do instrumento se manteve na população deste estudo.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Análise e Descrição do Impacto em Amplitude

Os resultados descritivos quanto à análise do impacto em amplitude que tem por objetivo mensurar os efeitos gerais do treinamento no trabalho sugerem que na percepção dos participantes do estudo houve efeitos moderados decorrentes do treinamento no desempenho global no trabalho para além daquelas diretamente relacionados aos CHAs previstos pelo treinamento. Em uma escala de 1 a 5, o impacto médio foi de 3,9 (DP = 0,8) conforme observa-se na tabela 1.

Os dados indicam que o treinamento impactou positivamente a atuação do serventuário para a redução do número de erros, aumento da qualidade e velocidade do trabalho. Além disso, indicam aumento da motivação, autoconfiança, e abertura a mudanças nos processos de trabalho para a realização de atividades laborais e atitude favorável a modificação da forma de se realizar o trabalho (receptividade a mudança da lógica do trabalho).

Tabela 1: Valores Médios e Desvio padrão dos itens da Escala de Impacto em amplitude

| <i>Item – Alfa de Cronbach: 0,892</i> | <i>Média</i> | <i>Desv. Pad</i> |
|--|--------------|------------------|
| 1. Utilizo, com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento. | 4,000 | 0,869 |
| 2. Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento. | 4,217 | 0,786 |
| 3. As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros em meu trabalho e em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento. | 4,391 | 0,614 |
| 4. Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento. | 3,935 | 0,904 |
| 5. Quando aplico o que aprendi no treinamento, executo meu trabalho com maior rapidez. | 3,696 | 1,072 |
| 6. A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento. | 3,935 | 0,712 |
| 7. A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento. | 3,783 | 1,009 |
| 8. Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho. | 4,000 | 0,943 |
| 9. Minha participação nesse treinamento aumentou minha autoconfiança. (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso) | 3,891 | 0,924 |
| 10. Após minha participação no treinamento, tenho sugerido, com maior frequência, mudanças nas rotinas de trabalho. | 3,891 | 0,875 |
| 11. Esse treinamento que fiz me tornou mais receptivo a mudanças no trabalho. | 4,152 | 0,729 |
| 12. O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades. | 3,978 | 0,802 |
| Média Geral | 3,989 | 0,853 |

Análise e Descrição do Suporte à Transferência

A avaliação quanto ao suporte à transferência do treinamento, embora com médias mais baixas, também mostrou resultados positivos. Analisada de modo global, a escala de suporte à

transferência apresentou média igual a 3,16 indicando que na avaliação dos participantes a organização em que trabalham oferecem suporte mediano à transferência no trabalho.

O fator Suporte Psicossocial à Transferência que avalia o apoio gerencial, social (dos colegas) e organizacional à aplicação de novas aprendizagens no trabalho é composto por sua vez por dois conjuntos de itens: (i) fatores situacionais de apoio; e (ii) consequências associadas à aplicação de novas habilidades no trabalho.

No que se refere aos fatores situacionais de apoio para aplicar os conhecimentos obtidos no treinamento, observa-se a partir dos dados da tabela 2 que as médias desse subfator estão entre 2,6 e 3,9 o que indica que os fatores situacionais de apoio dado dos seus pares e gerentes à transferência do aprendizado é moderado ($M = 3,1$).

Tabela 2: Valores Médios e Desvio Padrão dos Escores de cada item obtido da Escala Suporte à Transferência - Fatores de Apoio situacional

| <i>Item – Alfa de Cronbach: 0,598</i> | <i>Média</i> | <i>Desv. Pad</i> |
|---|--------------|------------------|
| 1. Tenho tido oportunidade de usar no meu trabalho as habilidades que aprendi no treinamento | 3,957 | 0,815 |
| 2. Falta-me tempo para aplicar no trabalho o que aprendi no treinamento. | 2,609 | 1,085 |
| 3. Os objetivos de trabalho estabelecidos pelo meu chefe me encorajam a aplicar o que aprendi no treinamento | 3,565 | 1,186 |
| 4. Os prazos de entrega de trabalhos inviabilizam o uso das habilidades que eu aprendi no treinamento. | 2,674 | 1,034 |
| 5. Tenho tido oportunidades de praticar habilidades importantes (recém-adquiridas no treinamento), mas, comumente, pouco usadas no trabalho. | 3,022 | 0,931 |
| 6. Os obstáculos e dificuldades associados à aplicação das novas habilidades que adquiri no treinamento são identificados e removidos pelo meu chefe. | 2,783 | 1,298 |
| 7. Tenho sido encorajado pela minha chefia imediata a aplicar, no meu trabalho, o que aprendi no treinamento. | 3,413 | 1,359 |
| 8. Meu chefe imediato tem criado oportunidades para planejar comigo o uso das novas habilidades. | 3,196 | 1,258 |
| 9. Eu recebo as informações necessárias à correta aplicação das novas habilidades no meu trabalho. | 3,217 | 1,209 |
| Média Geral | 3,159 | 1,130 |

O resultado mais baixo foi em relação consequências associadas à aplicação de novas habilidades no trabalho com média de 2,7 com valores variando de 1,8 a 3,8 conforme dados da Tabela 3.

Tabela 3: Valores Médios e Desvio Padrão dos Escores de cada item obtido da Escala Suporte à Transferência -Uso de novas habilidades

| <i>Item – Alfa de Cronbach: 0,403</i> | <i>Média</i> | <i>Desv. Pad</i> |
|---|--------------|------------------|
| 10. Em meu ambiente de trabalho, minhas sugestões, em relação ao que foi ensinado no treinamento, são levadas em consideração. | 3,891 | 0,90 |
| 11. Meus colegas mais experientes apoiam as tentativas que faço de usar no trabalho o que aprendi no treinamento. | 3,543 | 1,11 |
| 12. Aqui, passam despercebidas minhas tentativas de aplicar no trabalho as novas habilidades que aprendi no treinamento. | 2,304 | 1,093 |
| 13. Minha organização ressalta mais os aspectos negativos (ex.: lentidão, dúvidas) do que os positivos em relação ao uso das novas habilidades. | 1,935 | 0,998 |
| 14. Tenho recebido elogios quando aplico corretamente no trabalho as novas habilidades que aprendi. | 3,478 | 1,11 |
| 15. Quando tenho dificuldades em aplicar eficazmente as novas habilidades, recebo orientações sobre como fazê-lo. | 2,522 | 1,41 |
| 16. Chamam minha atenção quando cometo erros ao utilizar as habilidades que adquiri no treinamento. | 1,826 | 0,877 |
| Média Geral | 2,786 | 1,24 |

Por fim, conforme Tabela 4, o subfator Suporte material apresenta a melhor média da Escala de Suporte à Transferência ($M=3,7$) o que indica que os recursos materiais oferecidos pela organização para aplicação dos conhecimentos adquiridos são razoavelmente adequados. A percepção de suporte material foi mais elevada que a de suporte psicossocial ($M=3,4$) sendo este composto pelos em fatores situacionais de apoio ($M=3,16$) e consequências do uso de Habilidades ($M= 2,78$).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo realizou um processo avaliativo de uma ação de treinamento com base em modelo teórico cientificamente embasado e teve como objetivo avaliar a percepção dos participantes de um curso sobre liderança implementado pela EJUG/TJGO a partir de duas

medidas: o impacto no trabalho que se caracteriza pelas repercussões da capacitação sobre o desempenho e envolvimento dos profissionais com suas atividades laborais e o suporte à transferência.

Os resultados de impacto moderado indicam a ocorrência de mudanças globais no desempenho subsequentes dos egressos que participaram do treinamento, mas é importante ponderar que não se pode afirmar que estas estão diretamente relacionadas aos objetivos e conteúdos ensinados por meio das ações instrucionais pois englobam o aumento de autonomia e uso de habilidades, e, conseqüentemente, a melhoria no desempenho laboral e relacionamento interpessoal (Abbad, 1999; Abbad et al., 2012; Freitas et al., 2006; Zerbini et al., 2012).

Salienta-se que o impacto do treinamento no trabalho foi medido em apenas uma de suas dimensões – em amplitude. Portanto os dados não permitem discorrer acerca da aplicação das competências (CHAs) relacionadas aos objetivos instrucionais do treinamento em situações e/ou tarefas do ambiente de trabalho que. Logo, não podemos afirmar que os desempenhos específicos relacionados à estas foram impactados.

Por isso, sugere-se que novos estudos incluam a aplicação de um instrumento de impacto do treinamento no trabalho em profundidade para avaliar se as competências ensinadas no treinamento que estão sendo aplicadas no ambiente de trabalho do egresso estão associadas ao conteúdo programático do curso e nas competências que se esperava que os cursistas adquirissem e/ou desenvolvessem ao final da capacitação (Meneses et al., 2010; Pilati, Abbad, 2005).

Outras limitações devem ser consideradas na análise dos resultados do presente estudo, entre elas, o curto tempo de avaliação pós-treinamento (menos de 01 ano) que pode não ter sido suficiente para avaliar a aplicabilidade do conteúdo aprendido considerando a implementação. Além disso, o caráter transversal não possibilita a análise da duração dos efeitos de treinamentos e das condições necessárias à aplicação no trabalho de conhecimentos e habilidades aprendidas por meio de treinamentos.

Adiciona-se que não se pode levantar por meio do presente estudo a comparação dos resultados em grupos de pessoas que foram submetidas ao treinamento com as de um grupo controle. Sugere a realização de pesquisas com base em um delineamento experimental ou quase experimental com pré e pós teste, com grupo controle para avaliar com precisão o efeito dos programas de treinamentos implementados no âmbito da organização.

A aplicação exclusiva de escalas e questionários como instrumentos de avaliação é outra limitação. O uso de métodos mistos de avaliação incluindo entrevistas com múltiplos informantes - egressos, seus subordinados e superiores - possibilitaria elucidar aspectos que afetam o suporte à transferência e o impacto do treinamento, que de alguma forma não foram apontados com a pesquisa quantitativa (Abbad; Meneses, 2003). Nesse sentido, verifica-se a importância da investigação a partir de dados qualitativos para a análise e descrição das percepções acerca do suporte à transferência e impacto no trabalho.

Por fim, no que se refere a contribuições do estudo, os resultados encontrados sugerem que, embora os participantes tenham relatado uma percepção moderadamente positiva do impacto do curso, existe espaço para melhoria especialmente quando considerado o suporte psicossocial à transferência por parte dos superiores imediatos destes líderes. E indicam que os aspectos contextuais, especialmente o apoio de superiores e pares, são variáveis relevantes à transferência para o trabalho das novas competências adquiridas no treinamento.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. S. **Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho** – IMPACT. Brasília: Instituto de Psicologia/UnB, 1999.

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

ABBAD, G. et al. Impacto do treinamento no trabalho - medida em amplitude. In: ABBAD, G.; MOURÃO, L.; MENESES, P. P. M.; ZERBINI, T.; BORGES-ANDRADE, J. E.; VILAS-BOAS, R. (Orgs.). **Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação**. Porto Alegre: Artmed, p. 145-162, 2012.

ABBAD, G. et al. Suporte à transferência de treinamento e suporte à aprendizagem. In: ABBAD, G.; MOURÃO, L.; MENESES, P. P. M.; ZERBINI, T.; BORGES-ANDRADE, J. E.; VILAS-BOAS, R. (Orgs.). **Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação**. Porto Alegre: Artmed, 2012, p. 127-146.

ABBAD, G. S.; CARVALHO, R.S. Avaliação de treinamento a distância: reação, suporte à transferência e impactos no trabalho. **Revista de Administração contemporânea**, v. 10, n. 1, p. 95-116, 2006.

ABBAD, G. S.; ZERBINI, T., CARVALHO, R. S. & MENESES, P. P. M. Planejamento instrucional em TD&E. In J. E. Borges-Andrade, G. Abbad & L. Mourão (Orgs.), **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 289-321.

ABBAD, G. S. ZERBINI, T. & SOUZA, D. B. L. Panorama das pesquisas em Educação a Distância no Brasil. **Estudos de Psicologia** (UFRN), p.15, p.291-298, 2010.

ABBAD, G. S., Pilati, R., Borges-Andrade, J. E. & Sallorenzo, L. Impacto do treinamento no trabalho: medida em amplitude. In G. Abbad, L. Mourão, P. P. M. Meneses, T. Zerbini, J. E. Borges-Andrade & R. Vilas-Boas (Orgs.). **Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação**. Porto Alegre: Artmed, 2012, p. 145-162.

MENESES, P.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. S. **Manual de treinamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

BORGES-ANDRADE, J. E. **Avaliação integrada e somativa em TD&E. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 343-358.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S. MOURÃO, L. et al. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2009.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ZERBINI, T.; ABBAD, G., & MOURÃO, L. Treinamento, desenvolvimento e educação: um modelo para a sua gestão. In: L. O. Borges, & L. Mourão (Orgs.). **O trabalho e as organizações**: atuações a partir da Psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013, p. 465-496.

FREITAS, I. A. **Impacto de treinamento nos desempenhos do indivíduo e do grupo de trabalho**: suas relações com crenças sobre o sistema de treinamento e suporte à aprendizagem contínua. Universidade de Brasília, Brasil, 2005.

FREITAS, I. A. et. al. Medidas de impacto de TD&E no trabalho e nas organizações. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; Abbad, G.; MOURÃO, L. & colaboradores. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

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

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

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

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

SANTOS, P. I., **Avaliação de ações em Educação Corporativa**: um estudo de caso na Universidade Petrobras, 2016, 81f, Trabalho de Conclusão de Curso de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016.

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

ZERBINI, T., COELHO JR., F. A., ABBAD, G., MOURÃO, L., ALVIN, S. & LOIOLA, E. **Transferência de treinamento e impacto do treinamento em profundidade**. Porto Alegre: Artmed, 2012.

Recebido em: 06/09/2023

Aprovado em: 16/11/2023