

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA (UNIALFA)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

Patrícia Francisca dos Santos Medeiros

**Análise da expectativa e do impacto de treinamento para
desenvolvimento de liderança: O caso em uma empresa do
agronegócio.**

GOIÂNIA

Agosto de 2020.

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA (UNIALFA)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

Patrícia Francisca dos Santos Medeiros

**Análise da expectativa e do impacto de treinamento para
desenvolvimento de liderança: O caso em uma empresa do
agronegócio.**

Trabalho apresentado ao programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Alves Faria, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Hérica Landi de Brito.

GOIÂNIA
Agosto de 2020.

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

M488a

Medeiros, Patrícia Francisca dos Santos

Análise da expectativa e do impacto de treinamento para desenvolvimento de liderança: O caso em uma empresa do agronegócio / Patrícia Francisco dos Santos Medeiros. – 2020.

73 f. : il.

Orientadora: Prof. Dr. Hérica Landi de Brito.

Dissertação (mestrado) – Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) - Mestrado em Administração – Goiânia, 2020.

1. Avaliação de expectativa. 2. Avaliação de impacto do treinamento no trabalho. 3. Treinamento. I. Medeiros, Patrícia Francisca dos Santos. II. UNIALFA – Centro Universitário Alves Faria. III. Título.

CDU: 159.947.3

Patrícia Francisca dos Santos Medeiros

Análise da expectativa e do impacto de treinamento para desenvolvimento de liderança: O caso em uma empresa do agronegócio.

Trabalho apresentado ao programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Alves Faria, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração. Orientadora: Prof. Dra. Hérica Landi de Brito.

Comissão Avaliadora

Prof^a. Dra. Hérica Landi de Brito

Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário
Alves Faria
(Presidente da Banca)

Prof^a. Dra. Maria Virgínia de Carvalho

(Membro Examinador Interno)

Prof^o. Dr. Marco Antônio Silveira

(Membro Examinador Externo)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me dar forças, não me deixando desistir, mesmo nos momentos difíceis.

Manifesto meu profundo agradecimento aos que estiveram comigo nesta difícil e gratificante caminhada.

Agradeço a minha família, minha mãe lone pelo apoio. Ao meu marido João por entender as horas de estudo, por acreditar e me motivar a lutar pelos meus sonhos.

Agradeço a minha professora Hérica, pelos ensinamentos, orientações, feedbacks, pela disponibilidade, me ajudando a realizar esse trabalho nesse período de orientação.

Agradeço a empresa que trabalho por abrir as portas para que eu realizasse a pesquisa, contribuindo em todos aspectos necessários. Aos participantes da pesquisa que, em meio a tantas atribuições, dedicaram o seu tempo para responder as escalas. Sem vocês, este trabalho não existiria!

Aos membros da banca que, com muita disponibilidade, aceitaram avaliar e contribuir com o aperfeiçoamento deste trabalho.

“A questão não é como mudar o outro, mas o que eu preciso mudar em mim para que o outro mude”.

Rudolf Steiner

RESUMO

O mercado de trabalho exige das empresas e dos profissionais cada vez mais o desenvolvimento de competências. Muitas organizações para atender a essas exigências, buscam estruturar as ações de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), visando investir no desenvolvimento dos funcionários. Neste processo de estruturação de TD&E a avaliação dos treinamentos promovidos e oferecidos pelas empresas ganham destaque, pois a utilização das avaliações de treinamento referente a expectativa e impacto do treinamento, pode-se realizar melhorias nos programas de treinamento, buscando a aprendizagem e a transferência do que foi aprendido para o desempenho do trabalho. Nesse sentido, este projeto propôs 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 de suas chefias imediatas. A amostra foi composta por 34 funcionários, sendo 23 lideranças participantes do treinamento, que foram admitidas e/ou promovidas a partir do ano de 2017 até a data de realização da primeira etapa do treinamento e por 11 funcionários que são chefias imediatas dos participantes. As chefias dos participantes do treinamento, avaliaram o impacto do treinamento, mas não foram submetidas ao treinamento. 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. A percepção dos participantes em relação a expectativa do treinamento, apresentou média geral de 4,30 e desvio padrão de 0,36. A percepção na autoavaliação e na heteroavaliação do impacto do treinamento no trabalho, foram positivas tanto na primeira etapa, quanto na segunda etapa do treinamento, apresentou média geral entre 4,06 a 4,22 e desvios-padrão de 0,28 a 0,38. . Na autoavaliação e heteroavaliação não houve diferença significativa e os resultados, sinalizam que participantes e chefias, perceberam como alto o impacto gerado pelo treinamento no desenvolvimento do trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: Avaliação de expectativa; Avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho; Treinamento, Desenvolvimento e Educação - TD&E.

ABSTRACT

The job market increasingly requires companies and professionals to develop skills. Many organizations, in order to meet these requirements, seek to structure training, development and education (TD&E) actions, aiming to invest in the development of employees. In this process of structuring TD&E, the evaluation of the training promoted and offered by the companies is highlighted, since the use of training evaluations related to the expectation and impact of the training, improvements can be made in the training programs, seeking learning and transferring the training. that has been learned for job performance. In this sense, this project proposed to evaluate and describe the expectation and the impact of the leadership development training, in the performance of the work of the leaders of an agribusiness company, based on the perception of the training participants and their immediate managers. The sample consisted of 34 employees, 23 of whom were leaders who participated in the training, who were admitted and / or promoted from the year 2017 until the date of the first stage of the training and 11 employees who are the immediate leaders of the participants. The heads of the training participants evaluated the impact of the training, but were not submitted to the training. For data collection, three scales validated in the Brazilian context were used: Expectation Scale in Relation to Training; Self-Assessment Scale for Work Training Impact and the Hetero-Assessment Scale for Work Training Impact. The participants' perception of the training expectation showed an overall average of 4.30 and a standard deviation of 0.36. The perception of self-assessment and hetero-assessment of the impact of training at work was positive both in the first stage and in the second stage of training, with an overall average between 4.06 to 4.22 and standard deviations from 0.28 to 0,38. There was no significant difference in self-assessment and hetero-assessment and the results indicate that participants and managers perceived the impact of training on the development of work as high.

KEYWORDS: Expectation assessment; Impact Assessment of Work Training; Training, Development and Education - TD&E.

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1. Caracterização da Escala de Expectativa em Relação ao Treinamento	46
Tabela 2. Caracterização da Autoavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho - etapa I e etapa II	49
Tabela 3 - Caracterização da Heteroavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho - etapa I e etapa II	52

SIGLAS

CHA – Conhecimento, Habilidade e Atitudes

EERT – Escala de Expectativa em Relação ao Treinamento

MAIS - Modelo de Avaliação Integrado e Somativo

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TD&E - Treinamento, Desenvolvimento e Educação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 Desenvolvimento de Gestores de Pessoas	15
2.2 Treinamento, Desenvolvimento e Educação	16
2.3 Avaliação de treinamento	20
2.3.1 Avaliação de expectativa em relação ao treinamento	23
2.3.2 Avaliação do impacto do treinamento no trabalho	24
2.3.2.1 Avaliação do impacto do treinamento no trabalho – medida em amplitude (largura) e profundidade	26
2.4. Fatores que influenciam o impacto do treinamento: da aprendizagem a transferência do treinamento	28
2.5 Estudos que utilizaram a escala de avaliação do impacto do treinamento no trabalho	32
3. MÉTODO	39
3.1 Contexto de estudo	40
3.1.1 A organização	40
3.1.2 O Treinamento Avaliado	41
3.2 Participantes	42
3.3 Instrumentos	43
3.3.1 Escala de expectativa em relação ao treinamento – EERT	43
3.3.2 Escala de impacto de treinamento no trabalho – medida em amplitude	44
3.4 Procedimentos de coleta de dados	45
3.5 Análise e interpretação dos resultados	46
4. RESULTADOS	47
4.1 Percepção de Expectativa em relação ao treinamento	47
4.2 Percepção da Autoavaliação do impacto do treinamento	49
4.3 Percepção da Escala de heteroavaliação de impacto do treinamento no trabalho	52
5. DISCUSSÃO	54
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
REFERÊNCIAS	63
APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE	68

ANEXO A – Escala de Expectativas em relação ao treinamento	69
ANEXO B – Escala de Autoavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho – Medida em Amplitude	71
ANEXO C - – Escala de Heteroavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho – Medida em Amplitude	73

1. INTRODUÇÃO

As transformações no mundo do trabalho, a partir da crescente globalização econômica e do desenvolvimento tecnológico, tornam os mercados mais competitivos e com demandas de desempenho do trabalhador. Esse cenário de transformações no mundo do trabalho traz novos desafios para o desenvolvimento das pessoas, exigindo das organizações que as ações de treinamento e desenvolvimento do trabalhador tenham um papel importante nas práticas de gestão de pessoas adotadas pela organização (BASTOS, 2006).

As práticas de gestão de pessoas, com ênfase em treinamento e desenvolvimento, geram impactos no desempenho dos indivíduos, grupos e na relação entre estes e a produtividade e competitividade da organização. (BASTOS, 2006).

Podem existir organizações que acreditam que o processo de desenvolvimento acontece separadamente entre organização e pessoas. Porém, uma análise detalhada das ferramentas disponíveis voltadas para o desenvolvimento das organizações identifica que, na maioria das vezes, a organização se desenvolve a partir do momento no qual as pessoas que fazem parte desta também se desenvolvem. A prática de gestão mais conhecida para o desenvolvimento das pessoas no contexto organizacional constitui-se de treinamentos (SPECTOR, 2012).

Dentro desse contexto, Pilati (2006) define treinamento como uma ação coordenada pela organização com o objetivo de melhorar o desempenho, capacitar e preparar os funcionários para novas atividades.

As ações de treinamento devem ser fundamentadas nas etapas do sistema de treinamento, que inicia pela avaliação das necessidades de treinamento, indicando o que e quem precisa ser treinado. Identificadas as necessidades de treinamento, é necessário planejar e programar os treinamentos, e por fim, avaliar todas as etapas do treinamento. Para se ter uma gestão de treinamento eficaz é necessário cuidar de todas as etapas do subsistema de treinamento (BORGES-ANDRADE, ZERBINE, ABBAD, MOURÃO, 2013).

O tema deste trabalho está focado na avaliação de treinamento, etapa do subsistema que oferece retroalimentação, para que as ações de treinamento

promovidas pelas organizações tenham melhoria contínua. A maioria das empresas entendem e praticam 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).

O sistema de treinamento possui várias formas de avaliação, como será visto no decorrer dessa pesquisa, aqui destaca-se as duas formas de avaliação que foram base desta pesquisa, a avaliação de expectativa em relação ao treinamento e a avaliação do impacto do treinamento no trabalho, que serão utilizadas na busca de responder ao seguinte problema: Qual a expectativa e o impacto de um treinamento para desenvolvimento de liderança em uma empresa do agronegócio, a partir da percepção dos participantes do treinamento e também das suas lideranças imediatas.

A 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. Por objetivo específico, avaliar e descrever a expectativa dos participantes em relação ao treinamento; e avaliar e descrever da percepção dos participantes e de suas chefias imediatas sobre o impacto do treinamento, no desempenho do trabalho dos participantes.

As contribuições deste estudo estão vinculadas ao conceito de que, quando se trabalha o tema desenvolvimento de liderança a partir de treinamento, acredita-se que é possível ter como benefícios resultados de desenvolvimento em três dimensões para o funcionário participante do treinamento, que atua na função de liderança, para a equipe dos participantes do treinamento e para organização. As organizações, quando estruturam treinamentos para os líderes, geralmente têm expectativa de mudanças de comportamento voltadas para a atuação das lideranças (ABBAD, BORGES-ANDRADE, 2004).

A presente pesquisa justificou-se em duas dimensões: institucional e acadêmica. No âmbito institucional, tendo em vista a crescente importância da gestão de pessoas para os resultados da organização, é necessário que as organizações se planejem para investir em treinamentos para os seus funcionários, com o intuito de prepará-los para essas funções. Além disso, analisar a expectativa e impacto de treinamento justifica-se pela necessidade de as organizações conseguirem identificar se os treinamentos promovidos no seu

dia a dia contribuem com o desenvolvimento das pessoas e da organização. Nessa perspectiva, do ponto de vista da organização, a pesquisa pode contribuir no redesenho dos processos de treinamento dos líderes de forma a reduzir possíveis lacunas no desenvolvimento destes.

Na dimensão acadêmica, este trabalho vem acrescentar ao conjunto de pesquisas já realizadas na área de avaliação de impacto de treinamento no trabalho. No Brasil, encontra-se um número de estudos no campo de TD&E, mais focado em organizações públicas. Essa pesquisa visa contribuir, dentro de suas limitações, com resultados relacionados ao impacto do treinamento no trabalho de organizações privadas. Outra contribuição diz respeito ao estudo de um tema ainda pouco explorado, que é a expectativa em relação ao treinamento.

O trabalho está estruturado em seis capítulos. Este capítulo introdutório apresenta a contextualização do tema a ser estudado, o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa. O capítulo dois contém a fundamentação teórica, partindo da explanação sobre desenvolvimento de lideranças, conceitos e sistema de treinamento, desenvolvimento e educação; a avaliação de treinamento, com foco nas medidas de avaliação representadas pela Escala de Expectativa em Relação ao Treinamento, escala de autoavaliação de impacto do treinamento no trabalho – medida de amplitude e escala de heteroavaliação de impacto do treinamento no trabalho. Traz também, as variáveis que influenciam o impacto do treinamento e os estudos dos últimos cinco anos referentes à utilização da escala de impacto do treinamento no trabalho. O capítulo três demonstra o método da pesquisa, com o detalhamento das etapas que foram percorridas para o desenvolvimento do trabalho. O quarto capítulo apresenta os resultados da pesquisa. O capítulo cinco apresenta a discussão dos resultados. O capítulo seis apresenta as considerações finais. Por último, apresentam-se as referências usadas na pesquisa, os apêndices e os anexos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os processos e ou sistemas de TD&E, treinamento, desenvolvimento e educação, estão sendo cada vez mais vistos e reconhecidos como ações que contribuem com as estratégias da organização no desenvolvimento de gestores de pessoas. A concretização das ações de treinamento ocorre a partir da

aprendizagem que se consolida com o impacto do treinamento no desempenho do trabalho. E estes são os pontos que serão destacados na sequência.

2.1 Desenvolvimento de Gestores de Pessoas

Aqui será descrito de forma geral sobre o desenvolvimento de lideranças, que é a proposta do treinamento objeto de estudo dessa pesquisa. Antes de falar sobre do desenvolvimento de liderança, é importante conceituar liderança. Spector (2012), agrupando vários conceitos traz que liderança envolve influenciar as atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos dos outros.

Nos estudos de liderança, muitas abordagens foram criadas com objetivo de compreender as características e atuação do líder. Destaca-se algumas como, a abordagem das características do líder, voltada para a identificação de atributos pessoais dos bons líderes. A abordagem comportamental, com foco nos comportamentos que são mais eficazes na atuação da liderança. A abordagem de contingência, que se concentra na inter-relação entre líder, liderado e a situação. E por fim a teoria de interação líder-membro e as abordagens carismáticas/transformacional com foco nos relacionamentos entre líder e liderado (SPECTOR, 2012).

O modo como os líderes são vistos, as abordagens classificadas como mais eficazes, não tem um padrão mundial. Existem atributos de liderança que são universais, já tem atributos que podem variar de um país para outro, e também de uma empresa para outra. E é nesse contexto que surgem as necessidades de desenvolver as lideranças, a partir das abordagens consideradas por cada organização com mais eficaz, para enfrentar as transformações pela qual as organizações passam (SPECTOR, 2012).

O desafio de muitas organizações é desenvolver lideranças com foco em gestão de pessoas. O desenvolvimento de gestores de pessoas nas organizações, é um conjunto de ações voltados para aprendizagem. O treinamento é uma ação de aprendizagem com objetivo de melhorar o desempenho do trabalho, a partir do desenvolvimento de competências para as atividades de um gestor de pessoas (GONDIM, SOUZA E PEIXOTO, 2013).

Segundo Gondim, Souza e Peixoto (2013), a competência associa à crença de que as pessoas podem desenvolver conhecimentos, habilidades e

atitudes, que até então não tinham revelado. Os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao gestor de pessoas são: o domínio teórico de gestão (o saber), o domínio técnico de gestão (o saber fazer) e o domínio do contexto da organização e das pessoas nela inseridas (o saber fazer no contexto).

Freitas e Brandão (2006), complementa que o desenvolvimento de gestores a partir de competências, pode agregar valor econômico e social a indivíduos e a organização, a partir da contribuição com os objetivos organizacionais e reconhecimento social da capacidade dos gestores. E as ações de treinamento, desenvolvimento e educação tornam-se aliados das organizações nesse processo.

2.2 Treinamento, Desenvolvimento e Educação

As ações de treinamento e desenvolvimento ganharam destaque a partir da segunda Guerra Mundial, quando surgiu a necessidade de suprir as vagas dos trabalhadores que foram para guerra. Os trabalhadores contratados tinham dificuldades na execução das tarefas, sendo necessário treiná-los. Apesar disso, o termo treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, somente se consolidou academicamente por volta de 1970 nos Estados Unidos (VARGAS; ABBAD, 2006).

Bastos (1991) traz a trajetória das ações de TD&E com foco em ondas com períodos delimitados. (I) primeira onda de 1950 a 1970, o treinamento voltado especificamente para o desempenho no trabalho; (II) segunda onda de 1960 a 1980, treinamento para gerência e supervisão, voltados para os processos tecnológicos; (III) terceira onda de 1970 a 1990, desenvolvimento organizacional e tecnológico, visão da educação continuada e individualizada, conforme a necessidade de cada indivíduo; (IV) quarta onda de 1980 a atualidade, nomeada de informação, conhecimento e sabedoria, ganha destaque a criatividade dos trabalhadores e o preparo para a tomada de decisão.

Bastos (1991) também apresenta o desenvolvimento das ações de TD&E por meio de fases, (i) fase do subdesenvolvimento, capacitação ocorria no local de trabalho com a supervisão do encarregado; (ii) fase do desenvolvimento, condicionamento do comportamento dos trabalhadores a partir dos estudos de

tempos e movimentos; (III) fase posterior ao início da industrialização, início da participação dos treinandos nos treinamentos; (IV) fase de industrialização avançada, surgiu o desenvolvimento continuado; (v) fase pós-industrialização, ações focadas no desenvolvimento e capacitação gerencial.

Pode-se observar que as ações de TD&E, considerando as fases ou ondas, são partes que se integram e ou complementam-se em um mesmo sistema. O sistema de TD&E evoluiu para acompanhar as mudanças na forma de administrar as organizações e os estudos sobre como os indivíduos aprendem e se comportam no ambiente de trabalho (PILATI 2006).

Como pode ser observado no parágrafo anterior, Treinamento, Desenvolvimento e Educação – TD&E tem atualmente uma visão de complementariedade, mas historicamente cada um dos conceitos, surgiram separadamente e serão apresentados na sequência. Iniciando pelo conceito de Treinamento no decorrer dos anos, demonstrado no Quadro 1, proposto por Vargas e Abbad (2006).

Quadro 1 - Definições de Treinamento

Autor	Definição
UK <i>Department of Employment</i> (1971, <i>apud</i> Latham 1988)	“Treinamento é o desenvolvimento sistemático de padrões de comportamentos, atitudes, conhecimento-habilidade, requeridos por um indivíduo, de forma a desempenhar adequadamente uma dada tarefa ou trabalho.”
Hinrichs (1976)	“Treinamento pode ser definido como quaisquer procedimentos, de iniciativa organizacional, cujo objetivo é ampliar a aprendizagem entre os membros da organização.”
Nadler (1984)	“Treinamento é aprendizagem para propiciar melhorias de desempenho no trabalho atual.”
Wexley (1984)	“Treinamento é o esforço planejado pela organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados com o trabalho por parte de seus empregados.”
Goldstein (1991)	“Treinamento é uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimento, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho.”

Figura 1 - Definições de Treinamento
Fonte: VARGAS, ABBAD, (2006, p. 140)

Observa-se no Quadro 1, que é comum entre os conceitos de treinamento, a compreensão que se trata de ações das organizações com o

objetivo de gerar aprendizagem, que resulte em um melhor desempenho do trabalho.

Com relação a expressão desenvolvimento de recursos humanos, Vargas e Abbad (2006, p. 142) destacam que foi proposta por Nadler em 1984, como “aprendizagem voltada para o crescimento individual, sem relação com um trabalho específico”. Na mesma direção temos Sallorenzo (2000), que compreende o desenvolvimento como um processo de aprendizagem que proporciona o amadurecimento do indivíduo, a partir de uma visão mais ampla e geral, não voltada apenas para o trabalho em si. Esses autores destacam o termo desenvolvimento, de forma mais ampla, e além do contexto das organizações. Afirmando que, muito do que é aprendido por um funcionário, além de promover o desenvolvimento profissional pode-se também levar ao desenvolvimento pessoal. Neste contexto podemos consolidar treinamento e desenvolvimento conforme definição proposta por Vargas (1996), que agrupa os conceitos de treinamento e desenvolvimento como, aquisição sistematizada de conhecimentos, que podem gerar mudanças no pensar do indivíduo.

Nos meados de 2000 as organizações começam a investir em educação formal, ocorrendo nova mudança da sigla agora para TD&E, a educação é incorporada ao sistema de treinamento e desenvolvimento, consolidando o conceito de TD&E como “ações organizacionais que utilizam a tecnologia instrucional na promoção do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes para suprir lacunas de desempenho no trabalho e preparar as pessoas para novas funções” (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004).

A perspectiva de uma educação, denominada de educação continuada entra em destaque, Arruda (2008, p. 521) considera o “programa ou espaço de retomada de conteúdos, conceitos importantes para a retroalimentação da prática”. Com as constantes mudanças nas necessidades e práticas das organizações, torna-se importante desenvolver a visão de uma educação continuada das ações de TD&E, pois o aprendizado no cenário de mudanças pela qual as organizações vivem não tem fim.

Com a visão da educação continuada, os autores Sallorenzo (2000), Zerbine (2003), Carvalho e Mourão (2014), propõem uma cisão integrada dos conceitos, em que educação engloba desenvolvimento, desenvolvimento engloba treinamento, treinamento engloba instrução e informação. Essa cisão

proposta pelos autores, foi destacada na quarta onda proposta por Bastos (1991), denominada de informação, conhecimento e sabedoria, onde já se visualizava a concepção de que T&D evoluiria de um cenário de ações de treinamento, sob a responsabilidade de uma determinada área, para ações que devem ser traçadas de forma estratégica, contribuindo para que as organizações consigam manter e atingir seus objetivos.

TD&E, na concepção de ações estratégicas, é visto como um sistema de gestão organizacional, que gera indicadores voltados para aprendizagem e crescimento do trabalhador, e que são continuamente mensurados por intermédio do desenvolvimento de competências, para indicar se a organização está atingindo seus objetivos. O desenvolvimento contínuo das competências do trabalhador passa a ser condição fundamental para o sucesso da organização (BASTOS 1991).

Como um sistema de gestão organizacional TD&E, fora estudado por vários autores, nessa pesquisa citaremos Spector (2012) e Borges-Andrade *et al* (2013).

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 num processo para identificar 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, neste nível a necessidade pode ser voltada para vários trabalhadores ou apenas um.

No segundo passo, temos os objetivos a serem atingidos com o treinamento, a definição de conteúdo e do que o treinando deve conseguir realizar após o treinamento, são pontos que precisam estar claros, para organização e treinandos. Um percentual significativo da eficácia de um treinamento depende de objetivos bem definidos (SPECTOR, 2012).

O terceiro passo é a condução do programa de treinamento, o programa deve ser conduzido por profissionais com conhecimentos e habilidades de acordo com os objetivos a serem alcançados (SPECTOR, 2012).

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 (SPECTOR, 2012).

No quinto passo, tem-se a avaliação do treinamento. É possível avaliar a eficácia do treinamento que foi realizado, assim como todos os passos estruturados nas ações de TD&E. Os resultados da avaliação 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 contribuírem com a organização e com o desempenho do trabalhador precisam ser pensadas e analisadas de forma estruturada, para facilitar a aprendizagem e a transferência do CHA, conhecimento, habilidade e atitudes, a partir do treinamento.

Como uma das principais questões das organizações são sobre o retorno do investimento com treinamento, esta pesquisa terá como foco a etapa do sistema de TD&E, voltada para a avaliação de treinamento, avaliação em relação a expectativa antes da participação do treinamento e avaliação do impacto no trabalho após a participação do treinamento.

2.3 Avaliação de treinamento

A avaliação de treinamento, na visão de Kanaane e Ortigoso (2010), torna o processo de aprendizagem consolidado. A avaliação de treinamento facilita e permite alterações e acompanhamento do processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas.

A avaliação de treinamento identifica falhas e pontos de melhoria, no planejamento de procedimentos 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).

O papel da avaliação de treinamento é comparar os dados obtidos a partir da verificação em um ou mais níveis de avaliação em TD&E, com os dados esperados pela organização com a realização do treinamento. Esse processo de comparação demonstra a importância da ação de planejamento do treinamento (BORGES-ANDRADE *et al.*, 2013).

Para Spector (2012) a avaliação no nível do treinamento verifica o que as pessoas são capazes de realizar ao fim do treinamento no contexto do próprio treinamento. A mesma mensura os resultados do treinamento sobre o trabalho, avaliando o comportamento e os resultados.

As avaliações de treinamento podem ocorrer em vários níveis, avaliação de reação, avaliação de aprendizagem, avaliação de comportamento no cargo, avaliação de resultado, avaliação da organização e avaliação de valor final. Cada nível de avaliação de treinamento deve ter os objetivos esperados definidos; a definição dos objetivos deve ocorrer na etapa do processo de planejamento de TD&E (HAMBLIN, 1978).

No nível de avaliação de reação Hamblin (1978), Kanaane e Ortigoso, (2010) e Spector (2012), trazem que a avaliação de reação acontece imediatamente após a realização do treinamento, busca identificar e mensurar a percepção e satisfação do treinando sobre: conteúdo, metodologia, atuação do instrutor, recursos, carga horária e aplicabilidade.

Segundo Hamblin (1978), a avaliação de aprendizagem verifica as diferenças entre o que os treinandos sabiam antes e depois do treinamento. Para Kanaane e Ortigoso (2010), a avaliação de aprendizagem demonstra se os conhecimentos e habilidades foram adquiridos. Nesse contexto de aprendizagem esses autores trazem também as avaliações de performance, que verifica a forma como a aprendizagem está sendo aplicada pelos treinandos de modo que possibilitará conhecer como aproveitar o potencial do treinando para implantar a aprendizagem contínua. Spector (2012) complementa que as

avaliações de aprendizagem focam a mudança de comportamento a partir da aquisição de novos conhecimentos, habilidades e atitudes.

Para Hamblin (1978), a avaliação de comportamento no cargo considera a transferência do treinamento para o trabalho, é uma medida dos comportamentos e ou resultados esperados no trabalho. Quanto ao comportamento Spector (2012), diz que a avaliação verifica a aplicação ou não pelo participante do que foi aprendido.

Kanaane e Ortigoso, (2010), afirmam que as avaliações de resultados verificam se o retorno em desempenho compensou o investimento realizado no treinamento. Para Spector (2012), a avaliação de resultado, verifica se o treinamento atingiu ou não o objetivo pretendido.

Na avaliação no nível da organização verifica-se mudanças que ocorrem na organização em função do treinamento (HAMBLIN, 1978).

O nível de avaliação do valor final é voltado para o objetivo global da organização com o treinamento, compreende o resultado obtido pela organização com a realização do treinamento (HAMBLIN, 1978).

Propõe-se que a definição dos objetivos esperados inicie a partir do último nível, denominado avaliação de valor final. A avaliação no nível de valor final busca identificar em que medida os programas de TD&E contribuem para a organização cumprir seus objetivos estratégicos. A partir dessa definição, são traçados os objetivos que se espera com os demais níveis de avaliação de treinamento, até chegar ao nível de reação (HAMBLIN, 1978).

Na mesma direção Kanaane e Ortigoso (2010) afirma que para as avaliações contribuir com o desenvolvimento da organização, será necessário que o processo de avaliação dos programas de TD&E esteja vinculado com a estratégia, objetivos e metas da organização.

Dentro desse contexto, Spector (2012) destaca que a conclusão de um treinamento ocorre somente após a avaliação de sua eficácia, que verificará se houve os resultados esperados.

A avaliação do treinamento indica se as ações de TD&E foram positivas para os participantes e organização, considerando a aplicabilidade dos conteúdos. Com a finalidade de realizar a avaliação de TD&E de forma integrada, Borges-Andrade *et al* (2013) propuseram o modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS).

O modelo MAIS contempla componentes denominados “internos” relativos ao sistema de TD&E e componentes “externos” presentes no ambiente organizacional. Nos componentes internos, têm-se insumos, procedimentos, processos e resultados. Compõem os insumos fatores físicos, sociais e aos estados comportamentais e cognitivos, anteriores ao treinamento. Por procedimentos, destacam-se a qualidade dos materiais e desempenho do instrutor. Nos processos, faz-se uma relação do comportamento e a participação dos participantes no decorrer do treinamento. Os componentes de resultados são o alcance ou não dos objetivos propostos com o treinamento (BORGES-ANDRADE *et al.* 2013).

Os componentes do ambiente denominado externos são: necessidades, suporte, disseminação e efeitos em longo prazo. As necessidades em relação ao desempenho esperado e realizado, identificados no ambiente da organização. O suporte da organização ocorre a partir de um conjunto de aspectos que favoreça a aprendizagem, como suporte de colegas, dos supervisores, em síntese, uma cultura organizacional que favoreça TD&E (BORGES-ANDRADE *et al.* 2013).

Os efeitos a longo prazo são as consequências das ações de TD&E. Os efeitos podem ser os esperados e desejáveis como melhoria do desempenho, ou inesperados e indesejáveis. A disseminação da informação do treinamento tem a capacidade de influenciar todos os componentes internos e externos. O Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS) é indicado para nortear todas as ações de TD&E (BORGES-ANDRADE *et al.* 2013).

Pode-se perceber que existem várias perspectivas para avaliação de treinamento, que são similares e se complementam. Na sequência será apresentado dois tipos de avaliação de treinamento: avaliação de expectativa e avaliação de impacto do treinamento no trabalho.

2.3.1 Avaliação de expectativa em relação ao treinamento

A percepção do participante, em relação ao treinamento do qual participará, pode interferir na motivação para aprender e na aplicação dos conhecimentos adquiridos, haja vista que, segundo Mourão, Freitas, Gonçalves, Filho, Borges-Andrade (2012, p. 279, 282), as expectativas “podem estar

associadas a desejos e crenças que antecipam um acontecimento futuro”, destacam também a expectativa 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.

Nessa direção, Gonçalves e Mourão (2011) comentam que o estudo da expectativa de treinamento até então esteve associado à motivação para o treinamento, tendo por base a teoria de motivação denominada teoria da expectativa, sendo que a motivação tem relação direta com a concretização da expectativa inicial do indivíduo.

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.

Como a expectativa que o indivíduo tem sobre o treinamento pode contribuir e/ou prejudicar no impacto do treinamento, considerando essa possibilidade de influência, avaliou-se neste estudo conhecer as expectativas dos indivíduos em relação a determinado treinamento.

2.3.2 Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho

Com relação ao impacto do treinamento, Abbad, Pilati, Borges-Andrade e Sallorenzo (2012). destacam que o impacto do treinamento no trabalho é o efeito direto da transferência de treinamento sobre o desempenho no trabalho. A transferência do treinamento e/ou transferência da aprendizagem é importante para a organização, pois vai ao encontro dos motivos pelos quais uma organização investe em treinamento, buscando o retorno do investimento do treinamento, não somente no sentido de valores financeiros, mas principalmente na aplicação prática do conteúdo, a partir da mudança de comportamento.

As ações de TD&E promovidas pelas organizações, em sua maioria, têm por objetivo o desenvolvimento do CHA, a avaliação de impacto verificará se as ações de TD&E refletem esse desenvolvimento no desempenho dos indivíduos e das organizações (FREITAS, BORGES – ANDRADE, ABBAD e PILATI, 2006).

Freitas *et al.* (2006) apontam que a avaliação de impacto do treinamento contribui na verificação se o desempenho das pessoas treinadas mudou; quais os ganhos esperados pela organização, em termos de melhoria de processo, clima e resultados financeiros.

O impacto do treinamento no trabalho é verificado pela transferência do treinamento para desempenho do trabalho. A transferência do treinamento ocorre pelas mudanças na forma de desempenhar o trabalho a partir da aprendizagem com o treinamento. O impacto pode ser definido com o quanto aplicou-se o CHA adquirido em um treinamento e o conseqüente desempenho obtido. O impacto do treinamento e transferência de treinamento são conceitos que se complementam (FREITAS *et al.*, 2006).

O impacto do treinamento além da transferência de TD&E verifica também a influência que um treinamento exerce sobre o desempenho dos participantes em atividades relacionadas ao aprendizado (FREITAS *et al.*, 2006).

O aprendizado, transferência do treinamento e melhoria do desempenho podem ser considerados como resultado positivo do impacto, de um treinamento na transferência da aprendizagem para o trabalho (FREITAS *et al.* 2006).

A avaliação de impacto, por sua característica de verificar a aplicação do CHA, adquiridos do treinamento no desempenho do trabalho, pode ser respondida pelos participantes, supervisores, colegas e clientes. A combinação de mais de uma avaliação de impacto do treinamento é indicada, pois traz percepções diferentes sobre o impacto do treinamento (PILATI; BROGES-ANDRADE, 2006).

Os processos de avaliação de treinamento exigem recursos de tempo, de pessoas e financeiros, por isso é importante a empresa definir se serão avaliados os impactos de todos os treinamentos ou se serão definidos critérios para se chegar aos treinamentos que terão seus impactos avaliados. As pesquisas demonstram que é mais comum avaliar treinamentos que estão diretamente ligados às estratégias da organização e/ou que tem impacto não somente no

nível dos participantes, mas também no nível da organização (ABBAD *et al.* 2012).

No próximo item, serão detalhadas as duas formas de mensurar a avaliação de impacto do treinamento no trabalho – medida em amplitude, também conhecido por largura e a medida em profundidade.

2.3.2.1 Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho – medida em amplitude (largura) e profundidade

O impacto de treinamento, segundo Freitas *et al.*(2006), possui os seguintes indicadores:

- comportamento e resultado;
- complexidade da medida (profundidade ou largura);
- nível a que se refere (indivíduo, grupos e organização).

A ênfase do indicador de comportamento e resultado é no resultado esperado a partir de comportamentos necessários, que visa as melhorias de processos e operações, após a participação do treinamento (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 para os conteúdos e objetivos específicos de um determinado treinamento. No indicador de profundidade, é necessário construir uma avaliação de impacto para cada treinamento, tendo em vista seus conteúdos e objetivos. Apesar de sua efetividade, construir uma escala para cada treinamento pode representar uma exigência maior de recursos de pessoas e financeiros das organizações, que muitas vezes não têm uma estrutura de TD&E que comporte tais necessidades (FREITAS *et al.*, 2006).

O indicador de largura pode ser construído ou se utilizar uma avaliação de impacto que se aplica a diversos treinamentos. 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 *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. No Brasil, já existe um instrumento desenvolvido e validado por Abbad em 1999, a Escala de Impacto do Treinamento no Trabalho – medida em amplitude, que foi construída a partir da revisão teórica dos conceitos sobre transferência de aprendizagem e avaliação de treinamento.

Com relação ao nível a que se refere, têm-se os efeitos e/ou resultados esperados de um treinamento, no nível dos participantes, da sua equipe e da organização. O nível de impacto mais verificado, em termos de resultados esperados de um treinamento, é o nível dos participantes e da organização. Esses dois níveis podem ter resultados esperados diferentes, porém na maioria das vezes são resultados que se complementam (FREITAS *et al.*, 2006).

A aplicação de medidas de impacto de treinamento em amplitude facilita o conhecimento da relação entre treinamento e seus efeitos no comportamento do treinando (ABBAD *et al.*, 2012).

Abbad *et al.* (2012) destacam que a Escala de Impacto do Treinamento no Trabalho – medida em amplitude, possui os seguintes indicadores:

- Melhoria do desempenho, através da diminuição do número de erros, do aumento da qualidade e velocidade do trabalho;
- Motivação para a realização das atividades ocupacionais; e
- Atitude favorável à modificação da forma de se realizar o trabalho.

A primeira validação de cunho exploratório foi realizada por Abbad em 1999, junto a uma amostra de aproximadamente 1.278 do TCU – Tribunal de Contas da União. A validação confirmatória do instrumento foi apresentada por Pilati e Abbad em (2005) onde, os autores criaram um banco de dados com uma amostra de 2.966 de sete diferentes organizações (ABBAD *et al.* 2012).

A Escala de Avaliação de Impacto em amplitude pode ser utilizada no formato de heteroavaliação onde é preenchida por chefes e colegas de trabalho. No formato de heteroavaliação, a escala foi construída por Menezes e Abbad (ABBAD *et al.* 2012). Com relação ao tempo indicado para aplicação das escalas de autoavaliação e heteroavaliação após o treinamento, Abbad *et al.* (2012), na pesquisa realizada para validação do instrumento, fizeram aplicação duas semanas após o treinamento e novamente dois meses após o treinamento. No entanto, os autores destacam que, no banco de dados construído, não há um

tempo padrão e orientam que os avaliadores devem analisar de quanto tempo os participantes precisaram, em média, para aplicar os conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos com o treinamento e, portanto, poderá existir conhecimentos, habilidades e atitudes, que exigiram menor e maior tempo para sua aplicação. As aplicações da escala, após o término do treinamento, já ocorreram, duas semanas, dois meses, três meses, seis meses, um ano e até quatro anos.

2.4. Fatores que influenciam o impacto do treinamento: da aprendizagem a transferência do treinamento

Um dos fatores que influenciam o impacto do treinamento no trabalho é a aprendizagem. A dificuldade de aprendizagem tem-se tornado mais perceptível na atualidade, onde pode-se observar através do número de pesquisas sobre o tema e da busca por estratégias de aquisição e retenção da aprendizagem (POZO, 2002).

Para Abbad e Borges-Andrade (2004, p. 235), “a aprendizagem é um processo psicológico essencial para a sobrevivência dos seres humanos no decorrer de todo o seu desenvolvimento”, isso demonstra que aprender é um processo que faz parte da vida do ser humano nas diversas áreas e contextos.

Abbad e Borges-Andrade (2004) fazem referência à aprendizagem como mudança de comportamento, em função não somente do tempo e experiência de vida, como também da interação do indivíduo com os contextos em que está inserido. Esses autores trazem também o conceito de aprendizagem natural, que ocorre sem nenhum processo sistematizado, mas a partir de tentativas, erros, observações e contatos com outras pessoas por parte do indivíduo.

As ações de treinamento são estratégias de indução da aprendizagem no contexto do trabalho, focadas em objetivos específicos traçados pela organização, a partir do CHA e relacionados ao trabalho, que se espera facilitar a mudança de comportamento dos indivíduos (ABBAD; BORGES-ANDRADE; NOGUEIRA, 2006).

No contexto organizacional, a aprendizagem é muito vista a partir dos treinamentos com objetivos exclusivos de aquisição de conhecimentos e habilidade para desenvolver atividades que são ou serão realizadas, sendo uma

aprendizagem que se pode nomear de formal. Dentro do contexto organizacional, além da aprendizagem formal, aprende-se também por meio de situações denominadas de informal, aprendido com base nas interações que podem ocorrer através de reuniões, com outras áreas e pessoas da empresa, participação em projetos e comitês, em que a pessoa esteja inserida, comunicados e ações diversas existentes na organização (ABBAD, LOIOLA, ZERBINE e BORGES-ANDRADE. 2013).

A partir das pesquisas de Abbad *et al.* (2013), podemos estruturar alguns fatores presentes no processo que se inicia com a aprendizagem e se consolida com a transferência do treinamento para o dia a dia, conforme demonstra o Quadro 2.

Quadro 2 – Fatores do processo de aprendizagem à transferência em organização e no trabalho

Aprendizagem	Aquisição Retenção Generalização Transferência
Aprendizagem Organizacional	Aquisição de boas práticas Tecnologias Processos Transferências a partir das interações
Contexto Organizacional	Disseminação da informação Suporte organizacional Suporte à transferência Suporte a aprendizagem contínua

Fonte: Adaptado de Abbad *et al.* (2013).

O processo de aprendizagem individual é um processo psicológico. Faz parte do processo individual de aprendizagem a aquisição, a retenção, a generalização e a transferência da aprendizagem. Nesse processo de aprendizagem individual, obtêm-se como resultado as competências, o que a pessoa sabe do seu trabalho (conhecimento), como ela o executa (habilidades) e a disposição para realizá-lo (atitude) (ABBAD *et al.*, 2013).

A aquisição é a apreensão na memória de conhecimentos, habilidade de um novo comportamento ou nova forma de realizar atividades. Retenção é a relação com tempo, do quanto conhecimentos, habilidades e atitudes ficam retidos ou armazenados na memória. A generalização está relacionada à

utilização dos conhecimentos, habilidades e atitudes em condições equivalentes às que foram adquiridas. A transferência de aprendizagem é a utilização do CHA em condições diferentes das que foram adquiridas (ABBAD, *et al.*, 2013).

A transferência de aprendizagem é considerada positiva, quando a aprendizagem facilita o desempenho da atividade para a qual o CHA está sendo transferido. Por sua vez, é considerada negativa, quando dificulta o desempenho. A ideia de transferência é próxima de impacto do treinamento, no sentido de mudança no desempenho do treinado como consequência do treinamento (ABBAD; BORGES-ANDRADE; NOGUEIRA, 2006).

Pode-se observar que competências estão ligadas diretamente à aprendizagem. Para Freitas e Brandão (2006), a partir da aprendizagem, é que se adquire competências, e as competências, demonstram o que o indivíduo aprendeu.

Freitas e Brandão (2006) descrevem o CHA, sendo que o conhecimento são as informações que o indivíduo tem e/ou acumulou, a habilidade é a utilização do conhecimento e as atitudes são circunstâncias complexas do indivíduo, que afetam o seu comportamento. As competências são interdependentes no processo de desempenho do profissional.

A aprendizagem sempre estará vinculada ao indivíduo. No entanto, no decorrer dos anos, no contexto organizacional, tem-se dado ênfase à aprendizagem organizacional, que é a aplicação e o compartilhamento no trabalho da aprendizagem adquirida pelo indivíduo. É o processo de transferência de aprendizagem do indivíduo a partir de interações sociais, contribuindo diretamente com a aprendizagem organizacional (ABBAD, *et al.*, 2013).

A aprendizagem organizacional está relacionada à aquisição de boas práticas, tecnologias, processos, que devem estar expressos em documentos existentes na organização, como procedimentos que auxiliam os indivíduos em suas atividades. No processo da aprendizagem organizacional, as organizações devem estruturar processos de aprendizagem a partir da criação de condições para que a aprendizagem possa ser adquirida, retida e transferida a todos. O contexto organizacional terá de estimular a liberdade de inovar e compartilhar, por intermédio de apoio das chefias, de recursos materiais, proporcionando o aprendizado no coletivo (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004).

Dentro do contexto de estruturação dos processos de aprendizagem que envolvem planejamento e execução, surgem as ações de treinamento e desenvolvimento. O foco principal em treinar e desenvolver pessoas é que se possa, a partir da aprendizagem, proporcionar a transferência do aprendizado, gerando melhorias no desempenho das tarefas que são ou serão desenvolvidas pelos indivíduos (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004).

Foi mencionado anteriormente que a aprendizagem é um processo individual, porém a organização pode criar um ambiente que facilite e favoreça esse processo. Existem pesquisas que sugerem a existência de fatores no contexto organizacional, que podem influenciar e ou interferir no impacto do treinamento de forma positiva ou não, detalharemos alguns desses fatores (ABBAD *et al.*, 2006, 2012 e 2013)

Queiroga e Borges-Andrade (2006) destacam que a comunicação e disseminação da informação são fatores que podem facilitar para que o participante aplique o que aprendeu no treinamento. A organização trabalha a disseminação da informação e cabe ao participante o interesse e motivação para efetividade da aprendizagem. A disseminação das informações do processo de TD&E atua na expectativa sobre o treinamento, efeito deste, bem como a satisfação com o treinamento.

Abbad, Coelho, Freitas, Pilati, (2006) trazem os fatores de suporte que apresentaremos a seguir nos quatro próximos parágrafos. O suporte organizacional compreende as percepções que o trabalhador tem da organização com relação a valorizar ou não as suas contribuições para com esta. Esse suporte não está ligado diretamente ao processo de aprendizagem em si, a influência dele está no fato de que as percepções favoráveis tendem a beneficiar o desempenho.

O suporte à transferência de treinamento é o apoio que o indivíduo recebe da organização. Esse suporte é dividido em pré-treinamento e pós-treinamento. O pré-treinamento é denominado apoio gerencial, que pode ser expresso por meio do apoio dos chefes e colegas, para a participação do treinamento. Já o pós-treinamento tem relação com os fatores de suporte psicossocial, apoio da chefia e dos colegas para transferência do treinamento, aplicar no trabalho o que fora aprendido e suporte material, recursos material, financeiro e ambiente de trabalho que favoreça à transferência do treinamento (ABBAD *et al* 2006).

Nesse contexto, a cultura de aprendizagem contínua inclui aspectos individuais, das tarefas e características organizacionais. Nos aspectos individuais, a percepção dos indivíduos do quanto a aprendizagem é vista como responsabilidade dos funcionários. O aspecto da tarefa traz a percepção de que as interações na organização favorecem a aquisição de CHA. Nas características das organizações, tem-se a percepção do quanto a organização cria oportunidades de aquisição e aplicação do CHA no trabalho (ABBAD *et al* 2006).

Vale ressaltar que o suporte à aprendizagem contínua está relacionado ao apoio existente nos grupos de trabalho para a aprendizagem relacionada ao desempenho no trabalho. O suporte à aprendizagem contínua tem conceito e visão similares ao da cultura de aprendizagem contínua (ABBAD *et al* 2006).

Mesmo sendo o indivíduo o protagonista na aplicação do que aprendeu, os fatores mencionados neste tópico, devem estar presentes no ambiente organizacional, atuando como facilitadores da motivação da aprendizagem e, conseqüentemente, da transferência do que fora aprendido para o trabalho.

2.5 Estudos que utilizaram a Escala de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho

O levantamento das publicações referentes à utilização da avaliação de impacto do treinamento no trabalho, serão apresentadas no Quadro 3, estão relacionados: ano de publicação, autores, títulos e objetivo.

As pesquisas referem-se a produções publicadas no período de 2014 a 2018, foram selecionados para análise e discussão os estudos referentes à utilização da escala de avaliação de impacto do treinamento no trabalho e suas contribuições com o sistema de TD&E.

Quadro 3 – Publicações indexadas em base de dados referentes à utilização da avaliação de impacto de treinamento – 2014-2018

ANO	AUTOR	TÍTULO	OBJETIVO
2014	Spadotto C. B; Zerbini, T; Barros M. L.	A relação entre suporte à aprendizagem e impacto de treinamento no trabalho.	Avaliar a relação entre as variáveis, Suporte à Aprendizagem, e o Impacto de Treinamento no Trabalho.
2014	Vitoria, D. M.	Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho.	Compreender os efeitos de dois treinamentos sobre o desempenho de seus egressos.
2014	Mourão, L. Abbad, G. S. Zerbini, T.	Avaliação da efetividade e dos preditores de um treinamento a distância em uma instituição bancária de grande porte.	Verificar a efetividade tendo como preditores: atitudes dos participantes, avaliação de necessidade do treinamento e o suporte à aplicação do treinamento.
2014	Alavarce, D. C.	Desenvolvimento e avaliação da reação, aprendizagem e impacto de treinamento on-line para profissionais da saúde.	Desenvolver e avaliar reação, aprendizagem e impacto do treinamento on-line.
2014	de Jesus, S. R. C. B. P.	Estudo Multinível de Antecedentes do Impacto no Trabalho e da Persistência/Evasão em Treinamentos a Distância.	Analisar os antecedentes de efetividade de treinamento e da persistência/evasão em cursos oferecidos na modalidade a distância no contexto de trabalho.
2015	Freitas, C. P. P. Habigzang, L. F. Koller, S. H.	Avaliação de uma Capacitação para Profissionais de Psicologia que Trabalham com Vítimas de Abuso Sexual.	Avaliar a efetividade por meio dos níveis de impacto e transferência de aprendizagem.
2015	de Souza, O. S. N; Mourão, L.	A influência dos estilos de liderança sobre os resultados de treinamento.	Verificar se a percepção do estilo de liderança dos chefes influencia no impacto do treinamento no desempenho dos subordinados.

ANO	AUTOR	TÍTULO	OBJETIVO
2015	Araújo, Q. S. M. C.	Avaliação de treinamento em uma Agência Reguladora: aprendizagem, reação e impacto.	Co relação entre aprendizagem, reação e impacto, no nível do indivíduo.
2015	Teixeira, G; Stefano, S. R; de Campos, E. A. R.	E-learning, percepções sobre satisfação no treinamento a distância em instituição financeira: Reação versus impacto.	Analisar a satisfação dos funcionários, com relação a Educação a Distância.
2016	Martins, L. B.	Impacto do treinamento no trabalho: determinantes individuais e contextuais em cursos corporativos a distância.	Propor e testar um modelo de avaliação de ações educacionais corporativas ofertadas a distância, visando identificar fatores que influenciam na efetividade de treinamentos dessa natureza.
2017	Gassen, B. L. A; Medianeira, F. C. V; Bittencourt B. A. V; Dias, L. L. F; Pimentel L. M; Schaurch, S. A.	A influência do comprometimento, do entrincheiramento e do Suporte à transferência de treinamento sobre o impacto do Treinamento no trabalho.	Identificar a influência do comprometimento e do entrincheiramento organizacionais, bem como do suporte à transferência de treinamento sobre o impacto do treinamento no trabalho.
2018	Lima, A. P. A.	Avaliação de impacto de treinamento em Amplitude: o curso programa de desenvolvimento para líderes na Anvisa.	Analisar a percepção de impacto em amplitude de uma amostra de egressos do curso Programa de desenvolvimento para líderes,
2018	Aroldi, J. B. C; Peres, H. H. C; Mira, V. L.	Percepção do impacto no trabalho de um treinamento on-line sobre prevenção de lesão por pressão.	Avaliar a percepção do impacto em amplitude e o suporte à transferência de um treinamento on-line.

Fonte: Base indexada de dados. Bibliotecas virtuais, 2019.

Quanto às treze publicações selecionadas para análise, a maior representatividade é do repositório da Universidade de Brasília – UNB com quatro publicações. Quanto ao ano de maior concentração, é no ano de 2014,

com quatro publicações. Sete das publicações apresentam-se no formato de artigo, três teses, duas dissertações e uma monografia.

No artigo de autoria de Spadotto, Zerbini e Barros (2014), a Escala de Impacto do Treinamento no Trabalho foi utilizada com o objetivo de verificar a influência do que foi aprendido em ações de TD&E no desempenho geral, nas atitudes e motivação do indivíduo; avaliou-se também a relação do impacto do treinamento com o suporte dado à aprendizagem aos participantes. A coleta de dados foi realizada presencial e virtualmente em três organizações de natureza privada, após duas e quatro semanas do término do treinamento, as médias das respostas da Escala de Impacto de Treinamento no Trabalho variaram entre 3,65 e 4,39, os participantes julgaram ter ocorrido Impacto de Treinamento no Trabalho.

No estudo realizado por Martins (2016), o objetivo foi testar dois modelos de avaliação da efetividade de treinamento com Impacto do Treinamento no Trabalho, medido em amplitude e em profundidade. A pesquisa foi realizada junto a participantes de dois treinamentos de uma instituição financeira. Aplicou-se a autoavaliação e a heteroavaliação. A amostra da pesquisa foi selecionada aleatoriamente entre os participantes dos treinamentos e respectivos chefes, os resultados revelaram que as escalas obtidas apresentaram índices psicométricos satisfatórios.

Mourão, Abbad e Zerbini (2014) analisaram a efetividade de um treinamento a distância. Os treinamentos realizados a distância, a partir de recursos tecnológicos, têm sido cada vez mais frequentes. A avaliação referiu-se a um curso na área comercial oferecido por uma instituição bancária. No estudo, utilizaram-se as avaliações de Impacto do Treinamento no Trabalho (profundidade e amplitude), com objetivo de verificar a aquisição de competência e suporte à aplicação do treinamento. Os resultados revelaram que os participantes com percepção de maior suporte na aplicação do treinamento relataram maior ocorrência de impacto do treinamento no trabalho. Os achados sugeriram maior atenção na disseminação contínua das vantagens da educação a distância em ambientes corporativos.

Em seu estudo, Alvarce (2014) buscou desenvolver e avaliar o impacto de um treinamento on-line voltado para profissionais da área de saúde. Utilizou as avaliações de reação, aprendizagem e escalas de impacto do treinamento no

trabalho (profundidade e amplitude), o impacto em amplitude apresentou média de 2,23 a 0,81. O autor constatou associação positiva com a reação e impacto do treinamento, o estudo demonstrou que o treinamento on-line contribuiu para a capacitação dos profissionais de saúde e contribuirá com o fortalecimento de propostas de educação aderentes ao contexto tecnológico.

O objetivo de Jesus (2014), em seu estudo, foi analisar os antecedentes de efetividade de treinamento e da persistência/evasão em cursos oferecidos na modalidade a distância. O autor destaca as hipóteses sobre a influência dos estilos de aprendizagem, das crenças sobre o treinamento a distância e da cultura organizacional. Os dados foram coletados em uma organização pública junto a participantes de treinamentos a distância. Os resultados obtidos sugeriram que os estilos de aprendizagem, as crenças em sistema de treinamento e a cultura de aprendizagem são preditores significativos de percepções de mudanças no desempenho no trabalho provocadas pelo treinamento e são fatores influentes na decisão de evasão.

O estudo de Freitas, Habigzang e Koller (2015) objetivou avaliar a efetividade de uma Tecnologia Social de Capacitação Profissional para intervenção com vítimas de abuso sexual (TSCP-AS) por meio dos níveis de impacto e transferência de aprendizagem. Participaram da pesquisa profissionais de psicologia, os níveis de impacto e transferência de aprendizagem foram avaliados em dois momentos, ao término dos módulos instrucionais e após a conclusão da TSCP-AS. Foram observados altos níveis de impacto e transferência de aprendizagem no primeiro e segundo momento de avaliação. Foi demonstrado que os níveis de impacto podem predizer os índices de transferência de aprendizagem, assim como a transferência de aprendizagem predizem o impacto.

Spadotto e Mourão (2015) destacam que o treinamento se relaciona com os demais subsistemas de gestão de pessoas, e está interligado ao comportamento humano no trabalho. Nesse contexto, o artigo propôs verificar se a percepção do estilo de liderança dos chefes influencia no impacto do treinamento em relação ao desempenho dos subordinados. A pesquisa foi realizada com empregados de uma indústria de refrigerante e apontou correlação positiva do impacto do treinamento no trabalho com os estilos de liderança, tanto voltado para as pessoas quanto para a produção. É esperado

maior impacto dos eventos de capacitação no desempenho do trabalho quando os egressos de treinamentos são liderados por gerentes focados na produção e quando recebem o suporte psicossocial necessário para aplicação das competências adquiridas.

Em seu trabalho, Araújo (2015) buscou contribuir com a superação de lacunas, realizando avaliação de treinamentos no nível do indivíduo. Foram avaliados treinamentos de uma Agência Reguladora, a partir da aplicação da Escala de Impacto do Treinamento no Trabalho e entrevista com os instrutores do treinamento. A pesquisa teve uma abordagem mista e foi dividida em dois estudos. O Estudo 1, o quase-experimento, teve como objetivo avaliar a aprendizagem e utilizou grupo experimental (treinados) e grupo controle (não treinados). O Estudo 2, correlacional, buscou as relações existentes entre características sociodemográficas da clientela, experiência prévia dos indivíduos, suporte psicossocial e material, aprendizagem, reação e transferência do treinamento e utilizou múltiplas fontes de informação e escalas que já possuíam indícios de validade estatística.

Os resultados do estudo de Araújo (2015) indicaram que não há correlação significativa entre aprendizagem e autoavaliação de impacto, há correlação significativa e positiva entre avaliação de reação ao curso e autoavaliação de impacto, Percebeu-se que a avaliação de suporte psicossocial pelos participantes esteve positiva e significativamente relacionada com a autoavaliação de impacto, contudo não houve diferenças significativas entre a opinião dos egressos e das chefias em relação ao suporte e ao impacto do treinamento.

O artigo de Teixeira, Stefano e Regiani (2015) apresenta um estudo sobre a Educação a Distância, compreendida como aquela que possibilita a flexibilidade temporal e a facilidade de acesso ao treinando, estimulando autonomia de aprendizagem. O objetivo foi o de analisar a satisfação dos funcionários com a Educação a Distância proporcionada pela Universidade Corporativa de uma instituição financeira, focando a reação e o impacto do treinamento no ambiente de trabalho. Os resultados indicaram a satisfação dos funcionários quanto à facilidade de entendimento dos conteúdos, ao acesso à plataforma do ambiente virtual de aprendizagem e às suas expectativas. Em relação ao impacto, observou-se elevado grau de concordância quanto à

facilidade de interação, à absorção de novos conhecimentos, à utilização das ferramentas da plataforma e à habilidade no manuseio e na aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos.

Vale mencionar, ainda, que Martins (2016) propôs e testou um modelo de avaliação de ações educacionais corporativas ofertadas a distância, visando identificar fatores que influenciam na efetividade de treinamentos dessa natureza. Os dados foram coletados em funcionários de uma instituição financeira pública que participaram de um treinamento a distância. Os achados demonstraram satisfação com as estratégias de aprendizagem e suporte de transferência, na autoavaliação e heteroavaliação.

Aroldi, Peres e Mira (2018) avaliaram a percepção do impacto em amplitude e o suporte à transferência do treinamento on-line sobre prevenção de lesão por pressão. Esse trabalho foi desenvolvido com enfermeiros de um Hospital Universitário, aplicando-se dois instrumentos para avaliação de suporte à transferência e de percepção do impacto. A análise de impacto no trabalho evidenciou valores significativos, indicando que houve transferência e construção de conhecimentos, bem como habilidades desenvolvidas pelos enfermeiros no treinamento on-line para a prática assistencial na prevenção de lesão por pressão.

O artigo de Gassen *et al* (2017) objetivou identificar a influência do comprometimento e do entrenchamento (limitações de alternativas e arranjos burocráticos) organizacionais, bem como do suporte à transferência de treinamento sobre o impacto do treinamento no trabalho. A amostra foi composta de servidores de uma Instituição Pública de Ensino Superior e os resultados evidenciaram correlações positivas entre o comprometimento afetivo, o impacto do treinamento e o suporte à transferência no trabalho. Concluiu-se que a natureza do vínculo do indivíduo com a organização afeta diferentemente a transferência das aprendizagens obtidas nos treinamentos.

Lima (2018) analisou a percepção de impacto em amplitude de uma amostra de egressos do curso Programa de desenvolvimento para líderes, ministrado para líderes, analistas, especialistas e técnicos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA. Contribuições importantes do treinamento para o desempenho dos colaboradores participantes, utilização das habilidades desenvolvidas no curso com frequência, melhor aproveitamento das

oportunidades de trabalho, qualidade no serviço, aumento da autoconfiança e da motivação para o trabalho. Os resultados demonstram também que o setor estudado proporciona contexto predominantemente favorável à aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes, ensinados nos eventos de capacitação desses profissionais.

Dos treze estudos analisados acima, oito foram realizados em empresas públicas e cinco em empresas privadas. As empresas públicas que participaram dos estudos têm diversidade de atuação, sendo área da saúde, agências reguladoras, instituições financeiras e educação. Esse resultado assemelha-se com as pesquisas voltadas para impacto do treinamento no trabalho no período de 2009 a 2013.

Com relação ao foco das pesquisas, duas priorizaram o teste de escala de avaliação de treinamento. As demais focaram em analisar a percepção dos participantes dos treinamentos, em relação à efetividade e impacto do treinamento no desenvolvimento do trabalho.

O impacto e efetividade do treinamento nas pesquisas destacadas apresentaram algumas variáveis como: influências do próprio indivíduo como motivação e crenças; influência do contexto organizacional, a partir da cultura organizacional e suporte à aprendizagem; e influências do perfil das lideranças.

Acompanhando o uso das tecnologias no TD&E, cinco das pesquisas focaram a avaliação de impacto do treinamento on-line e ou a distância. O impacto no desenvolvimento do trabalho demonstrou-se favorável em todas as pesquisas.

3. MÉTODO

Para atingir todos os objetivos propostos neste trabalho, fez-se uma pesquisa de campo, em uma empresa do agronegócio presente nos Estados de Goiás, Mato Grosso e Paraná. A escolha da empresa deu-se pelo fato de ser uma organização que investe em treinamentos para desenvolvimento de

lideranças, e que não tinha conhecimento das ferramentas de avaliação de expectativa e impacto de treinamento, que foram utilizadas nesse estudo.

Pesquisa de campo consiste na observação de fatos e fenômenos tal como eles ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes para analisá-los. (MARCONI; LAKATOS, 2010 p. 169).

Esta pesquisa caracterizou-se como um estudo exploratório, com análise quantitativa.

3.1 Contexto de estudo

Nesta subseção serão descritos a organização estudada e o curso avaliado.

3.1.1 A organização

A empresa, onde foi realizada a pesquisa, foi fundada em 1964 no Paraná. É uma empresa de capital nacional que atua no agronegócio, com espírito empreendedor e foco na qualidade de seus produtos. Cresceu, explorou novos nichos, consolidou-se no mercado e se tornou o principal grupo brasileiro no processamento de soja, milho, girassol e canola.

Presente hoje nos estados de Goiás, Paraná, Mato Grosso e São Paulo, atua nos segmentos animal, industrial, produtos de consumo, commodities, biodiesel e logística.

A partir da oferta de diversas linhas de produtos à base de soja, milho, girassol e canola, a empresa atende consumidores de diversas regiões do Brasil, além de fornecer matéria-prima para fabricantes de massas, biscoitos, *snacks*, *corn flakes* e outros segmentos, como cervejarias, mineradoras e a indústria de ração.

A empresa também se destaca pela logística de movimentação de produtos e grãos, em ferrovias e na Hidrovia Tietê-Paraná, favorecendo a utilização de transportes multimodais e a diminuição dos custos operacionais.

Um dos pilares de sustentação da filosofia da empresa é a simplicidade de gestão e de relacionamento, que é a transparência das informações,

criatividade e inteligência em busca de resultados concretos. Sendo este um princípio que também se reflete na prática dos padrões de conduta do Código de Ética, que norteia o comportamento das lideranças, diretores, conselheiros, colaboradores e acionistas. A missão da empresa é fornecer alimentos, insumos, biocombustíveis e serviços de qualidade, atendendo às necessidades de clientes e consumidores, gerando valores à sociedade, fornecedores, colaboradores e acionistas.

A visão da empresa é: Atender clientes e consumidores com produtos e serviços de qualidade; Operar commodities diferenciadas; Ter ambiente que estimule a criatividade, a inovação e o autodesenvolvimento de seus colaboradores; Ter marcas fortes em produtos de consumo; Ter logística forte e inovadora; Ter presença internacional com investimentos estruturados; Atuar a partir de princípios de sustentabilidade ambientais, sociais e econômicos; Ter processos suportados por automação e inovações tecnológicas; Cuidar da saúde e segurança no trabalho dos colaboradores; Manter consistente histórico de crescimento e rentabilidade.

3.1.2 O Treinamento Avaliado

Avaliou-se o treinamento “Desenvolvimento de Liderança”, que foi definido pela empresa, a partir do resultado da pesquisa de clima organizacional, que é realizada a cada dois anos, com o objetivo de conhecer a satisfação e percepção dos funcionários sobre doze temas definidos pela organização. Um dos temas trabalhado na pesquisa de clima da organização é o tema gestão de pessoas, cujos resultados dos pontos a melhorar tornou-se conteúdo do treinamento para desenvolver lideranças.

O treinamento “Desenvolvimento de Liderança” foi estruturado em duas etapas, por uma consultoria que atua no desenvolvimento de grupos e indivíduos. O treinamento ocorreu no segundo semestre de 2019, para os funcionários que possuem, como uma das atribuições do cargo, a gestão de pessoas.

A primeira etapa do treinamento ocorreu no período de 28 a 29 de agosto de 2019, teve por tema “Liderando Pessoas” e trouxe, como conteúdo, ajudar os participantes a integrar os conceitos de gestão de lideranças e a elaboração de

planos de ação eficazes, voltados para processos de transformação organizacional.

A segunda etapa ocorreu no período de 12 a 13 de novembro de 2019, o tema foi “Gestão de Equipes”, com conteúdo voltado para capacitar os participantes a identificar o estágio de desenvolvimento da sua equipe e atuar no seu desenvolvimento.

3.2 Participantes

Os participantes convidados para a pesquisa, eram funcionários da empresa e ocupavam funções cujas atribuições envolvem a gestão de equipes. Os mesmos foram admitidos e ou promovidos para a função com gestão de equipes a partir do ano de 2017, e foram convocados para participar do treinamento “Desenvolvimento de liderança” realizado pela empresa.

As demais lideranças que estavam na empresa em 2017 participaram da primeira aplicação do treinamento “Desenvolvimento de liderança”, que ocorreu em 2017.

A amostra foi composta por 34 funcionários, sendo que 23 eram os funcionários que participaram do treinamento e 11 as chefias imediatas dos participantes do treinamento.

A amostra foco do estudo composta por 23 líderes, sendo que 17 eram do sexo masculino (73,9%) e 6 do sexo feminino (26,1%), predominando os participantes do sexo masculino. Quanto a faixa etária dos respondentes, a idade mínima relatada foi de 24 anos e a idade máxima, 46 anos. A faixa etária que apresentou maior ocorrência foi entre 24 a 29 anos (52,20%).

As funções ocupadas pelos participantes são: coordenadores (4,3%), encarregados com (8,7%), gerentes (4,3%), supervisores (60,9%) e trainee (21,7%). Os supervisores representam a maioria da amostra, seguidos pela função de trainee, que se trata de uma função preparatória para assumir a função de supervisor. Em relação ao tempo de trabalho na função de liderança, (34,8%) tem até doze meses na função e (65,2%) acima de 12 meses na função.

O nível de escolaridade variou em ensino médio (8,7%) e ensino superior (91,3%), demonstra uma escolaridade compatível com as funções que ocupam,

considerando as responsabilidades dos cargos. Com relação ao estado civil, são solteiros(as) (52,2%) e casados (47,8%).

3.3 Instrumentos

Para responder ao objeto deste estudo, foram utilizadas três escalas para coleta de dados: Escala de Expectativa em Relação ao Treinamento – EERT, escala de autoavaliação de impacto de treinamento no trabalho – medida em amplitude e escala de heteroavaliação de impacto de treinamento no trabalho – medida em amplitude, detalhadas na sequência.

3.3.1 Escala de Expectativa em Relação ao Treinamento – EERT

O primeiro instrumento aplicado foi a EERT (Anexo A) que foi construída por Gonçalves em 2008, com base na Escala de Impacto do Treinamento no trabalho criada por Abbad em 1999. A Escala de Expectativa em relação ao treinamento refere-se às expectativas dos participantes em relação à melhoria que o treinamento promoverá em seu desenvolvimento pessoal além do desempenho do trabalho (MOURA *et al* 2012).

A escala EERT possui 10 itens, associados a uma escala Likert, variando de 1, discordo fortemente, a 5 concordo fortemente. A escala foi submetida à análise, sendo que todos os itens apresentaram concordância de pelo menos 75%. Para testar a favorabilidade da matriz, foram calculados os coeficientes de correlação de *Pearson* para os 10 itens da EERT, de um total de 45 coeficientes, 98% eram iguais ou superiores a 0,30, índices que classificam a escala como fatorável. Os fatores obtidos na EERT são dois:

- Fator expectativa de utilidade e melhoria de performance, possui cinco itens, sendo os itens 1, 2, 3, 4 e 5. Esse fator compreende a percepção do participante acerca da utilidade e melhoria do desempenho no trabalho que o treinamento irá promover.
- Fator expectativa de melhoria além da performance, também com cinco itens, 6, 7, 8, 9 e 10. Esse fator verifica a percepção do participante acerca da utilidade que o treinamento promoverá em seu desenvolvimento pessoal.

3.3.2 Escala de impacto de treinamento no trabalho – medida em amplitude

A escala de impacto do treinamento no trabalho utilizada neste estudo, é uma escala unifatorial, mensura o impacto do treinamento no trabalho – medida em amplitude, que avalia o impacto em largura, aplicável a todos treinamentos, buscando identificar o impacto no desempenho do indivíduo a partir do TD&E.

A escala de impacto de treinamento no trabalho – medida em amplitude, foi preenchida pelos participantes no formato de autoavaliação e pelas chefias imediatas dos treinandos no formato de heteroavaliação. Ambas as escalas possuem fator único, o impacto do treinamento no trabalho. 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.

Foi denominada, como segundo instrumento, a escala de autoavaliação de impacto do treinamento no trabalho – medida em amplitude e terceiro instrumento a escala de heteroavaliação de impacto do treinamento no trabalho – medida em amplitude.

A escala de autoavaliação de impacto de treinamento no trabalho – medida em amplitude, foi construída e validada por Abbad em 1999, exprime a percepção do participante sobre os efeitos exercidos pelo treinamento no próprio desempenho e motivação no trabalho (ABBAD *et al* 2012).

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”.

As primeiras análises mostraram que o questionário era composto por dois fatores fortemente correlacionados entre si, denominados “impacto do treinamento no desempenho” e “impacto de treinamento nas atitudes”. Os dados foram analisados novamente, permanecendo a presença de apenas um fator único “impacto do treinamento no trabalho” (ABBAD *et al.*, 2012).

A escala de heteroavaliação de impacto do treinamento no trabalho foi construída por Meneses e Abbad em 2003, com base na escala de autoavaliação, fizeram a substituição da primeira pela terceira pessoa do

singular nos itens e mudaram as instruções indicadas ao avaliador chefe (ABBAD *et al* 2012).

3.4 Procedimentos de coleta e análise dos dados

Foi apresentado a diretora do departamento de Recursos Humanos da empresa e ao consultor que facilitou o treinamento a proposta da pesquisa, mediante a aprovação dos mesmos, foi feito contato por telefone com todos os funcionários que estavam convocados para o treinamento “Desenvolvimento de Liderança”, para apresentar o projeto e convidá-los a participarem. Após contato por telefone, todos os funcionários receberam um convite por e-mail para participar da pesquisa e tiveram a liberdade de aceitar a participar ou não, pois a pesquisa é de cunho voluntário. No e-mail, foi reforçado a proposta dessa pesquisa, com esclarecimentos de quais documentos seriam preenchidos e em que momento.

No primeiro dia do treinamento, antes do início do mesmo a pesquisadora explicou novamente o objetivo da pesquisa e convidou os treinandos a participarem. A partir do aceite dos participantes, foi apresentado a estes o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE (Apêndice A) que foram assinados individualmente como declaração do interesse voluntário de participar da pesquisa. Na sequência, foi solicitado o preenchimento da Escala de Expectativa em Relação ao Treinamento (Anexo A).

Com relação à aplicação da escala de Autoavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho – medidas em amplitude (Anexo B) foi preenchida pelo participante e a escala de Heteroavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho – medidas em amplitude (Anexo C), foi preenchida pela liderança imediata do participante. Ambas as escalas foram preenchidas três meses após a realização de cada etapa do treinamento.

A coleta de dados da primeira etapa do treinamento foi realizada de 28 a 30 de novembro de 2019, nesse período os participantes receberam um e-mail, contendo, a escala de impacto do treinamento no formato de autoavaliação, com as orientações de preenchimento e data de devolução. No mesmo período as chefias imediatas dos participantes, receberam também o e-mail, com a escala do impacto do treinamento no formato de heteroavaliação, orientações de

preenchimento e data de devolução. A opção do envio por e-mail, deu-se em função dos participantes e chefias ficarem em localidades diferentes.

A coleta da segunda etapa de 12 a 15 de fevereiro de 2020, nesse período os participantes receberam por e-mail, a escala de impacto do treinamento no formato de autoavaliação e as chefias dos mesmos, receberam também por e-mail a escala do impacto do treinamento no formato de heteroavaliação.

3.5 Análise e interpretação dos resultados

Verificou-se os documentos da organização que continham informações relativas à empresa e ao treinamento “desenvolvimento de liderança” foco deste estudo.

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 (%), com o auxílio do pacote estatístico SPSS versão 26.

Seguindo orientação de Mourão *et al.* (2012) para a análise da Escala de Expectativa em Relação a Treinamento, que adota a escala Likert, em que 1 corresponde a discordo fortemente e 5 concordo fortemente. Na interpretação dos dois fatores, os valores médios entre 1 e 2,5 sinalizam expectativas muito baixas em relação ao treinamento que será realizado; entre 2,6 e 3,5 representa uma expectativa mediana; e entre 3,6 e 5 representam expectativa elevada para o treinamento.

Os resultados da Escala de Expectativa em Relação ao Treinamento foram apresentados de forma agrupada, garantindo o anonimato das opiniões e evitar identificações. As médias, desvio-padrão e concentração das respostas, foram analisados e apresentados para os dois fatores, conforme orientação do autor.

A análise da escala de Autoavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho – medidas em amplitude e da escala de Heteroavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho – medidas em amplitude, é semelhante à Escala de Expectativa, mas com fator único. No resultado, também foram calculadas as médias, desvio-padrão e concentração das respostas de cada item. O resultado é um número com a amplitude da escala, ou seja, entre 1 e 5. Na interpretação

das médias, significa dizer que, a partir da média 4, pode-se verificar que o treinamento proporcionou no desempenho do trabalho do participante resultados esperados. Na interpretação além do valor da média, será apresentado o desvio-padrão e a concentração de respostas em cada item da escala, por ser uma escala de um único fator.

4. RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados descritivos obtidos por meio da Escala de Expectativa em Relação ao Treinamento, Escala de Autoavaliação de Impacto do treinamento no trabalho e Escala de heteroavaliação de impacto do treinamento no trabalho.

4.1 Percepção de Expectativa em Relação ao Treinamento

A Tabela 1 apresenta os resultados descritivos das Escalas de Expectativa em Relação ao Treinamento. São apresentadas as médias, desvio-padrão e a concentração de respostas em cada item da escala.

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
Fator expectativa de utilidade e melhoria de performance						4,40	0,56
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
Fator expectativa de melhoria no desenvolvimento pessoal						4,20	0,66
Geral						4,30	0,36

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 e da observação da variação das médias dos itens entre 3,78 a 4,78, uma expectativa classificada como elevada para o treinamento. A dispersão geral do desvio-padrão de 0,36 é considerada como satisfatória.

Os itens 1, 2, 3, 4, e 5, compõem o primeiro fator da Escala de Expectativa, que é denominado de Expectativa de utilidade e melhoria de performance. Esse fator compreende a percepção dos participantes acerca da utilidade e melhoria do desempenho no trabalho que o treinamento irá promover. Apresentou uma média de 4,40 com desvio-padrão de 0,56. A concentração das respostas nesse fator, variou entre os pontos (3, 4 e 5) da escala.

Nesse fator, o item 1 apresentou a maior avaliação ($M= 4,7$; $DP =$ que indica que os participantes percebem que utilizarão com frequência o que será ensinado no treinamento. Esse item teve também o índice mais alto de concordância, 78,3% dos respondentes concordam fortemente com a afirmação, evidenciando uma probabilidade de transferência positiva do treinamento.

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. A média foi de 3,78, com desvio-padrão de 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.

No que se refere ao segundo fator - Expectativa de melhoria além da performance - composto pelos itens, 6, 7, 8, 9 e 10, a concentração na concordância da maioria das respostas foi no ponto (4) da escala, “concordo”. A média do fator variou entre 3,87 a 4,52, sendo considerada uma expectativa elevada de que o treinamento promoverá melhorias também no desenvolvimento pessoal dos participantes.

A “motivação” questionada no item 7, revelou uma expectativa elevada, ao mostrar um resultado de média 4,52 e com um desvio-padrão de 0,85.

Comparando ao desvio-padrão dos demais itens da escala como um todos, no item obteve-se o maior índice, porém satisfatório, para se inferir relativa homogeneidade de percepção da amostra. No item 7 a concentração de concordância das respostas foi no ponto mais alto da escala (5) com 52,2%.

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%.

Ambos os fatores, Expectativa de utilidade e melhoria de performance e Expectativa de melhoria além da performance, obtiverem resultados elevados, indicado que na percepção dos participantes o treinamento promoverá melhorias no desempenho do trabalho e no desenvolvimento pessoal dos participantes.

4.2 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 “Desenvolvimento de Liderança”. A escala mensura, o quanto cada afirmativa descreve a opinião do respondente quanto ao impacto exercido pelo treinamento que participou no desempenho do seu trabalho.

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 - etapa I e etapa II.

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		
Geral							4,2	0,28							4,22	0,33

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. A média a partir de 4 significa dizer que, o treinamento proporcionou impacto no desempenho do trabalho. Os desvios-padrão dos itens das duas etapas do treinamento foram satisfatórios, apresentando baixa dispersão.

Considerando as médias mais elevadas nas duas etapas, destacaremos os itens com maior e menor média, de cada Escala de Autoavaliação do Impacto do Treinamento. 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 que obtiveram menor média da escala com 3,83, foram os itens 7 e 10, resultado esse obtido na primeira e na segunda etapa do treinamento. O item 7, traz a melhoria da qualidade do trabalho em tarefas não relacionadas ao treinamento. O desvio-padrão desse item foi de 0,72 nas duas etapas. O desvio-padrão de 0,72, apesar de considerado satisfatório, foi a maior dispersão da primeira etapa. As respostas da primeira e segunda etapa foram distribuídas nos pontos (3, 4 e 5) da escala, tendo um percentual maior de concentração no ponto (4) “concordo com a afirmativa” de 47,8%, seguido do ponto (3) “não concordo e nem discordo” com 34,8%, em ambas etapas.

Apresenta o item 10 as sugestões com maior frequência de mudanças nas rotinas de trabalho a partir da participação do treinamento, com média nas duas etapas de 3,83. O desvio-padrão na primeira etapa foi de 0,58 e na segunda etapa foi de 0,78. Apesar de uma dispersão satisfatória o desvio-padrão da segunda etapa foi o maior da escala. A concentração das respostas foi no ponto (3), “não concordo e nem discordo” com 26,1% nas duas etapas e no ponto (4), “concordo com a afirmativa” com 65,2% na primeira etapa e 52,2% na segunda etapa.

Na análise das duas escalas de autoavaliação, a percepção de impacto do treinamento no trabalho foi avaliada positivamente, na autoavaliação da primeira etapa a média geral foi de 4,20 e desvio-padrão de 0,28, na autoavaliação da 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 a autoavaliação da primeira e segunda etapa do treinamento, sinalizando que não houve mudanças significativa 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.

4.3 Percepção da Escala de Heteroavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho

A Escala de Heteroavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho – medida em amplitude, foi preenchida pelas lideranças imediatas dos participantes do treinamento. A aplicação da Escala de Heteroavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho ocorreu paralelamente a aplicação da escala de autoavaliação, sendo três meses após a realização de cada etapa do treinamento. A utilização da escala de heteroavaliação deu-se por entender, que obter a percepção dos participantes do treinamento e de suas lideranças, permite uma melhor validação do impacto do treinamento no trabalho.

Assim como na autoavaliação, a interpretação da heteroavaliação na Tabela 3, será a partir do valor da média, desvio-padrão e a concentração de respostas em cada item da escala, por ser uma escala de um único fator. Os itens serão representados pelas questões que compõem a escala. Optou-se também 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 não apresentaram diferenças significativas.

Tabela 3 - 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		
Geral							4,19	0,35							4,06	0,38

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. Esse item expressa se melhorou a 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 ficaram 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.

Demonstra o item 8, que a participação no treinamento aumentou a motivação do empregado para o trabalho. Esse item traz a maior média para as duas etapas do treinamento, com média de 4,61 na primeira etapa e 4,35 na segunda etapa. O desvio-padrão de 0,58 na primeira etapa e 0,57 na segunda, ambos com nível de dispersão baixo.

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.

As médias a partir de 4 da heteroavaliação indicam que as lideranças dos participantes do treinamento “Desenvolvimento de Liderança”, perceberam que o treinamento proporcionou impacto no desempenho do trabalho. O resultado da autoavaliação e heteroavaliação sinalizam coerência entre si, reforçando a verificação do impacto do treinamento no trabalho.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo teve a expectativa em relação ao treinamento elevada, e médias a partir de 4 na avaliação do impacto do treinamento, o que significa dizer que, o treinamento proporcionou impacto no desempenho do trabalho, na visão dos participantes e de suas chefias.

Borges-Andrade et al. (2013) destacam, que a expectativa para treinamento é tida como uma atitude prévia a realização do treinamento,

podendo permitir ao treinando um ajustamento as experiências que ele irá vivenciar. Sugerindo assim que, treinandos com expectativas positivas estão mais abertos a aplicação de novas habilidades na melhoria da qualidade do trabalho. Essa afirmativa vem ao encontro com os resultados obtidos nessa pesquisa, nos itens 1 e 2 da Escala de Expectativa e Escala de Autoavaliação de Impacto do Treinamento, que tiveram médias altas de concordância dos respondentes para a utilização na prática do que fora aprendido no treinamento.

Queiroga e Borges-Andrade (2006) apontaram que 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. Nesse contexto a relação com nosso estudo pode estar no fato de que, o mesmo treinamento foi realizado para lideranças da empresa em 2017, tendo na ocasião uma avaliação de reação positiva pelos participantes, podendo os participantes anteriores terem atuado como disseminadores de informações referente ao treinamento.

Gonçalves e Mourão (2011), indica 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 isso se confirma, pois a motivação do trabalho obteve concordância de 90% em relação a avaliação da expectativa e se manteve, com os mesmos índices na avaliação do impacto do treinamento.

Os estudos de Queiroga e Borges-Andrade (2006), Gonçalves e Mourão (2011), Mourão *et al* (2012) e Mourão, Gondim, Macêdo, 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, diferenças estatisticamente significantes entre os momentos de pré e pós-treinamento.

Os estudos de Gonçalves e Mourão (2011), Mourão *et al.* (2012 e 2013) e Borges-Andrade *et al.* (2013), apresentaram indicadores de relação entre expectativa elevada em relação ao treinamento e impacto do treinamento no

trabalho. Apesar da presente pesquisa 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.

A análise dos resultados das médias e desvios-padrão das Escalas de Autoavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho, na primeira e segunda etapa, apresentaram médias a partir de 4, sinalizando que o treinamento proporcionou no desempenho dos participantes os resultados esperados. As escalas de autoavaliação, não apresentaram diferenças expressivas em suas médias, ao contrário os números da análise geral e dos itens individualmente, demonstram uma equidade.

Nos estudos de Spadotto; Zerbini, Barros e Martins (2014), os respondentes julgaram que, o treinamento do qual participaram serviu para aumentar a motivação para o trabalho, a autoconfiança e melhorar a qualidade do trabalho. Resultados que vem 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.

A autoconfiança segundo os estudos de Abbad, Borges-Andrade e Nogueira (2006), pode contribuir com a aprendizagem, a partir da aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes, que correlacionadas ao trabalho, facilitará a mudança de comportamento dos indivíduos no desempenho do trabalho.

Freitas, Habigzang e Koller (2015) apresentaram em sua pesquisa, altos níveis de impacto do treinamento, o que sugeriu que o treinamento pesquisado contribuiu na qualificação dos profissionais e no desenvolvimento do seu trabalho, demonstrando que os profissionais utilizaram os conteúdos e técnicas aprendidas

Nesse mesmo sentido da relação do conteúdo do treinamento com o impacto, Alavarce (2014) apontou em sua pesquisa que a forma com que o treinamento foi planejado, desenvolvido e aplicado, a escolha da metodologia, contribuiu com o impacto, em função da proximidade do conteúdo ensinado no treinamento às situações reais de trabalho, favorecendo a motivação para aprender e aplicar. Em estudo atual Aroldi (2018), destaca que a avaliação do impacto do

treinamento pesquisado, evidenciou que houve uma baixa retenção dos conteúdos aprendidos, sendo um dos fatores apontados o distanciamento dos conteúdos com as situações de trabalho. Resultados que reforçam que para obter impacto do treinamento, o conteúdo do treinamento deve estar direcionado para a prática do trabalho.

Com características semelhantes à da presente pesquisa no público e no treinamento pesquisado, temos o estudo de Lima (2018), que demonstrou que o curso Programa de Desenvolvimento para líderes foi efetivo quanto ao impacto no trabalho dos participantes. As médias em sua maioria foram elevadas e os desvios-padrão moderados. Os indicadores da presente pesquisa e da de Lima (2018), sugerem que os gestores têm aplicado o que aprenderam no treinamento em seu contexto de trabalho, e que, portanto, o conteúdo está alinhado às necessidades da função de um líder.

O treinamento foco da presente pesquisa, abordou em seus conteúdos temas voltados à capacitação dos participantes na liderança e gestão de equipes, temas esses que estão ligados diretamente com as atividades dos participantes, contribuindo assim com qualidade e desempenho do trabalho desenvolvido por um líder. É importante ressaltar que conteúdos relacionados a atividades, apesar de poder ter vínculos com o impacto do treinamento, conforme destaca pesquisas citadas nesse estudo requer também, motivação, suporte da empresa e dos pares.

Os resultados da presente pesquisa e dos estudos de Alvarce (2014) e Freitas; Habigzang; Koller (2015), reforçam a colocação de França (2011) de que o treinamento consiste no processo para promover a aquisição de conceitos, habilidades e atitudes buscando aproximar as características dos empregados às exigências das funções.

O suporte da empresa no impacto do treinamento pode ser representado pelas oportunidades de colocar em prática o que se aprendeu, e a possibilidade de sugerir mudanças no trabalho. O estudo de 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, tem-se maior probabilidade de impacto no setor de trabalho. Confirmando os resultados da presente pesquisa, através da percepção da concordância dos respondentes, que se torna mais legítima pois tem a visão do

participante do treinamento e de sua chefia imediata. Nesse contexto do suporte da empresa, os resultados dos estudos de Abbad *et al.* (2006, 2012 e 2013), alertam que o indivíduo nem sempre aplica 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.

Abbad e Borges-Andrade (2004), Queiroga e Borges-Andrade (2006), Spadotto, Zerbini e Barros (2014), consideraram que a motivação é um importante fator na efetividade da aprendizagem, os participantes de um treinamento expressam a motivação de um determinado treinamento nas atitudes, no querer e gostar de desenvolver o seu trabalho. Resultados estes que comparados ao 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.

Na pesquisa realizada por Alvarce (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. Características similares ao da presente pesquisa, porém para os mesmos itens indicados, esse estudo obteve uma concordância de oitenta por cento acima.

Vale ressaltar que a redução de erros no desempenho da atividade é uma das principais necessidades de uma organização, na pesquisa de Borges-Andrade *et al* (2013), destacam a importância de avaliar as necessidades de treinamento, indicando quem precisa ser treinado, mas também o que precisa ser treinado, para que se consiga obter eficácia no impacto do treinamento.

Um outro ponto similar entre a presente pesquisa e as pesquisas de Alvarce (2014) e Spadotto; Zerbini; Barros (2014), está na médias baixas comparando aos demais itens, referente ao item de sugestão de mudanças nas rotinas de trabalho após a participação no treinamento. Spadotto; Zerbini; Barros (2014), destacaram que se a organização, os pares e as chefias não apoiam a buscas da aprendizagem e sua aplicação no trabalho, os treinandos realmente não encontraram espaço para sugerir mudanças. Pode estar por trás destes

resultados a dificuldade de mudança no contexto do trabalho promovida pela organização e em alguns casos pelo próprio trabalhador.

Vitoria, (2014) utilizou em seus estudos a Escala de Impacto de Treinamento no formato de autoavaliação e heteroavaliação, em dois cursos de uma mesma organização, porém com públicos diferentes. Nos dois cursos as médias obtidas das respostas das chefias foram um pouco menores do que as médias das respostas dos treinandos e os desvios-padrão foram altos. Comparando com as médias de autoavaliação e heteroavaliação do impacto do treinamento da presente pesquisa, pode-se observar, que a percepção do impacto do treinamento pelas chefias também foi menor que a dos participantes do treinamento, porém com uma diferença mínima. Diferente do estudo de Vitoria, (2014), no que diz respeito ao desvio-padrão da autoavaliação e heteroavaliação, da presente pesquisa obteve uma dispersão baixa, demonstrando homogeneidade na amostra.

Confirmando também os resultados da presente pesquisa na análise da autoavaliação e heteroavaliação, com os estudos 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. Araújo (2015), indicou que participantes e chefias estão tendo visões semelhantes sobre o impacto do treinamento no trabalho, e Martins (2016) que chefia e participantes concordam que o curso contribuiu para o aprimoramento de um clima de trabalho produtivo.

Araújo (2015), apesar de contrariar o pressuposto de Hamblin (1978), quando apresentou resultados que indicaram que não há correlação significativa entre aprendizagem e autoavaliação de impacto do treinamento, destacando que o fato de uma pessoa ter aprendido não garante que ela transfira para o trabalho os novos aprendizados. Ressaltou que os outros itens da escala como, oportunidade para aplicar e motivação para transferir, influenciam o impacto do treinamento. Os resultados desses itens, oportunidade para aplicar e motivação para transferir, na presente pesquisa corroboram também os achados de Araújo (2015).

Os resultados da pesquisa de Mourão, Abbad e Zerbini (2014), apontaram que uma autoavaliação positiva dos egressos do curso relaciona-se com a

aquisição de competências e sua aplicação no trabalho, confirmando os resultados da presente pesquisa bem como a várias utilizadas nesse estudo.

O estudo de Jesus (2014) deu ênfase na validação da Escala de Impacto do Treinamento no Trabalho, destacando a confirmação da estabilidade e a robustez da estrutura unifatorial encontrada em estudos anteriores. Mesmo com foco de validação do instrumento, seus resultados confirmaram também o potencial de aplicação desta escala dentro do contexto do trabalho.

A presente pesquisa não teve por objetivo analisar a associação entre expectativa e impacto do treinamento, mas os resultados de ambas as escalas, de expectativa e de impacto foram altos e muito semelhantes aos estudos utilizados, sugerindo assim uma possível relação, entre expectativa e impacto do treinamento.

Os resultados da presente pesquisa se confirmaram ao serem comparados com outros estudos, demonstrando que os participantes do treinamento foco desse estudo têm aplicado o que aprenderam no treinamento em seu contexto de trabalho, ou seja, está ocorrendo o impacto do treinamento no trabalho

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral, analisar e descrever a expectativa e o impacto do treinamento de desenvolvimento de lideranças no desempenho do trabalho dos líderes, de uma empresa do agronegócio. Com a finalidade de alcançar o objetivo geral da pesquisa, foram destacados os seguintes objetivos específicos: Avaliar e descrever a expectativa dos participantes em relação ao treinamento; os resultados da expectativa a partir da percepção dos participantes foram elevados, sendo capaz de interferir de maneira positiva na motivação para aprender e aplicar o que fora aprendido no trabalho. Avaliar e descrever a percepção dos participantes e de suas chefias imediatas sobre o impacto do treinamento, no desempenho do trabalho dos participantes. Na análise das escalas de autoavaliação, tanto na primeira etapa quanto na segunda etapa, a percepção de impacto do treinamento no trabalho foi avaliada positivamente pelos participantes. Na heteroavaliação das duas etapas, obteve-se médias

elevadas, indicando que as lideranças perceberam através das atitudes dos participantes do treinamento, o impacto deste no desempenho do trabalho.

Os objetivos da pesquisa foram alcançados por meio dos resultados obtidos, a partir da utilização de três instrumentos validados empírica e estatisticamente para o Brasil. Sendo possível observar através dos dados estatísticos, a expectativa elevada e a avaliação positiva do impacto do treinamento no trabalho.

Foi possível descrever a percepção da expectativa relacionado ao treinamento, autoavaliação e heteroavaliação do impacto do treinamento no trabalho, dos participantes e de suas chefias no treinamento “Desenvolvimento de Liderança”. É importante destacar que nenhum item das escalas utilizadas se caracterizou como fator negativo relacionado a expectativa e ao impacto de treinamento. Segundo os resultados da pesquisa, o curso gerou contribuições no desempenho do trabalho dos participantes.

A comparação de resultados da autoavaliação com a heteroavaliação do impacto de treinamento revelou-se útil nessa pesquisa, pois demonstrou que as percepções dos participantes e de suas chefias são similares, validando o impacto do treinamento no trabalho.

A maioria dos estudos encontrados teve por objetivo a validação dos instrumentos de expectativa em relação ao treinamento, e do impacto do treinamento no trabalho em amplitude, bem como sua estrutura teórica, que foram confirmadas na presente pesquisa. A validação dos instrumentos utilizados, facilitou e contribuiu com a utilização dos instrumentos no contexto organizacional.

Para atingir o objetivo proposto considerou-se que, a percepção dos funcionários e chefias de uma mesma empresa e treinamento, são parte principal na verificação do desempenho no trabalho. Porém uma amostra de pesquisa, resultante de uma única empresa e treinamento específico, apesar de demonstrar um quadro geral compatível com as demais pesquisas que utilizou a Escala de Impacto do Treinamento no Trabalho, pode-se apresentar como uma limitação, em relação ao número da amostra.

O presente estudo apresentou por limitação a ausência da avaliação, através de testes estatísticos da relação entre expectativa em relação ao treinamento e impacto do treinamento no trabalho.

Na autoavaliação do impacto do 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, obteve uma média baixa em relação aos demais itens, seria importante que a empresa reunisse de forma interativa e didática, com os participantes, para identificar e trabalhar, os fatores presentes no contexto do trabalho que podem estar dificultando a realização das sugestões de melhorias.

Outro ponto que pode ser implantado pela empresa, é a aplicação da avaliação de expectativa em relação ao treinamento, há pelo menos um mês antes da realização do treinamento, com o objetivo de fazer ajustes no programa do treinamento a ser realizado, aproximando assim o treinamento da realidade e necessidades dos seus participantes e das atividades desenvolvidas por esses.

A empresa pode adotar como prática, a utilização da Escala de Impacto do Treinamento no Trabalho, para os treinamentos que considera como estratégicos. A escala de Impacto poderá contribuir com o acompanhamento desses treinamentos, promovendo uma retroalimentação, se estão estruturados e alinhados com as necessidades de desenvolvimento dos funcionários e das organizações.

Em estudos futuros na busca de consolidar ainda mais os resultados do impacto do treinamento no trabalho, a escala de Impacto poderia ser aplicada após seis meses da participação do treinamento. Nas pesquisas realizadas, pode-se observar que pouquíssimos estudos avaliam impactos a partir de seis meses.

Como a pesquisa trabalhou com variáveis perceptuais, em estudos futuros, além da percepção, pode-se verificar a relação entre o impacto do treinamento no trabalho, com indicadores de desempenho quantitativos existentes na organização, como por exemplo, cumprimento das metas já estabelecidas antes e pós participação em um treinamento, que traga nos seus conteúdos conhecimentos relacionados as metas. Dessa forma, poderia avaliar resultados do treinamento não somente no nível individual, como também no nível da organização.

REFERÊNCIAS

- 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.
- ABBAD, G. S; COELHO, F. A. J; FREITAS, I. A; PLIATI, 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; BORGES-ANDRADE, J.E., NOGUEIRA, R. (2006). **Medidas de aprendizagem em avaliação de TD&E**. In: BORGES-ANDRADE, J. E., ABBAD, G., & MOURÃO, L. (Orgs.). **Medidas de Avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para a gestão de pessoas**. (pp. 469-488) 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; LOIOLA. E; ZERBINE. 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.
- ALAVARCE, D. C. **Desenvolvimento e avaliação da reação, aprendizagem e impacto de treinamento on-line para profissionais da saúde**. 2014. Disponível em <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/7/7140/tde-17122014-111420/pt-br.php>. Acesso em: 26 out. 2019, 9h05
- ARAÚJO, M. C. S. Q.; **Avaliação de treinamento em uma Agência Reguladora: aprendizagem, reação e impacto**. 2015. Disponível em <http://repositorio.unb.br/handle/10482/20039>. Acesso em: 26 out. 2019, 15h15
- AROLDI, J. B. C; PERES, H. H. C; MIRA, V. L. **Percepção do impacto no trabalho de um treinamento on-line sobre prevenção de lesão por pressão**. 2018. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-07072018000300306&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 26 out. 2019, 17h20.
- ARRUDA, M.P. **O paradigma emergente da educação: o professor como mediador de emoções**. 2008. Disponível em:

<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/etd/article/view/1235>. acesso: 02-06-2019.

BASTOS, A. V. B. **O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento**. Revista de Administração, v. 26, n. 4, p. 87-102, 1991.

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; ZERBINE, 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. **Análise de Necessidades de Treinamento em Call Centers**. REAd - Revista Eletrônica de Administração, vol. 20, núm. 3, pp. 740-772, 2014, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, Brasil.

FRANÇA, A. C. L. (2011) **Práticas de Recursos Humanos: Conceitos Ferramentas e Procedimentos**. São Paulo: Atlas.

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**. 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.

FREITAS, C. P. P; HABIGZANG, L. F; KOLLER, S. H. **Avaliação de uma Capacitação para Profissionais de Psicologia que Trabalham com Vítimas de Abuso Sexual**. 2015. Disponível em <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/16718>. Acesso em: 26 out. 2019, 14h04.

GASSEN, B. L. A; MEDIANEIRA, F. C. V; BITTENCOURT, B. A. V; DIAS, L. L. F; PIMENTEL, L. M; SCHAURICH S. A. **A influência do comprometimento, do entrincheiramento e do Suporte à transferência de treinamento sobre o impacto do Treinamento no trabalho**. 2017. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/331798528_/fulltext/5c8c5f5f45851564fae0e5c2. Acesso em: 29 out. 2019, 20h30.

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

GONDIM, S, M, G; SOUZA, J, J, PEIXOTO, A, L, A. (2013). **Gestão de Pessoas**. In: BORGES, L. O; MOURÃO, L. (Orgs.). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. (pp. 343- 375) Porto Alegre: Artmed.

HAMBLIN, A.C. **Avaliação e controle de treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

JESUS, S. R. C. B. P. **Estudo Multinível de Antecedentes do Impacto no Trabalho e da Persistência/Evasão em Treinamentos a Distância**. 2014. Disponível em http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UNB_fc529b8ab3a9dc19bad0897fe3af195d. Acesso em: 26 out. 2019, 11h10.

KANAANE, R; ORTIGOSO, S.A.F. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento do Potencial Humano**. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMA, A. P. A. **Avaliação de impacto de treinamento em Amplitude: o curso programa de desenvolvimento para líderes na Anvisa**. 2018. Disponível em <http://bdm.unb.br/handle/10483/20686>. Acesso em: 29 out. 2019, 21h20.

MARCONI, M.A. LAKATOS, E.M. (2010). **Fundamentos de metodologia científica**. 7º.ed. São Paulo: Atlas.

MARTINS, L. B. **Impacto do treinamento no trabalho: determinantes individuais e contextuais em cursos corporativos a distância**. 2016. Disponível em <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/59/59137/tde-07112016-110039/publico/TeseLaraBarrosMartins2016.pdf>. Acesso em: 29 out. 2019, 19h05.

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., et al. (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. **Avaliação de Necessidades de Treinamento como Preditora do Impacto do Treinamento no Trabalho**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 13(2), maio-ago 2013, pp . 203-216

MOURÃO, L; ABBAD, G. S; ZERBINI, T. **Avaliação da efetividade e dos preditores de um treinamento a distância em uma instituição bancária de grande porte**, 2014. Rev. Adm. (São Paulo) [on-line]. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-21072014000300008&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 25 out. 202, 14h30.

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.

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.

POZO, J. I. (2002). **Aprendizes e mestres: a nova cultura da aprendizagem.** Porto Alegre: Artmed.

QUEIROGA, M., BORGES-ANDRADE, J.E; (2006). **Medidas de disseminação 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. 385-394). Porto Alegre: Artmed.

SALLORENZO, L. H. **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, 2000.

SOUZA, O. S. N.; MOURÃO, L.; **A influência dos estilos de liderança sobre os resultados de treinamento.** Estudos e Pesquisas em Psicologia, vol. 15, núm. 1, 2015, pp. 260-283, Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, Brasil.

SPADOTTO, B. C.; ZERBINI, T.; MARTINS, L. B. **A Relação entre Suporte à Aprendizagem e Impacto de Treinamento no Trabalho.** REAd - Revista Eletrônica de Administração, 2014, vol. 20, núm. 2, pp. 341-370. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, Brasil.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações.** São Paulo: Editora Saraiva. 2012.

TEIXEIRA, G; STEFANO, S. R. C; REGIANI, E. A. **E-learning, percepções sobre satisfação no treinamento a distância em instituição financeira: Reação versus impacto.** 2015. Disponível em <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/4735>. Acesso em: 26 out. 2019, 15h15.

VARGAS, M. R. M. **Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos.** Revista de Administração, São Paulo, v.31, n.2, p.126-136, abr./jun. 1996.

VARGAS, M. R. M., ABBAD G.S; (2006). **Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação - 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. 137-158). Porto Alegre: Artmed.

VITORIA, D. M. **Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho**. 2014. Disponível em http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/17469/1/2014_DanieleMartinsVitoria.pdf. Acesso em: 25 out. 2019, 17h30.

ZERBINE, T. **Estratégias de aprendizagem, reações aos procedimentos de um curso via internet, reações ao tutor e impacto do treinamento no trabalho**. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e do Trabalho) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2003.

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE

Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário(a), em uma pesquisa. Após ser esclarecido(a) sobre as informações, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, em duas vias. Uma é sua e a outra é do pesquisador.

Título do Projeto: **Analisar Expectativa e Impacto de Treinamento para desenvolvimento de líderes em uma empresa do agronegócio.**

Pesquisadora: Patrícia Francisca dos Santos Medeiros

Orientadora: Profa. Dra. Hérica Landi de Brito

Telefone para contato: (64) 99208-1523

A pesquisa tem como objetivo Analisar Expectativa e Impacto de Treinamento para desenvolvimento de líderes em uma empresa do agronegócio. O foco da pesquisa direciona-se analisar a expectativa dos participantes em relação ao treinamento de desenvolvimento de lideranças a ser realizado em 2019 e também analisar a percepção dos participantes sobre o impacto do treinamento no seu desempenho três meses após a sua participação

Ao assinar este termo de consentimento, você concorda em colaborar com a pesquisa, ciente de que não está sujeito a nenhum prejuízo e de que sua identidade será preservada. Tal decisão é totalmente voluntária, e não implica remuneração. A pesquisa é de cunho acadêmico e não visa a nenhuma interferência na vida profissional dos participantes, não havendo qualquer risco para quem se interessa a participar deste estudo. Você é livre para se recusar a participar ou para desistir dele a qualquer momento, sem que isto lhe traga qualquer prejuízo pessoal.

Data: ____ / ____ /2019.

Pesquisadora: _____

Eu, _____ abaixo assinado, concordo em participar como voluntário(a) da pesquisa “**Analisar Expectativa e Impacto de Treinamento para desenvolvimento de líderes em uma empresa do agronegócio**”. Declaro que fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) por Patrícia Francisca dos Santos Medeiros, sobre os objetivos da pesquisa e dos procedimentos nela envolvidos. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isso leve a qualquer penalidade ou interrupção da minha participação.

Data: ____ / ____ /2019.

Assinatura do sujeito participante:

ANEXO A - Escala de Expectativas em Relação ao Treinamento

Cargo:

Sexo:

Tempo na função atual:

Escolaridade:

Este questionário tem objetivo de coletar sua percepção sobre a atividade de treinamento que realizará. Suas respostas serão utilizadas na elaboração de um levantamento que possibilitará fazer um quadro comparativo entre suas expectativas e a situação real, vivenciada pela atividade de treinamento. Não existe uma resposta certa ou ideal. Suas respostas serão mantidas em sigilo, preservando-se a confidencialidade, e analisadas de forma agrupada, em conjunto com as respostas de outros participantes. Agradecemos a sua colaboração.

Considerando a atividade de treinamento da qual participará, responda aos itens abaixo.

	Concordo Fortemente	Concordo	Não Concordo, nem discordo	Discordo	Discordo Fortemente
1. Acredito que vou utilizar, com frequência, em meu trabalho atual, o que será ensinado no treinamento.					
2. Acredito que vou ter oportunidade de colocar em prática o que será ensinado no treinamento.					
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.					
4. Acredito que farei meu trabalho com mais rapidez a partir do que aprenderei no treinamento.					
5. Acredito que a qualidade do meu trabalho vai melhorar nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento.					
6. Acredito que a qualidade do meu trabalho vai melhorar mesmo nas atividades que não estão diretamente ligadas ao conteúdo do treinamento.					

	Concordo Fortemente	Concordo	Não Concordo, nem discordo	Discordo	Discordo Fortemente
7. Acredito que minha participação no treinamento vai aumentar minha motivação do trabalho.					
8. Acredito que terei condições de sugerir, com mais frequência mudanças na rotina de trabalho.					
9. Acredito que esse treinamento me fará mais receptivo a mudança no trabalho.					
10. Acredito que esse treinamento vai beneficiar também meus colegas de trabalho, que aprenderão comigo novas habilidades.					

Gonçalves (2008).

ANEXO B - Escala de Autoavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho Medida em Amplitude

Orientação Geral

A seguir, são apresentadas algumas afirmativas a respeito do impacto do treinamento no seu trabalho e do apoio dado pela organização ao uso das novas habilidades. As respostas que você dará a seguir irão subsidiar a avaliação e o aprimoramento dos treinamentos oferecidos pela (nome da organização), que poderá, dessa forma, adequá-los aos tipos de situações que o funcionário enfrenta no dia a dia de seu trabalho.

Suas respostas individuais serão confidenciais, tratadas de forma agrupada e em conjunto com outras informações obtidas junto a uma amostra de participantes dos treinamentos oferecidos pela (nome da unidade responsável pelos treinamentos) e seus respectivos chefes imediatos. A qualidade dos resultados desse trabalho de avaliação de treinamentos dependerá muito do seu empenho em responder ao questionário com precisão e cuidado. Por favor, não deixe questões sem resposta. Leia atentamente o conteúdo dessas afirmativas e avalie o quanto cada uma delas descreve o que você pensa a respeito do impacto exercido pelo treinamento (nome do treinamento) no trabalho que você realiza, considerando, para tal, o período transcorrido desde o término do mesmo até a data de hoje. Pense também no apoio que vem recebendo para usar no seu trabalho o que aprendeu no treinamento. Para responder a cada questão, escolha o ponto da escala que melhor descreve a sua situação e escreva o número correspondente, nos parênteses colocados à esquerda de cada frase.

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

I. Impacto do Treinamento no Trabalho

- () 1. Utilizo, com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento.
- () 2. Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento.
- () 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. Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento.
- () 5. Quando aplico o que aprendi no treinamento, executo meu trabalho com maior rapidez.

- () 6. A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento.
- () 7. A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento.
- () 8. Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho.
- () 9. Minha participação nesse treinamento aumentou minha autoconfiança. (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso).
- () 10. Após minha participação no treinamento, tenho sugerido, com maior frequência, mudanças nas rotinas de trabalho.
- () 11. Esse treinamento que fiz me tornou mais receptivo a mudanças no trabalho.
- () 12. O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.

Adaptado de Abbad (1999).

ANEXO C - Escala de Heteroavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho - Medida em Amplitude

Nome _____ do participante _____ do Treinamento: _____

Orientação Geral

A seguir, são apresentadas algumas afirmativas que descrevem possíveis situações enfrentadas pelo empregado acima referido após a conclusão do treinamento (nome do treinamento) do qual participou. As respostas que você dará a seguir irão subsidiar a avaliação do impacto e aprimoramento dos treinamentos oferecidos pela (nome da organização). Suas respostas deverão se referir ao empregado acima citado e ao ambiente de trabalho que o cerca. Suas respostas individuais serão confidenciais, analisadas de forma agrupada e em conjunto com outras informações obtidas junto a uma grande amostra de participantes dos treinamentos oferecidos pela (nome da unidade responsável pelos treinamentos) e seus respectivos chefes imediatos. A qualidade dos resultados desse trabalho de avaliação de treinamentos dependerá muito do seu empenho em responder ao questionário com precisão e cuidado. Por favor, não deixe questões sem resposta.

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

I. Impacto do Treinamento no Trabalho

- () 1. O empregado utiliza, com frequência, em seu trabalho atual, o que lhe foi ensinado no treinamento.
- () 2. O empregado aproveita as oportunidades que tem para colocar em prática o que aprendeu no treinamento.
- () 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.
- () 4. O empregado parece recordar bem dos conteúdos ensinados no treinamento.
- () 5. Quando aplica o que aprendeu no treinamento, o empregado executa seu trabalho com maior rapidez.
- () 6. A qualidade do seu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento.

- () 7. A qualidade do seu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento.
- () 8. A participação do empregado no treinamento aumentou sua motivação para o trabalho.
- () 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).
- () 10. Este empregado tem feito sugestões de mudança nas rotinas de trabalho com mais frequência, desde que retornou do treinamento.
- () 11. O treinamento tornou o empregado mais receptivo a mudanças no trabalho.
- () 12. O treinamento que este empregado fez beneficiou seus colegas de trabalho, que aprenderam com ele algumas novas habilidades.

Meneses (2002) e Meneses e Abbad (2003).