

Transferência de Treinamento: Estudo de um Curso de Ambientação para Novos Colaboradores

Ailton Bispo Dos Santos Junior
ailton.bispo@ifb.edu.br
IFB

FABIANA CARVALHO DA SILVA BISPO
fabiana.bispo@yahoo.com.br
UnB

GARDENIA DA SILVA ABBAD
gardenia.abbad@gmail.com
UnB

Resumo: Pessoas qualificadas representam fator crítico de sucesso para que as organizações consigam responder rapidamente às exigências do mercado. Neste sentido, treinamentos têm contribuído para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem aos trabalhadores, resolver problemas e desafios do cotidiano organizacional. Apesar de limitados em número, estudos voltados para a avaliação de treinamentos contribuem para a sistematização de conhecimento e viabilizam intervenções organizacionais. Assim, este trabalho buscou avaliar a transferência de um treinamento introdutório no desempenho de seus egressos. Esta pesquisa pode ser classificada como estudo de caso, com desenho correlacional e aplicação de survey. Foram testadas variações do Modelo IMPACT (ABBAD, 1999) para investigar a relação de predição de variáveis independentes relacionadas à aprendizagem, às características individuais e às características do contexto ou ambiente de trabalho, sobre variáveis critério de transferência de treinamento. Os instrumentos de coleta de dados apresentaram índices psicométricos satisfatórios e as variáveis encontradas, foram submetidas a análises de regressão múltipla padrão. Os achados confirmaram a eficácia do curso, sendo que Aquisição, Suporte Psicossocial e Relacionamentos Interpessoais foram os principais preditores das dimensões do fenômeno avaliado. Juntas as variáveis do modelo empírico explicaram porção significativa da variabilidade das respostas de autoavaliação de transferência do treinamento.

Palavras Chave: avaliação de TD&E - transferência - treinamento - suporte - capacitação

1. INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos e a reestruturação produtiva dele decorrente têm aumentado a pressão para que as organizações estejam prontas para responder rapidamente às mudanças e exigências do mercado, mantendo-se dessa forma, competitivas. A qualificação das pessoas tem sido considerada como fator crítico de sucesso para que as organizações alcancem essa finalidade (AGUINIS, KRAIGER, 2009; BLUME *et al.*; 2010; SALAS, CANNON-BOWERS; 2001).

Abbad e Borges-Andrade (2004) entendem que treinamentos são vistos como forma de maximizar a produtividade bem como de ajustar desempenhos individuais e coletivos no trabalho para o enfrentamento das transformações tecnológicas, econômicas e organizacionais. Assim, as organizações precisam de colaboradores competentes que saibam utilizar suas qualificações de forma a transformá-las em resultados valiosos. Consequentemente, verifica-se a existência de uma grande demanda por trabalhadores polivalentes, capazes de aprender continuamente e resolver problemas e desafios do cotidiano organizacional.

Abbad (1999) afirma que o treinamento tem sido apontado como indutor de inovação e o apresenta como uma maneira útil para se identificar e superar deficiências no desempenho de empregados, preparando-os para novas funções com vistas à adaptação da mão de obra e à introdução de novas tecnologias de trabalho.

De acordo com Borges-Andrade e Abbad (1996), treinamentos representam esforços organizacionais para oportunizar, aos seus colaboradores, aprendizagens necessárias à superação de deficiências em seus desempenhos e à sua preparação para novas funções e tecnologias. De acordo com Borges-Andrade (2002), treinamento é uma ação organizacional sistematicamente planejada, que possibilita o desenvolvimento de habilidades motoras, atitudinais ou intelectuais, assim como o desenvolvimento de estratégias cognitivas que podem tornar o indivíduo mais apto a desempenhar suas funções atuais ou futuras. Percebe-se, portanto, que as ações de treinamento vêm cumprir a tarefa de contribuir para que os indivíduos, os grupos e a organização atinjam suas metas, visto que em certa medida, os instrumentalizam com conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) necessários ao bom desempenho no trabalho.

Ao analisarem as atividades de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), Vargas e Abbad (2006) apontam a necessidade de compreendê-las como um sistema composto por elementos ou subsistemas, que mantêm entre si e com o ambiente externo um estreito relacionamento de interdependência. Essas autoras descrevem o sistema de TD&E, como sendo composto pelos seguintes elementos: avaliação de necessidades de treinamento (análise organizacional, de tarefas e pessoal); planejamento de treinamento (especificação de objetivos instrucionais, definição do conteúdo do treinamento, escolha de meios e métodos de ensino/aprendizagem); avaliação de treinamento (estabelecimento de critérios de sucesso, desenvolvimento de medidas e validação de critérios de avaliação, escolha do delineamento de pesquisa). Esses componentes mantêm entre si um constante fluxo de informações e produtos, sendo que o subsistema avaliação de treinamento é o principal responsável pelo fornecimento de informações para aperfeiçoamento constante do sistema de treinamento.

O presente estudo volta-se para o subsistema Avaliação de Treinamento, que segundo Abbad (1999), está relacionado ao controle de resultados do sistema de TD&E e envolve processos de coleta, mensuração, análise e interpretação dos desempenhos apresentados pelos egressos em razão da participação na ação instrucional. Nesse sentido, o processo avaliativo

fornece informações acerca dos pontos fortes e fracos da ação instrucional, retroalimentando todos os demais subsistemas de TD&E com informações para seu aprimoramento.

Pilati e Abbad (2005), em sua descrição conceitual de mudanças de estados comportamentais decorrentes de treinamentos, apresentam a aquisição de CHAs como sendo o primeira etapa do processo de aprendizagem iniciado pela instrução, precedendo assim, a etapa de transferência de treinamento (medida específica).

Este trabalho envolve a avaliação de resultados de um evento instrucional no nível de comportamento no cargo, com foco em **transferência de treinamento**, medida em profundidade relacionada à transferência positiva dos conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos no treinamento e expressos diretamente no desempenho do indivíduo no trabalho. Espera-se, portanto, que a transferência de treinamento seja expressa por meio de desempenhos do egresso, ou seja, em seu comportamento no cargo (HAMBLIN, 1978).

Kozlowski *et al.* (2000) também corroboram que o contexto organizacional (ou ambiente de trabalho) possui influência sobre a eficácia do treinamento. Após realizarem revisão de literatura, esses autores encontraram evidências de que os fatores ambientais afetam o contexto pré-treinamento, podem impedir a tradução do que foi aprendido em novos comportamentos no cargo e podem exercer efeitos diretos que facilitam a retenção e a manutenção das competências aprendidas. Esses autores ressaltaram a necessidade de pesquisas para mapear o contexto organizacional e, de posse de diagnósticos, estimular, na organização, um ambiente propício, que apoie o sistema de treinamento a fim de maximizar seus resultados.

Serão testadas ainda, relações entre transferência de treinamento no trabalho e certas variáveis preditivas relacionadas à aquisição, à características individuais, à suporte material, à suporte psicossocial, clima para transferência e suporte organizacional. Optou-se por utilizar o Modelo IMPACT de Abbad (1999) como modelo teórico da pesquisa, devido ao seu legado empírico para testar relações entre tais variáveis.

O Quadro 1, apresentado a seguir, reúne conceitos relacionados às principais influências contextuais capazes de interferir nos resultados do treinamento, tendo sido elaborado a partir de resultados empíricos de pesquisas na área de Avaliação de TD&E.

CONCEITO	DEFINIÇÃO	AUTORES
Suporte Organizacional	Percepção dos indivíduos a respeito do quanto a organização se preocupa com o bem-estar e valoriza as contribuições dos indivíduos que nela trabalham.	Abbad (1999); Abbad, Pilati e Borges-Andrade (1999)
Clima para Transferência	Situações e consequências que podem inibir ou facilitar a transferência do que foi aprendido no treinamento para situações de trabalho.	Rouiller e Goldstein (1993)
Suporte Psicossocial	Percepção do indivíduo sobre o apoio que recebe da organização, de colegas e de chefias para aplicar, no trabalho, novas habilidades adquiridas em treinamentos.	Abbad (1999); Abbad e Sallorenzo (2001)
Suporte Material	Percepção dos indivíduos acerca da qualidade, suficiência e disponibilidade de recursos materiais e financeiros, assim como a adequação do ambiente físico à transferência de treinamento.	Abbad (1999); Abbad e Sallorenzo (2001)

Quadro 1 - Variáveis Contextuais predictoras de transferência de treinamento.

Fonte: Adaptado de Abbad, Coelho Junior, Freitas e Pilati (2006).

Assim, o presente artigo tem por objetivo, **avaliar a transferência do Curso Excelência Profissional no desempenho de seus egressos**. Para tanto, serão testadas variações do Modelo IMPACT (ABBAD, 1999), para analisar a relação de predição de variáveis independentes relacionadas à aprendizagem, às características individuais e às características do ambiente organizacional, sobre variáveis critério de transferência de treinamento, conforme Figura 1 e hipóteses apresentadas a seguir.

Hipótese 1: Aquisição explica uma porção significativa da variabilidade de transferência de treinamento.

Hipótese 2: Características individuais, tais como gênero, tempo de experiência na função, região geográfica da Agência e escolaridade do empregado explicam porção significativa da variabilidade de transferência de treinamento.

Hipótese 3: Características ambientais (contexto do trabalho) tais como suporte psicossocial, suporte material, consequências ao uso do aprendido no treinamento, suporte organizacional e relacionamentos interpessoais explicam porção significativa da variabilidade de transferência de treinamento.

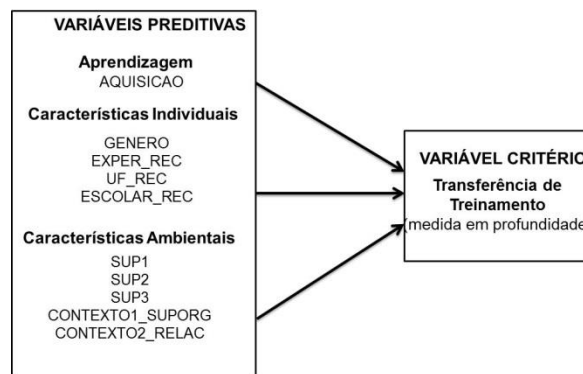


Figura 1. Modelo de Pesquisa – variação simplificada do Modelo IMPACT de Abbad (1999).

2. MÉTODO

O trabalho pode ser classificado como estudo de caso, com recorte transversal e delineamento correlacional. De acordo com Abbad e Torres (2002), modelos multivariados de pesquisa envolvem análise do relacionamento entre múltiplas variáveis explicativas (ou preditoras ou independentes) e, em alguns casos, múltiplas variáveis dependentes (ou critério). Assim, a regressão múltipla (RM) é recomendável para examinar o efeito exercido por duas ou mais variáveis independentes sobre uma variável dependente. Tal característica é especialmente positiva em modelos como o adotado nesta pesquisa, que apresentam variáveis independentes correlacionadas entre si (preditores reduntantes), que se desdobram diferentes dimensões ou variáveis de um determinado fenômeno ou construto.

Será empregada portanto, metodologia multivariada no controle e na análise de dados, utilizando-se o software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 20.0.

2.1 O TREINAMENTO AVALIADO

O Banco XYZ, empresa objeto deste estudo, é uma instituição financeira de grande porte que tem realizado vultuosos investimentos no desenvolvimento de seus colaboradores e em gestão do conhecimento. O Curso Excelência Profissional é um treinamento presencial que possui cerca de 72 horas de duração e se estende por duas semanas a partir da admissão

do novo colaborador. Trata-se de um curso de caráter obrigatório, voltado para socialização e capacitação do escriturário para a atividade de comercialização e operacionalização de produtos e serviços bancários.

2.2 INSTRUMENTOS

Além de questões relativas ao grau de aquisição de competências (medida de aprendizagem) e de sua utilização no trabalho, o questionário abrangeu perguntas sobre o gênero do respondente, seu nível de escolaridade, tempo de experiência na função, região geográfica de sua agência entre outros. Ademais, foram utilizadas três escalas de medidas, a saber:

- Percepção de Transferência de Treinamento: 28 itens associados a uma escala Likert de 10 pontos (onde 1 equivale nunca e 10, sempre) e construídos segundo recomendações de Zerbini *et al.* (2012), Pasquali *et al.* (2010) e Abbad *et al.* (2006). A análise de componentes principais apontou a fatorabilidade da matriz de dados ($KMO=0,95$) e que a solução adequada (rotação oblíqua PROMAX) era a extração de três fatores. No primeiro fator, denominado **IMPACT1_Aplicação de Vendas e Operacionalização de Produtos e Serviços para Excelência Profissional**, foram agrupados 11 itens relacionados à frequência com que o egresso aplica no trabalho, competências de Vendas e Operacionalização de Produtos e Serviços para Excelência Profissional desenvolvidas no treinamento (carga fatorial entre 0,48 e 0,85; α de Cronbach=0,94); No segundo, denominado **IMPACT2_Aplicação de Socialização para Excelência Profissional**, foram agrupados 11 itens relacionados à frequência com que o egresso aplica no trabalho, competências de Socialização para Excelência Profissional desenvolvidas no treinamento (carga fatorial entre 0,44 e 0,77; α de Cronbach=0,89); e no terceiro fator, denominado **IMPACT3_Aplicação de Aprendizagem no Trabalho, Educação e Carreira para Excelência Profissional**, foram agrupados 6 itens relacionados à frequência com que o egresso aplica no trabalho, competências de Aprendizagem no Trabalho, Educação e Carreira para Excelência Profissional (carga fatorial entre 0,44 e 0,64; α de Cronbach=0,79).

- Percepção de Suporte à Transferência de Treinamento: 24 itens associados a uma escala Likert de 10 pontos (onde 1 equivale discordo totalmente e 10, concordo totalmente) e adaptados do Instrumento de Suporte à Transferência de Treinamento, construído e validado por Abbad (1999) e Abbad e Sallorenzo (2001) voltados para a avaliação do apoio recebido pelo egresso (do chefe, de colegas e da organização), pela disponibilização de suporte necessário e pelas consequências à aplicação dos novos CHAs no Trabalho. A análise de componentes principais apontou a fatorabilidade da matriz de dados ($KMO=0,93$) e que a solução adequada (rotação oblíqua PROMAX) era a extração de três fatores. No primeiro fator, denominado **SUP1_Suporte Psicossocial**, foram agrupados 14 itens relacionados ao grau de concordância do egresso sobre o apoio (em termos de criação de oportunidades, encorajamento, remoção de obstáculos, orientações e informações) recebido do chefe, dos colegas e da organização para a utilização, no trabalho, dos CHAs aprendidos no Curso Excelência Profissional (carga fatorial entre 0,49 e 0,90; α de Cronbach=0,94); No segundo, denominado **SUP2_Suporte Material**, foram agrupados 5 itens relacionados ao grau de concordância do egresso acerca do quanto a organização disponibiliza recursos financeiros e materiais em quantidade e qualidade necessárias à utilização, no trabalho, do que foi aprendido no Curso Excelência Profissional (carga fatorial entre 0,44 e 0,95; α de Cronbach=0,90); e no terceiro fator, denominado **SUP3_Consequências ao Uso do Aprendido no Trabalho**, foram agrupados outros 5 itens relacionados ao grau de concordância do egresso acerca do quanto a organização ressalta aspectos negativos e erros em relação ao uso, no trabalho, de novas habilidades, enfatiza as tentativas de aplicação de

novos CHAs e viabiliza tempo para utilização do aprendizado no treinamento (carga fatorial entre 0,50 e 0,75; α de Cronbach=0,79).

- Percepção de Suporte Organizacional à Transferência de Treinamento: 14 itens associados a uma escala Likert de 10 pontos (onde 1 equivale a fortemente negativa e 10, fortemente positiva), que representa uma versão reduzida do instrumento Características do Ambiente Externo e Interno desenvolvido por Pereira (2009) e adaptado por Silva (2011), que vem apresentando relativo sucesso em medir uma subdimensão de suporte organizacional à transferência de treinamento. O instrumento busca aferir o quanto características do ambiente interno e externo à Unidade de Lotação do respondente são capazes de influenciar a aplicação no trabalho do conteúdo aprendido no Curso Excelência Profissional. A análise de componentes principais apontou a fatorabilidade da matriz de dados ($KMO=0,93$) e que a solução adequada (rotação oblíqua PROMAX) era a extração de dois fatores. No primeiro fator, denominado **CONTEXTO1_SUPORG_Práticas Organizacionais de Gestão do Desempenho**, foram agrupados 10 itens que medem a percepção do egresso sobre o quanto práticas organizacionais de gestão de desempenho como estabelecimento de metas para vendas de produtos bancários, distribuição da carga de trabalho, grau de priorização da atividade de vendas, número de colaboradores dedicados à venda e qualidade das ferramentas de TI de apoio à vendas podem influenciar a aplicação dos CHAs aprendidos no Curso Excelência Profissional (carga fatorial entre 0,49 e 0,88; α de Cronbach=0,92); No segundo, denominado **CONTEXTO2_RELAC_Relacionamentos Interpessoais**, foram agrupados 4 itens que medem a Percepção do egresso acerca do quanto as normas e os relacionamentos com colegas de equipe, chefe e clientes podem influenciar a aplicação dos CHAs aprendidos no Curso Excelência Profissional (carga fatorial entre 0,57 e 0,82; α de Cronbach=0,79).

Com o propósito de testar o modelo empírico representado na **Figura 1**, as médias dos fatores dessas escalas, transformadas em variáveis, serão submetidas a análises de regressão múltipla padrão.

2.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS E PARTICIPANTES

A aplicação de questionário foi realizada a distância, por meio de formulário eletrônico autoexplicativo disponibilizado na intranet da empresa, tendo ocorrido uma única vez. A área de gestão de pessoas da organização enviou convites, via e-mail corporativo, a todos os egressos, solicitando que respondessem ao questionário no período compreendido entre 24 de abril e 2 de maio de 2012. Dessa forma, foi respeitado o transcurso mínimo de 120 dias da conclusão do treinamento.

A população estudada foi composta por 5.418 colaboradores contratados pela organização em 2011 nos diversos estados brasileiros, que concluíram o Curso Excelência Profissional naquele mesmo ano. A participação na pesquisa se deu de forma voluntária e apesar do envio de convites para toda a população, obteve-se respostas de 2.002 respondentes, representando uma taxa de retorno 36,95%.

Após análise do arquivo, verificou-se que todos os questionários enviados apresentaram dados válidos. Atendendo instruções de preenchimento, 103 respondentes que declararam não estarem utilizando, ou utilizando muito pouco o que foi aprendido no treinamento no trabalho, encerraram sua participação na pesquisa respondendo apenas o terceiro item do questionário que versava sobre a razão da não-utilização das novas competências. Ressalta-se que a principal razão para não utilização dos CHAs aprendidos no treinamento, deveu-se a área de atuação não requerer as competências adquiridas. Consequentemente, devido a esse delineamento do instrumento de coleta de dados, que

incluiu o padrão de salto descrito, retirou-se do arquivo de dados, 103 casos omissos (5,1%), ficando a amostra com 1.899 casos.

A maioria dos participantes possuía ensino superior (52,5%), seguidos de nível médio (32,1%) e pós-graduação (15,3%). Predominaram participantes com menos de 1 ano de experiência na função (61,7%). A maioria dos respondentes eram do gênero masculino (58,2%) e trabalhavam em agências localizadas na região Centro-Sul (51,3%).

2.4 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DE DADOS

As respostas numéricas a todos os itens foram pareadas em um arquivo de dados. Para cada uma das escalas ou fatores descritos no item sobre Instrumentos, as médias das respostas numéricas desses fatores, foram transformadas em variáveis e serão submetidas a análises de regressão múltipla padrão.

Priorizou-se o tratamento de dados extremos para as regressões múltiplas, uma vez que é necessário o atendimento de pressupostos estatísticos (principalmente o de normalidade) para a utilização dessa técnica estatística.

As regressões múltiplas padrão foram precedidas de tratamento de casos extremos, visto que é necessário o atendimento de pressupostos estatísticos (principalmente o de normalidade) para a utilização dessa técnica.

Para exclusão dos casos extremos, serão observadas as recomendações de Tabachnick e Fidell (2007). No caso dos *outliers* univariados, foi utilizado o critério de desvios-padrão dos resíduos padronizados (*Z scores*) que excedam $\pm 1,96$, para um nível de significância de 0,05. Decidiu-se, portanto, excluir 7 casos extremos univariados com desvios-padrão dos resíduos padronizados $\geq 1,96$ e outros 93 casos extremos univariados com desvios $\leq -1,96$.

Em relação aos parâmetros de exclusão dos casos extremos multivariados, foi aplicado o critério da distância de Mahalanobis (10 graus de liberdade e $p > 0,05$). Decidindo-se, portanto, excluir 133 casos extremos multivariados observando-se a distância Mahalanobis ≥ 18.3070 a fim de tornar a amostra adequada ao atendimento do pressuposto da normalidade.

Assim, a amostra utilizada nas regressões múltiplas, foi composta por 1.666 casos válidos, após a retirada de 233 casos extremos univariados e multivariados.

No que se refere à colinearidade, todos os três modelos de regressão apresentaram tabelas de colinearidade com proporção de variância inferiores à 0,90, o que segundo Hair et al (2009), indica ausência desse problema. Foram empreendidas também, análises dos valores de tolerância e dos valores de VIF- *Variance Inflation Factor* para verificar a existência de problemas de singularidade e multicolinearidade. Cabe ressaltar que não foi constatado problemas dessa natureza, uma vez que todos os modelos de regressão apresentaram VIFs inferiores à cinco e valor de tolerância próximo de zero.

3. RESULTADOS

Abbad e Torres (2002) também destacam o R^2 como sendo relevante indicador de qualidade de modelos de investigação que utilizam Regressões Múltiplas (RM). A seguir, na Tabela 1, são apresentadas as correlações entre cada variável critério e suas variáveis preditivas, os coeficientes de regressão padronizados (β), o nível de significância de cada variável, o R^2 ajustado (coeficiente ajustado de determinação) e a razão F de cada um desses modelos.

Tabela 1 – Preditores de transferência do Curso Excelência Profissional

Variáveis preditivas dos Modelos de Pesquisa	Modelo1 IMPACT1_Apl R ² ajustado = 0,34 F= 86,54			Modelo 2 IMPACT2_Apl R ² ajustado = 0,44 F= 132,72			Modelo 3 IMPACT3_Apl R ² ajustado = 0,29 F= 67,96		
	r	β	Sig.	r	β	Sig.	r	β	Sig.
AQUISICAO	,39	,15	,00	,49	,25	,00	,39	,18	,00
GENERO	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EXPER_REC	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ESCOLAR_REC	,06	,05	,02				,06	,04	,04
UF_REC	,07	,08	,00	-,08	-,05	,01	-	-	-
SUP1	,52	,25	,00	,53	,11	,00	,49	,26	,00
SUP2	-	-	-	,40	,06	,02	-	-	-
SUP3	-	-	-	-,14	-,07	,00	-	-	-
CONTEXTO1_SUPORG	,42	,10	,00	-	-	-	,39	,10	,00
CONTEXTO2_RELAC	,50	,22	,00	,60	,36	,00	,42	,10	,00

p > 0,05

Fonte: elaborada na pesquisa.

Conforme é possível verificar na Tabela 1, Tempo de Experiência na Função (**EXPER_REC**) e Gênero do Empregado (**GENERO**) não apresentaram contribuição significativa na explicação de variáveis critério de transferência de treinamento, analisadas nos três Modelos empíricos.

As variáveis de Aquisição de novos CHAs (**AQUISICAO**), Suporte Psicossocial à Transferência de Treinamento (**SUP1**) e Relacionamentos Interpessoais (**CONTEXTO2_RELAC**), mantiveram correlações moderadas com as cada uma das variáveis critério que representaram os fenômenos de transferência do treinamento nos três Modelos testados, com coeficientes de correlação de Pearson (r) variando respectivamente entre: 0,39 e 0,49; 49 e 53; e 42 e 60.

Práticas Organizacionais de Gestão de Desempenho (**CONTEXTO1_SUPORG**) manteve correlações moderadas com as variáveis critério que representaram os fenômenos de transferência do treinamento no **Modelos 1_IMPACT1_Apl** e no **Modelo 3_IMPACT3_Apl**, com r = 0,42 e 0,39 respectivamente.

Suporte Material à Transferência de Treinamento (**SUP2**) apresentou correlação moderada, tendo sido preditiva significativa apenas da variável critério Aplicação de Socialização para Excelência Profissional (conforme **Modelo 2_IMPACT2_Apl**), com r = 0,40.

Região Geográfica da Unidade de Lotação (**UF_REC**) apresentou correlação baixa, tendo sido preditiva significativa apenas das variáveis critério Aplicação de Vendas e Operacionalização de Produtos para Excelência Profissional (conforme **Modelo 1_IMPACT1_Apl**) e Aplicação de Socialização para Excelência Profissional (conforme **Modelo 2_IMPACT2_Apl**), com r = 0,07 e -0,08 respectivamente.

Escolaridade do Empregado (**ESCOLAR_REC**) apresentou correlação baixa, tendo sido preditiva significativa apenas das variáveis critério Aplicação de Vendas e Operacionalização de Produtos para Excelência Profissional **IMPACT1_Apl** (conforme **Modelo 1_ IMPACT1_Apl**) e Aplicação de Aprendizagem no Trabalho, Educação e Carreira para Excelência Profissional **IMPACT3_Apl** (conforme **Modelo 3_ IMPACT3_Apl**). Em ambos os casos a coeficiente de correlação apresentado foi de 0,06.

No **Modelo 1_ IMPACT1_Apl**, a variável critério Aplicação de Vendas e Operacionalização de Produtos e Serviços (**IMPACT1_Apl**), primeira medida de transferência de treinamento analisada, foi melhor explicada pela contribuição de Suporte Psicossocial à Transferência de Treinamento ($\beta = 0,25$), seguida por Relacionamentos Interpessoais ($\beta = 0,22$), Aquisição de novos CHAs ($\beta = 0,15$) e Práticas Organizacionais de Gestão do Desempenho ($\beta = 0,10$), Região Geográfica da Unidade de Lotação ($\beta = 0,08$), Escolaridade do Empregado ($\beta = 0,05$). Conforme dados da Tabela 1, essas seis variáveis preditivas agrupadas explicaram 33,9% da variabilidade de Aplicação de Vendas e Operacionalização de Produtos e Serviços.

No **Modelo 2_ IMPACT2_Apl**, a variável critério Aplicação de Socialização para Excelência Profissional (**IMPACT2_APL**), segunda medida de transferência de treinamento analisada, foi melhor explicada pela contribuição de Relacionamentos Interpessoais ($\beta = 0,36$) seguida por Aquisição de novos CHAs ($\beta = 0,25$), Suporte Psicossocial à Transferência de Treinamento ($\beta = 0,11$), Região Geográfica da Unidade de Lotação ($\beta = -0,05$), Suporte Material à Transferência de Treinamento ($\beta = 0,06$) e Consequências ao Uso do Aprendido no Treinamento ($\beta = -0,07$). Conforme dados da Tabela 1, seis variáveis preditivas agrupadas, explicaram juntas 44,2% da variabilidade de Aplicação de Socialização para Excelência Profissional.

No **Modelo 3_ IMPACT3_Apl**, a variável critério Aplicação de Aprendizagem no Trabalho, Educação e Carreira para Excelência Profissional (**IMPACT3_Apl**), terceira medida de transferência de treinamento analisada, também foi melhor explicada por Suporte Psicossocial ($\beta = 0,26$), seguida por Aquisição de novos CHAs ($\beta = 0,17$), Práticas Organizacionais de Gestão do Desempenho ($\beta = 0,10$), Escolaridade do Empregado ($\beta = 0,04$), e Relacionamentos Interpessoais ($\beta = 0,10$). Agrupadas, as variáveis preditivas constantes na Tabela 1, explicaram 28,7% da variabilidade de Aplicação de Aprendizagem no Trabalho, Educação e Carreira para Excelência Profissional.

4. DISCUSSÃO

Conforme recomendações de autores como Kozlowski et al (2000), Salas e Cannon-Bowers (2001), Abbad e Borges-Andrade (2004) e Coelho Junior (2004), verificou-se que a organização estudada tem procurado integrar TD&E e outros subsistemas organizacionais, promovendo um clima propício à aprendizagem. Percebeu-se, portanto, um esforço da organização em preparar colaboradores mais experientes para acompanhar o novo colaborador e facilitar sua socialização.

Verificou-se ainda, embasamento teórico na etapa de planejamento e desenho do Curso Excelência Profissional na medida em que as metodologias de ensino adotadas, encontraram-se carregadas de rituais, símbolos e normas, que facilitam a internalização de valores, o comprometimento e a motivação dos novos colaboradores (HOFSTEDE, 1997; SIMOSI, 2010).

Ainda sobre as características de desenho do treinamento, verificou-se ênfase dada às oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal ofertadas pela organização, estimulando o desencadeamento de atitudes recíprocas por parte dos egressos. Foi possível

perceber também, que o treinamento abrangeu a utilização de sistemas de informação e que, certas rotinas de controle, foram bastante trabalhadas no decorrer das aulas. Portanto, o desenho da instrução contribuiu para a socialização dos egressos e também para seu enquadramento às normas e aos instrumentos de controle da organização (PFEFFER, 1997; SIMOSI, 2010).

Os indicadores encontrados corroboram a ocorrência de aprendizagem dos CHAs abordados no Curso Excelência Profissional conforme o modelo conceitual apresentado por Pilati e Abbad (2005). Os achados também confirmam que os egressos estão aplicando essas mesmas competências no trabalho.

Sendo assim, organizações desejosas por maximizar a transferência de treinamento deverão atentar para influências contextuais tais como os relacionamentos interpessoais e apoio recebido pelos pares e pelo superior imediato para aplicar no trabalho os CHAs aprendidos em treinamentos, fomentando assim um ambiente de trabalho receptivo à novas aprendizagens. Tal tendência vem sendo apontada por diversas pesquisas brasileiras e estrangeiras como aquelas empreendidas por Borges-Andrade (1982), Abbad (1999), Abbad e Sallorenzo (2001), Coelho Junior (2004), Chiaburu e Marinova (2005), Burke e Hutchins (2007), Pereira (2009), Blume et al (2010), Chiaburu, Dam e Hutchins (2010), Martin (2010), Silva (2011) e Simosi (2012).

A seguir, o Quadro 2 apresenta os resultados de testagem das hipóteses do modelo de pesquisa deste estudo.

Hipótese	Descrição	Corroboração	Interpretação
H ₁	Aquisição (medida de aprendizagem) explica uma porção significativa da variabilidade de transferência de treinamento.	Corroborada	Aquisição foi preditora significativa e positiva de Transferência de Treinamento em todos os modelos testados. Participantes que relataram maior percepção desses fenômenos, tenderam a relatar maior Aquisição. Em consonância com o modelo conceitual adotado, os dados empíricos corroboraram a importância dessa variável na predição dos fenômenos estudados.
H ₂	Características individuais, tais como gênero, tempo de experiência na função, região geográfica, Agência e escolaridade do empregado explicam porção significativa da variabilidade de transferência de treinamento.	Parcialmente Corroborada	Tempo de Experiência na Função e Gênero não foram variáveis preditivas de nenhum dos fenômenos avaliados. Escolaridade foi preditora apenas de Aplicação de Vendas e Operacionalização de Produtos e de Aplicação de Aprendizagem no Trabalho, Educação e Carreira. Região Geográfica da Unidade de Lotação foi preditora apenas de Aplicação de Vendas e Operacionalização de Produtos e de Aplicação de Socialização. A pouca variabilidade de respostas pode ter contribuído para esse resultado.

Quadro 2 – Resultados da testagem de hipóteses de pesquisa. (continua)

Fonte: elaborada na pesquisa.

Hipótese	Descrição	Corroboração	Interpretação
H ₃	Características ambientais (contexto do trabalho) tais como suporte psicossocial, suporte material, consequências ao uso do aprendizado no treinamento, suporte organizacional e relacionamentos interpessoais explicam porção significativa da variabilidade de transferência de treinamento.	Parcialmente Corroborada	<p>Apenas Suporte Psicossocial foi preditora significativa de todos os fenômenos avaliados. Participantes que relataram maior percepção desses fenômenos, tenderam a relatar maior percepção de Suporte Psicossocial.</p> <p>Suporte Material foi preditora significativa de medidas de generalização, de transferência de treinamento e de impacto do treinamento no trabalho.</p> <p>Consequências ao Uso do Aprendido no Treinamento esteve inversamente relacionada apenas à medida de transferência de treinamento denominada de Aplicação de Socialização.</p> <p>Suporte Organizacional foi preditora significativa apenas das medidas transferência de treinamento denominadas Aplicação de Vendas e Operacionalização de Produtos e de Aplicação de Aprendizagem no Trabalho, Educação e Carreira.</p> <p>Relacionamentos Interpessoais foi preditora significativa de todas as medidas de transferência de treinamento analisadas neste estudo.</p>

Quadro 2 – Resultados da testagem de hipóteses de pesquisa. (conclusão)

Fonte: elaborada na pesquisa.

Após o detalhamento dos resultados de testagem das hipóteses de pesquisa, conclui-se aqui, a discussão teórica dos resultados. Na próxima seção, serão apontadas as contribuições e as limitações deste estudo e sugestões para pesquisas futuras.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em termos de contribuições práticas, o trabalho possibilitou a identificação da relevância do papel desempenhado por chefes, colegas e da organização para que as ações de capacitação obtenham os resultados planejados. Portanto, as organizações precisam fomentar climas propensos à transferência de treinamentos e devem ainda, investir na formação gerencial dos chefes visando prepará-los para motivar seus colaboradores a aplicarem no trabalho os CHAs aprendidos em treinamentos.

Esta pesquisa contribuiu para a construção de conhecimento na área de TD&E na medida em que proporcionou incremento na explicação da transferência de treinamento com a utilização de medidas de suporte específicas ao contexto pesquisado.

Foi comprovada também, a viabilidade de se empregar estratégias de delineamento de coleta de dados que incluam medida de aquisição de novos CHAs e utilização de escala de aplicação (transferência de treinamento) como forma de mitigar o problema da ausência de pré-teste e da vinculação do efeito identificado no desempenho do egresso, conforme proposto por Pilati e Abbad (2005).

A amostra final de participantes da pesquisa, embora grande e extraída aleatoriamente da população, não pode ser considerada representativa do universo pesquisado, uma vez que o retorno dos questionários, teve índice satisfatório, porém não aleatório. A generalização dos

resultados para a população de empregados treinados deve ser feita com cautela. Esta pesquisa, por ser um estudo de caso, não visou a generalização dos resultados para outros contextos e organizações.

Apesar da histórica contribuição que vem sendo feita, faz-se necessária a realização de pesquisas futuras que contribuam para sistematização de conhecimentos na área de TD&E, focadas nas dimensões do nível de avaliação do comportamento no cargo conforme proposto por Hamblin (1978), ou seja: transferência de treinamento (impacto em profundidade) e impacto do treinamento no trabalho (impacto em amplitude). Assim sendo, sugere-se a realização de novos estudos com o seguinte direcionamento:

- Utilizar estratégias de avaliação de treinamentos introdutórios que considerem a influência das variáveis motivação para transferir, comprometimento organizacional e suporte organizacional (CHIABURU, 2010; SIMOSI, 2012);e
- Investigar o poder explicativo do suporte advindo dos pares e do superior imediato, empregando delineamentos experimentais ou quase-experimentais, na predição de Transferência de Treinamento e de Impacto do Treinamento no trabalho.

Considera-se por fim, que o presente estudo foi capaz de avaliar a transferência de um treinamento introdutório no desempenho de seus egressos, tendo alcançado todos os seus objetivos e apresentado relevância teórica e social.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S.** Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT. Tese. (Doutorado em Psicologia)-Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília-DF, 1999.
- ABBAD, G. S.; PILATI, R.; BORGES ANDRADE, J. E.** Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v.3, n.2, p. 29-52, 1999.
- ABBAD, G. S.; SALLORENZO, L. H.** Desenvolvimento e validação de escalas de suporte à transferência de treinamento. *Revista de Administração da USP*, São Paulo, v.36, p. 33-45, 2001.
- ABBAD, G. S.; TORRES, C. V.** Regressão múltipla stepwise e hierárquica em psicologia organizacional: Aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia*, Natal, v. 7, (número especial), p. 19-29, 2002.
- ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E.** Aprendizagem humana em organizações de trabalho. *In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 237-275. cap. 7.
- ABBAD, G. S.; COELHO JUNIOR, F. A.; FREITAS, I. A.; PILATI, R.** Medidas de suporte em avaliação de TD&E. *In: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Org.). Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa: Fundamentos para a Gestão de Pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006. cap. 20.
- AGUINIS, H.; KRAIGER, K.** Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, n. 60, p. 451-474, 2009.
- BLUME, B.; FORD, K.; BALDWIN, T.; HUANG, J.** Transfer of Training: A Meta-Analytic Review. *Journal of Management*, v.36, n. 4, p. 1065-1105, 2010.
- BORGES-ANDRADE, J. E.** Avaliação somativa de sistemas instrucionais: integração de três propostas. *Tecnologia Educacional*, Rio de Janeiro, v.11, n. 46, p. 29-39, 1982.
- BORGES-ANDRADE, J.E.** Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. *Estudos em de Psicologia*, Natal, v. 7(número especial), p. 31-43, 2002.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.** Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas. *Revista de Administração - Rausp*, São Paulo, v.31, n. 2, p. 112 – 125, 1996.
- BURKE, L.A.; HUTCHINS, H.M.** Training Transfer: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*. v. 6; p. 263-297, 2007.
- CHIABURU, D. S.; MARINOVA, S. V.** What predicts skill transfer? An exploratory study of goal orientation, training self-efficacy and organizational supports. *International Journal of Training and Development*, v. 9, n. 2, p. 110-123, 2005.
- CHIABURU, D.S.; DAM, K.V.; HUTCHINS, H.M.** Social Support in the Workplace and Training Transfer: A longitudinal analysis. *International Journal of Selection and Assessment*. v. 18, n. 2, p. 187-200, 2010.
- COELHO JÚNIOR, F. A.** Avaliação de Treinamento a Distância: Suporte à Aprendizagem e Impacto do Treinamento no Trabalho. Dissertação (Mestrado em Psicologia)-Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília-DF, 2004.
- HAIR, J. F. J; ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L.; BLACK, W. C.** Análise multivariada de dados. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HAMBLIN, A. C.** Avaliação e Controle do Treinamento. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.
- HOFSTEDTE, G.** Culturas e Organizações – Compreender a nossa Programação Mental. Lisboa: Rolo e Filhos, 1997.
- ISMAIL, A.; MOHAMED, H. A. .; SULAIMAN, A. Z.; SABHI, S.** Supervisor’s Role as an Antecedent of Training Transfer and Motivation to Learn in Training Programs. *Acta Universitatis, Danubius*, n.2, p. 18-38, 2010.
- KOZŁOWSKI, S. W. J; BROWN, K. G.; WEISSBEIN, D. A.; CANNON-BOWERS, J. A.; SALAS, E.** A Multilevel Approach to Training Effectiveness: enhancing horizontal and vertical transfer. *In: KLEIN, K. J.; KOSŁOWSKI, S. W. J. (Ed.): Multilevel theory, research, and methods in organizations: foundations, extensions, and new directions*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

- MARTIN, H. J.** Workplace Climate and Peer Support as Determinants of Training Transfer. *Human Resource Development Quarterly*. vol. 21, n.1, p.87-104, 2010.
- PASQUALI, L.** Testes Referentes a Construto: Teoria e Modelo de Construção. In: PASQUALI, L. *et al.* Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- PEREIRA, S. C. M.** Avaliação de efeitos de uma ação de TD&E no desempenho de egressos e da organização. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília-DF, 2009.
- PFEFFER, J.** Mechanisms of Social Control. In: PFEFFER, Jeffrey. *New directions for organization theory: problems and prospects*. New York: Oxford University, 1997. p.100 – 135.
- PILATI, R.; ABBAD, G.S.** Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília- DF, v. 21, n. 1, p. 43-52, 2005.
- ROUILLER, J.Z.; GOLDSTEIN, I.L.** The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. *Human Resource Development Quarterly*, n.4, v.4, p. 377-390, inverno 1993.
- SALAS, E.; CANNON-BOWERS, J.** The science of training: a decade of progress. *Annual Review of Psychology*. n. 52, p. 471-499, 2001.
- SILVA, A. L.** Avaliação de Treinamentos nos Níveis de Impacto no Trabalho e Resultados Organizacionais. Tese (Doutorado em Administração)-Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília, Brasília-DF, 2011.
- SIMOSI, M.** The role of social socialization tactics in the relationship between socialization content and newcomers' affective commitment. *Journal of Managerial Psychology*. Bradford, v.5, n.3; 2010.
- SIMOSI, M.** Disentangling organizational support construct. The Role of different sources of support to newcomers' training transfer and organizational commitment. *Personnel Review*, Bradford, v.41, n.3,2012.
- TABACHNICK, B. C.; FIDELL, L. S.** *Using multivariate statistics*. 3rded. Boston: Pearson Higher Education, 2007.
- VARGAS, R. M. V.; ABBAD, G.S.** Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In: BORGES ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.S; MOURÃO, L. (Orgs). *Treinamento, desenvolvimento e Educação nas Organizações e Trabalho*. Fundamentos para a Gestão de Pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. cap. 07.
- ZERBINI, T.; COELHO JUNIOR, F. A.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L.; ALVIM, S.; LOIOLA, E.** Transferência de treinamento e impacto do treinamento em profundidade. In: ABBAD, G. S.; MOURÃO, L.; MENESES, P. P. M.; ZERBINI, T.; BORGES ANDRADE, J.; VILAS-BOAS, R. (Org.); *Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação –Ferramentas para gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2012. Cap. 8.