



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**AVALIAÇÃO DE IMPACTO DE UM TREINAMENTO INTRODUTÓRIO SOBRE O
DESEMPENHO DOS EGRESSOS**

AILTON BISPO DOS SANTOS JUNIOR

Brasília, DF
2012



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**AVALIAÇÃO DE IMPACTO DE UM TREINAMENTO INTRODUTÓRIO SOBRE O
DESEMPENHO DOS EGRESSOS**

AILTON BISPO DOS SANTOS JUNIOR

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Gardênia da Silva Abbad

Brasília, DF
2012

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade de
Brasília. Acervo 1003893

S237a Santos Junior, Ailton Bispo dos.
Avaliação de impacto de um treinamento introdutório
sobre o desempenho dos egressos / Ailton Bispo dos
Santos Junior. -- 2012.
162 f. : Il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade de Brasília,
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade,
Programa de Pós-Graduação em Administração, 2012.

Inclui bibliografia.

Orientação: Gardênia da Silva Abbad.

1. Pessoal - Treinamento. 2. Pessoal – Avaliação.

I. Abbad, Gardênia da Silva. II. Título.

CDU 658.386

AILTON BISPO DOS SANTOS JUNIOR

**AVALIAÇÃO DE IMPACTO DE UM TREINAMENTO INTRODUTÓRIO SOBRE O
DESEMPENHO DOS EGRESSOS**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Administração pela Universidade de Brasília. Aprovada em 29 de outubro de 2012 por banca examinadora constituída por:

Professora Dra. Gardênia da Silva Abbad
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade de Brasília
Orientadora

Professor Dr. Antônio Isidro da Silva Filho
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade de Brasília
Examinador Interno

Professora Dra. Luciana Mourão Cerqueira e Silva
Programa de Pós-Graduação em Psicologia
Universidade Salgado de Oliveira - UNIVERSO
Examinador Externo

Brasília, outubro de 2012.

Aos meus tesouros Carolina e Gabriel
e à minha amada Fabiana.

In God We Trust – All Others Must Provide Credible Evidence!

(Anonymous)

AGRADECIMENTOS

Ao meu Deus e Pai, Todo Poderoso, pela saúde, pelo privilégio da vida, por seu cuidado e misericórdia sem fim para comigo.

À minha orientadora, Professora Gardênia, por todo apoio, paciência e amizade, pelo belo exemplo de persistência, renúncia e amor com o qual abraça o nobre desafio de ser professora. Obrigado por ter compartilhado sua inspiradora sabedoria e por ter acreditado em meu potencial!

Aos meus filhos Gabriel e Carolina, meu anjinho e minha princesinha, por todas as vezes que foi possível brincar no play, contar estorinhas e assistir filmes do Patati Patatá e da Barbie um milhão de vezes e à minha amada esposa Fabiana pelo suporte, compreensão e carinho nos vários finais de semana em que nada disso foi possível porque eu estava trabalhando na dissertação.

Aos colegas do Grupo Impacto, em especial os amigos Alexandre Laval e Daniela Borges por suas contribuições, gentileza, disponibilidade para ajudar e pelas palavras de ânimo nos momentos críticos de minha trajetória neste curso.

Aos Professores Luciana Mourão e Antônio Isidro pelas contribuições gentilmente oferecidas e por aceitar integrar a banca.

Aos meus pais, irmãos, tios, avós e amigos que sempre estiveram do meu lado, torcendo por mim e acreditando em mim, mesmo nos momentos mais difíceis.

À minha irmã Lilian pelas inúmeras vezes que ficou “de babá” das crianças no meu lugar para que eu pudesse assistir aulas e me dedicar à pesquisa.

À minha sogra Inês, por todo carinho, apoio e por ceder, em alguns momentos, sua casa como escritório e hospedagem para que eu pudesse trabalhar na dissertação.

Aos colegas da turma 2010/2º, em especial Patrícia, Fábio e Sueli, por todas as vezes que rimos juntos, pelas discussões e reflexões, pelos momentos que compartilhamos e pelo privilégio indescritível de desfrutar da amizade de vocês.

Aos professores e funcionários do PPGA e do PSTO, que dignificam o nome da UnB, e que em muitas situações se mostraram muito mais como amigos do que como servidores da universidade.

Ao Maurício Hataka da SEPLAN-DF por seu constante apoio, pelas palavras de incentivo nos momentos difíceis e pela ajuda crucial para que eu conseguisse o afastamento para a análise de dados e conclusão desta pesquisa.

Ao Hugo, Adriana, Alex, Rafael e Stela pelas relevantes contribuições e à todos colaboradores do Banco pela gentileza com que se dispuseram a conceder as entrevistas e responder o questionário. Sou grato pela fundamental ajuda de todos vocês.

A todos vocês, o meu mais sincero muito obrigado!

RESUMO

Pessoas qualificadas têm sido consideradas como fator crítico de sucesso para que as organizações consigam responder rapidamente às exigências do mercado. Neste sentido, treinamentos têm contribuído para o desenvolvimento de CHAs que permitam aos trabalhadores, tornarem-se capazes de resolver problemas e desafios do cotidiano organizacional. Estudos voltados para a avaliação de treinamentos são necessários por contribuírem para a sistematização de conhecimento na área de TD&E e por viabilizarem intervenções organizacionais para a melhoria contínua. O presente estudo teve como objetivo geral, avaliar o impacto de um treinamento introdutório no desempenho de seus egressos. Esta pesquisa pode ser classificada como correlacional de campo e estudo de caso, tendo sido adotadas abordagens qualitativa e quantitativa, compreendendo a coleta de dados de fontes primárias e secundárias. O trabalho envolveu a análise do Curso Excelência Profissional do Banco XYZ e foi organizado em duas etapas, segundo seus objetivos específicos: (1) construção e validação de medidas de generalização e de transferência de treinamento e adaptação e revalidação de medidas de impacto do treinamento no trabalho, de suporte psicossocial, suporte material, clima para transferência e suporte organizacional; e (2) teste de modelos de pesquisa, variações do Modelo IMPACT (ABBAD, 1999), para investigar a relação de predição de variáveis independentes relacionadas à características individuais e funcionais, à aprendizagem e a características do contexto ou suporte, sobre as variáveis critério generalização, transferência de treinamento e impacto do Curso Excelência Profissional no desempenho de seus egressos. As respostas numéricas de 1.899 participantes aos itens dos questionários foram submetidas a análises exploratórias, de componentes principais, fatorial e de consistência interna. Os resultados revelaram que as escalas obtidas apresentaram índices psicométricos satisfatórios. Com o propósito de testar modelos empíricos, as médias dos fatores das escalas, transformadas em variáveis, foram submetidas a análises de regressão múltipla padrão. Os resultados indicaram que o treinamento contribuiu para a aprendizagem de aspectos relacionados à socialização, aprendizagem no trabalho, carreira, relacionamentos interpessoais e na aplicação de conhecimentos sobre estratégias de comercialização e operacionalização de produtos e serviços. Estes achados indicam que o curso foi eficaz na medida em que revelam o atingimento dos resultados esperados. Suporte Psicossocial, Relacionamentos Interpessoais e autoavaliação de aprendizagem, denominada neste estudo de Aquisição, foram as principais variáveis preditivas tanto das medidas de Generalização quanto das medidas de Transferência de Treinamento. Em relação à variável critério Impacto do Treinamento no Trabalho, os achados deste estudo apontam que a variável Generalização, referente à Contribuição do Treinamento para a Socialização, Aprendizagem no trabalho e Carreira ($\beta=0,39$) foi sua melhor preditora, seguida da qualidade dos Relacionamentos Interpessoais ($\beta=0,14$) e Suporte Psicossocial ($\beta=0,12$). Juntas as variáveis preditivas do Modelo Geral de Pesquisa explicaram porção significativa (55,4%) da variabilidade das respostas de autoavaliação de impacto do treinamento no trabalho. A construção e validação de instrumento de transferência de treinamento são consideradas contribuições metodológicas deste trabalho. A inserção de pergunta que vincula o treinamento aos efeitos dele, demonstrou ser uma maneira de contornar o problema da ausência de pré-teste e de grupo de comparação não treinado. Comparativamente aos estudos que se utilizaram da mesma Escala de Suporte à Transferência, nesta pesquisa foi identificado fator correlato a clima para transferência apresentado por Rouiller e Goldstein (1993). Os resultados desta pesquisa corroboraram o poder preditivo da aprendizagem e generalização, como medidas neste estudo, na explicação do Impacto do Treinamento no Trabalho do egresso.

Palavras-chave: avaliação de treinamento; impacto do treinamento no trabalho; transferência de treinamento, suporte organizacional; suporte à transferência.

ABSTRACT

Qualified personnel has been considered a critical success factor for organizations to be able to respond quickly to market demands and changes. In this sense, training have contributed to the development of knowledge, skills and abilities that enable workers to become able to solve problems and organizational challenges of everyday life. Studies which aim to assess training programs are needed in order to contribute to the systematization of knowledge in the area of Training and Development and by doing so, they facilitate organizational interventions carried out to promote the continuous improvement of training programs. The present study aimed to evaluate the impact of an introductory training program in the late performance of its trainees. This research can be classified as a correlational field study and a case study, and have adopted qualitative and quantitative approaches and involved collecting data from primary and secondary data sources. The research analyzes Bank XYZ's Professional Excellence Course and was organized in two phases, according to its specific objectives: (1) construction and validation of measures of transfer of training and revalidation of measures of training impact at work, social support, material support, organizational transfer climate and organizational support, and (2) testing of research models, variations of the IMPACT Model (ABBAD, 1999), to investigate the predictive relationship between independent variables related to individual characteristics, learning, contextual factors or support from the work environment and the transfer of training and training impact at work phenomena. Numeric responses from 1,899 participants to self-reported questionnaires underwent exploratory analysis, principal components analysis, factor and internal consistency analysis. Results revealed that the scales extracted had satisfactory psychometric indices. In order to test empirical models, the means of the factors of the scales, transformed into variables, were submitted to standard multiple regression analysis. The results indicated that the training course contributed to the learning of aspects related to socialization, on-the-job learning, career and interpersonal relationships, and applying knowledge on marketing strategies and products's and services's operationalization. These findings indicate that the course was effective since they revealed the achievement of the expected results. Social Support, Interpersonal Relationships and self-assessment of learning, here named Acquisition, were the most important predictor variables of Generalization's and Transfer of Training's criteria variables. Regarding Training Impact at Work criterion variable, the findings of this study indicate that the predictive measure of Generalization, here named Contribution of Training for Socialization, Career and Learning at Work ($\beta = 0.39$) was the strongest predictor, followed by quality of Interpersonal Relationships ($\beta = 0.14$) and Social Support ($\beta = 0.12$). Together the predictor variables of the General Research Model explained a significant portion (55.4%) of the variability of the responses of self-assessment of training impact at work. The construction and statistical validation of a transfer of training's instrument are considered methodological contributions of this work. The insertion of a question linking training to its effects, proved to be a feasible solution to mitigate the problem caused by the lack of pre-test and of an untrained comparison group. Compared to the studies that had previously used the same Training Transfer Support Instrument, this research identified a factor which resembles Rouiller and Goldstein (1993)'s organizational transfer climate construct. The study confirmed the predictive power of learning and generalization, as here measured, in explaining the former trainees's Training Impact at Work.

Key words: training evaluation; training impact at work; transfer of training; organizational support; training transfer support.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Sistema de TD&E	21
Figura 2 – Modelo conceitual de Impacto do Treinamento no Trabalho	23
Figura 3 – Modelo de Avaliação Integrado e Somativo – MAIS	26
Figura 4 – Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho – IMPACT	27
Figura 5 – Modelo Conceitual dos efeitos do treinamento no Comportamento no Cargo	55
Figura 6 – Representação genérica dos Modelos Exploratórios de Pesquisa de Transferência de Treinamento	59
Figura 7 – Representação genérica dos Modelos Exploratórios de Pesquisa de Generalização	60
Figura 8 – Representação do Modelo Exploratório de Pesquisa de Impacto do Treinamento no Trabalho	61
Figura 9 – Representação do Modelo Geral de Pesquisa de Impacto do Treinamento no Trabalho	62
Figura 10 – Gráfico de Autovalores de Transferência de Treinamento	88
Figura 11 – Gráfico de Autovalores das medidas de Contribuição do Treinamento	94
Figura 12 – Gráfico de Autovalores de Impacto do Treinamento no Trabalho	100
Figura 13 – Gráfico de Autovalores de Suporte à Transferência de Treinamento	104
Figura 14 – Gráfico de Autovalores de Fatores do Contexto de Trabalho	110
Figura 15 – Modelo empírico para impacto do treinamento no trabalho	123

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições de Treinamento	19
Quadro 2 – Conceitos Relacionados a Suporte	30
Quadro 3 – Mapa analítico de pesquisas brasileiras sobre Avaliação de Treinamento publicadas no período 2005-2011	36
Quadro 4 – Mapa analítico de pesquisas estrangeiras sobre Avaliação de Treinamento publicadas no período 2007-2012	44
Quadro 5 – Variáveis Critério	81
Quadro 6 – Variáveis Preditivas	84
Quadro 7 – Resultados da Testagem das Hipóteses de Pesquisa.	128

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Informações Importantes da UniXYZ em 2010	64
Tabela 2 – Perfil dos egressos que responderam ao Questionário	68
Tabela 3 – Perfil dos egressos que não estão utilizando o conteúdo aprendido no treinamento	68
Tabela 4 – Síntese dos Instrumentos de Coleta de Dados	72
Tabela 5 – Dados funcionais e sociodemográficos dos participantes da Etapa 1	74
Tabela 6 – Dados funcionais e sociodemográficos dos casos extremos univariados excluídos da amostra utilizada na Etapa 2	78
Tabela 7 – Dados funcionais e sociodemográficos dos casos extremos multivariados excluídos da Etapa 2	79
Tabela 8 – Dados Funcionais e sociodemográficos da amostra utilizada na Etapa 2	80
Tabela 9 – Fatorabilidade do Instrumento de Transferência de Treinamento	87
Tabela 10 – Análise Paralela de Horn do Instrumento de Transferência de Treinamento	88
Tabela 11 – Estrutura Empírica do Instrumento de Transferência de Treinamento	89
Tabela 12 – Estruturas Fatoriais de Transferência de Treinamento	93
Tabela 13 – Fatorabilidade do Instrumento de Contribuição do Treinamento	94
Tabela 14 – Análise Paralela de Horn do Instrumento de Contribuição do Treinamento	95
Tabela 15 – Estrutura Empírica do Instrumento de Contribuição do Treinamento	95
Tabela 16 – Estruturas Fatoriais de Contribuição do Treinamento	99
Tabela 17 – Fatorabilidade do Instrumento de Impacto do Treinamento no Trabalho	100
Tabela 18 – Análise Paralela de Horn do Instrumento de Impacto do Treinamento no Trabalho	101
Tabela 19 – Estrutura Empírica do Instrumento de Impacto do Treinamento no Trabalho	101
Tabela 20 – Estruturas Fatoriais de Impacto do Treinamento no Trabalho	103
Tabela 21 – Fatorabilidade do Instrumento de Suporte à Transferência de Treinamento	103
Tabela 22 – Análise Paralela de Horn do Instrumento Suporte a Transferência	104

Tabela 23 – Estrutura Empírica do Instrumento de Suporte à Transferência de Treinamento	106
Tabela 24 – Estruturas Fatoriais de Suporte à Transferência de Treinamento	109
Tabela 25 – Fatorabilidade do Instrumento de Fatores do Contexto de Trabalho	110
Tabela 26 – Análise Paralela de Horn das Escalas do Contexto de Trabalho	111
Tabela 27 – Estrutura Empírica do Instrumento de Fatores do Contexto de Trabalho	111
Tabela 28 – Estruturas Fatoriais de Fatores do Contexto de Trabalho	113
Tabela 29 – Delineamento dos Modelos Exploratórios de Pesquisa	115
Tabela 30 – Variáveis significativas na predição dos efeitos do Curso Excelência Profissional	116
Tabela 31 – Delineamento do Modelo Geral de Pesquisa	120
Tabela 32 – ANOVA do Modelo Geral de Pesquisa: Impacto do Treinamento no Trabalho	121
Tabela 33 – Matriz de Correlações do Modelo Geral de Pesquisa de Impacto do Treinamento no Trabalho	122

LISTA DE SIGLAS

TD&E – Treinamento, Desenvolvimento e Educação

CHAs – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

IMPACT1_APL – Aplicação de Vendas e Operacionalização de Produtos para Excelência Profissional (transferência de treinamento)

IMPACT2_APL – Aplicação de Socialização para Excelência Profissional (transferência de treinamento)

IMPACT3_APL – Aplicação de Aprendizagem no Trabalho, Educação e Carreira para Excelência Profissional (transferência de treinamento)

IMPACT4_CONTR – Contribuição nas Estratégias de Comercialização e Operacionalização para Excelência Profissional (generalização de aprendizagem)

IMPACT5_CONTR – Contribuição na Socialização, Aprendizagem e Carreira para Excelência Profissional (generalização de aprendizagem)

IMPACT6_AMP – Impacto do Treinamento no Trabalho (medida em amplitude)

AQUISICAO – Aquisição de novos CHAs (medida de aprendizagem)

GENERO – Gênero do empregado

EXPER_REC – Tempo de Experiência na Função

ESCOLAR_REC – Escolaridade do empregado

UF_REC – Região Geográfica da Unidade de Lotação

SUP1 – Suporte Psicossocial à Transferência de Treinamento

SUP2 – Suporte Material à Transferência de Treinamento

SUP3 – Consequências ao Uso do Aprendido no Treinamento

CONTEXTO1_SUPORG – Práticas Organizacionais de Gestão do Desempenho

CONTEXTO2_RELAC – Relacionamentos Interpessoais

VD – Variável Dependente

VI – Variável Independente

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Conceitos Básicos	19
1.2 Modelos de Avaliação de Treinamento	24
1.3 Influências do ambiente nos efeitos do Treinamento	29
2 REVISÃO DE LITERATURA	34
2.1 Pesquisas Brasileiras sobre Treinamento	34
2.2 Pesquisas Estrangeiras sobre Transferência de Treinamento	43
3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	54
3.1 Objetivo Geral	56
3.2 Objetivos Específicos da Etapa 1 da pesquisa	56
3.3 Objetivo Específico da Etapa 2 da pesquisa	56
3.4 Hipóteses	58
3.5 Delineamentos	58
4 MÉTODO	63
4.1 A Organização Estudada	63
4.1.1 A Universidade Corporativa do Banco XYZ (UniXYZ)	63
4.1.2 O Treinamento Avaliado	64
4.2 Coleta de Dados	67
4.3 População e Amostra	67
4.4 Método da Etapa 1 – Construção e Validação Estatística de Instrumentos de Medida	69
4.4.1 Instrumentos de Coleta de Dados	70
4.4.2 Amostra da Etapa	73
4.4.3 Procedimentos de Análise Fatorial Exploratória	74
4.5 Método da Etapa 2 – Teste das Relações entre as variáveis	77
4.5.1 Procedimentos de Análise de Dados	77
4.5.2 Amostra da Etapa	80
4.6 Variáveis Utilizadas	80

5 RESULTADOS	87
5.1 Resultados da Etapa 1 – Validação Estatística das Escalas	87
5.1.1 Resultados da Validação das Escalas de Transferência de Treinamento	87
5.1.2 Resultados de Validação das Escalas de Contribuição do Treinamento	93
5.1.3 Resultados de validação da Escala de Impacto do Treinamento no Trabalho	100
5.1.4 Resultados de validação das escalas de suporte à transferência de treinamento	103
5.1.5 Resultados de validação das Escalas de Fatores de Contexto de Trabalho	109
5.2 Resultados da Etapa 2 - Teste das Relações entre as variáveis	114
5.2.1 Resultados dos Modelos Exploratórios	114
5.2.2 Resultados do Modelo Geral de Pesquisa: Impacto do Treinamento no Trabalho	120
6 DISCUSSÃO	125
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	131
REFERÊNCIAS	133
APÊNDICE – Escala de Transferência de Treinamento	144
LISTA DE ANEXOS	149
ANEXO A – Escala de Impacto do Treinamento no Trabalho	150
ANEXO B – Escala de Suporte à Transferência de Treinamento	152
ANEXO C – Escala de Fatores do Contexto de Trabalho	155
ANEXO D – Dados Sociodemográficos e Funcionais do Egresso	157
ANEXO E – Instruções Iniciais e Utilização do Treinamento	159
ANEXO E – Roteiro para Análise documental	161
ANEXO F – Roteiro para Entrevista em Profundidade	162

1 INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos e a reestruturação produtiva dele decorrente têm aumentado a pressão para que as organizações estejam prontas para responder rapidamente às mudanças e exigências do mercado, mantendo-se dessa forma, competitivas. A qualificação das pessoas tem sido considerada como fator crítico de sucesso para que as organizações alcancem essa finalidade. Nesse sentido, Abbad e Borges-Andrade (2004) também entendem que treinamentos são vistos como forma de maximizar a produtividade bem como de ajustar desempenhos individuais e coletivos no trabalho para o enfrentamento das transformações tecnológicas, econômicas e organizacionais.

Segundo Abbad e Borges-Andrade (2004), as organizações precisam de colaboradores competentes que saibam utilizar suas qualificações de forma a transformá-las em resultados valiosos. Nesse contexto, há uma grande demanda por trabalhadores polivalentes, capazes de aprender continuamente e resolver problemas e desafios do cotidiano organizacional. Abbad (1999) afirma que o treinamento tem sido apontado como indutor de inovação e o apresenta como uma maneira útil para se identificar e superar deficiências no desempenho de empregados, preparando-os para novas funções com vistas à adaptação da mão de obra e à introdução de novas tecnologias de trabalho.

Tais entendimentos parecem ser aceitos por muitas organizações, pois mesmo em meio ao cenário atual de crise financeira global, marcado por restrições na aplicação de recursos financeiros, organizações públicas e privadas têm aumentado seus orçamentos destinados à investimentos em educação corporativa. Em termos numéricos, estimativas de Green e McGill (2011) revelaram que organizações norte-americanas investiram cerca de 171,5 bilhões de dólares em Treinamento no ano de 2010. No Brasil, Oliveira Neto (2009) apresentou dados da Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, apontando que o investimento anual médio por treinando vem superando as taxas de crescimento econômico do país. Tal tendência de elevação nos investimentos em capacitação também foi observada em estudos brasileiros e estrangeiros na área de Treinamento tais como Salas e Cannon-Bowers (2001), Philips e Philips (2001), Grossman e Salas (2011), Meneses e Abbad (2011), e Silva e Santos Junior (2011).

Entretanto, os estudos tem enfatizado também a ocorrência de maiores pressões por dados que confirmem a suposta relação entre treinamento e melhoria do desempenho organizacional. Philips e Philips (2001) apontaram que o interesse dos executivos por

avaliações de treinamento também vem aumentando, acompanhado por uma maior responsabilização dos gerentes de Treinamento pelos expressivos montantes investidos. Esses autores enumeraram razões para a tal interesse, entre as quais podem ser destacadas: pressão dos dirigentes para que seja demonstrada a contribuição dos programas de treinamento para seus negócios, maior competição no interior das estruturas das organizações por recursos escassos, ceticismo decorrente de falhas em atingir expectativas organizacionais com treinamentos e a difusão, entre os executivos, da existência de métodos de avaliação de resultados de treinamento.

Ainda que bastante difundida, a crença de que investimentos em capacitação contribuem para a melhoria do desempenho dos indivíduos, tem sido contrastada com dados sobre sua falta de eficácia. Nesse sentido, Georgenson (1982), Baldwin e Ford (1988), Cheng e Ho (2001), Salas e Cannon-Bowers (2001), Burke e Hutchins (2007) e Grossman e Salas (2011) destacaram a dificuldade em obter retornos financeiros a partir de treinamentos. Estimativas apresentadas por estes autores mencionam que apenas 10% do total investido retorna para a organização sob a forma de melhoria do desempenho dos egressos e dos resultados organizacionais.

Por esta razão, o problema desta pesquisa volta-se para o aprofundamento da compreensão de fenômenos potencializadores e limitadores dos efeitos das intervenções de treinamento no desempenho de seus egressos. Assim, o presente trabalho tem como proposta examinar os efeitos de um treinamento introdutório ofertado por uma instituição bancária, sobre o desempenho dos seus egressos. Pretende-se, portanto, identificar fatores relativos ao contexto que afetem a utilização dos novos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) no trabalho. Espera-se analisar condições do ambiente que possam contribuir para o efeito positivo de ações instrucionais.

A presente dissertação foi estruturada em sete capítulos, tendo início com uma breve apresentação. A seguir, os capítulos 1, 2 e 3 sintetizam a revisão de literatura, fazem uma breve apresentação de Modelos de Avaliação de Treinamento, caracterizam alguns fenômenos tidos como preditores de impacto do treinamento. Também delimitam o problema de pesquisa, apresentam seus objetivos e o delineamento do modelo teórico.

No capítulo 4, são descritos os procedimentos metodológicos do presente estudo, incluindo uma descrição da organização e do treinamento estudado. Foi feita ainda, uma caracterização das amostras e foram detalhados os procedimentos adotados para coleta e análise dos dados em cada uma das duas etapas da pesquisa.

Os resultados da pesquisa figuram no capítulo 5 e em seguida, no capítulo 6, foi feita a discussão dos achados. A finalização do trabalho encontra-se no capítulo 7, intitulado considerações finais e abrange as contribuições e as limitações deste trabalho.

1.1 Conceitos Básicos

Os elementos teóricos revisados a fim de dar sustentação a este estudo abordam conceitos importantes em Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), voltados para avaliação de treinamentos e com foco na mensuração dos efeitos da ação instrucional na modificação do comportamento no cargo conforme propostos por Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978). Buscou-se investigar, portanto, os fenômenos transferência de treinamento e impacto do treinamento no trabalho, bem como certas variáveis contextuais tidas como suas preditoras. Pretendeu-se, portanto, apresentar conceitos básicos sobre treinamento, modelos tradicionais e somativos de Avaliação de Treinamentos bem como aqueles relacionados às variáveis que serão analisadas. Na sequência, são apresentadas sínteses da literatura brasileira e estrangeira sobre Avaliação de Treinamento.

Segundo Borges-Andrade e Abbad (1996), treinamentos representam esforços organizacionais para oportunizar, aos seus colaboradores, aprendizagens necessárias à superação de deficiências em seus desempenhos e à sua preparação para novas funções e tecnologias. O Quadro 1 apresenta algumas definições de treinamento que influenciaram esta pesquisa.

AUTOR	DEFINIÇÃO DE TREINAMENTO
Borges-Andrade (2002)	Treinamento é uma ação organizacional sistematicamente planejada, que possibilita o desenvolvimento de habilidades motoras, atitudinais ou intelectuais, assim como o desenvolvimento de estratégias cognitivas que podem tornar o indivíduo mais apto a desempenhar suas funções atuais ou futuras.
Borges-Andrade e Abbad (1996)	Treinamento é caracterizado por ser um esforço da organização para oportunizar a aprendizagem de seus colaboradores, a fim de superar deficiências em seus desempenhos e também , prepará-los para o uso de novas tecnologias.

Quadro 1. Definições de Treinamento.

(continua)

AUTOR	DEFINIÇÃO DE TREINAMENTO
Goldstein (1991)	Treinamento é a aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimento, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho.
Vargas e Abbad (2006)	Treinamentos são eventos educacionais de curta e média duração que objetivam a melhoria do desempenho funcional, por meio da promoção de situações que facilitam a aquisição, a retenção e a transferência da aprendizagem para o trabalho.

Quadro 1. Definições de Treinamento.

(conclusão)

Fonte: Adaptado de Vargas e Abbad (2006).

É possível verificar que, de forma geral, as ações de Treinamento, importantes atividades organizacionais, vêm cumprir a tarefa de contribuir para que os indivíduos, os grupos e a organização atinjam suas metas, visto que em certa medida, os instrumentalizam com conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) necessários ao bom desempenho no trabalho. Considerando o enfoque desta pesquisa, utiliza-se aqui o conceito de treinamento apresentado por Borges-Andrade (2002) conforme acima descrito.

Além do treinamento, Abbad e Borges-Andrade (2004) esclarecem que as distintas ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), tais como informação, instrução, desenvolvimento e educação, possuem vantagens específicas e o critério para utilização de cada tipo varia de acordo com a necessidade de impulsionar os processos de aprendizagem nas organizações.

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

A Figura 1, apresentada consiste em uma representação gráfica do sistema de Treinamento, Desenvolvimento e Educação - TD&E.

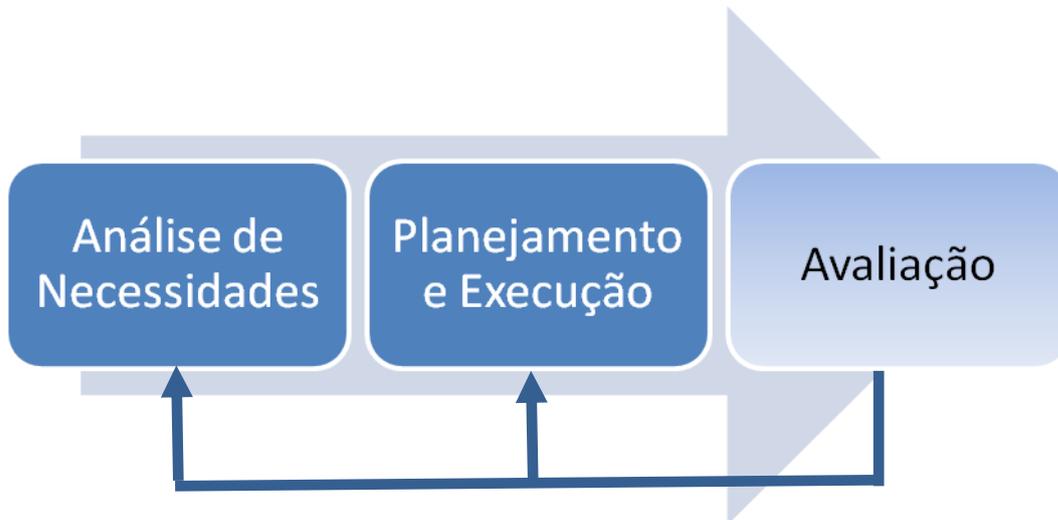


Figura 1. Sistema de TD&E.

Fonte: Borges-Andrade (1982, apud OLIVEIRA NETO, 2009, p. 9)

Ainda sobre esse assunto, Oliveira Neto (2009) acrescenta que o primeiro subsistema obtém informações sobre as lacunas de competências organizacionais, de grupos e pessoas ou as necessidades, presentes e futuras, decorrentes da missão e dos objetivos organizacionais estratégicos; o segundo subsistema trata de prover soluções instrucionais adequadas às necessidades de treinamento e o terceiro subsistema tem por finalidade avaliar os treinamentos realizados.

O presente estudo volta-se para o subsistema Avaliação de Treinamento, que segundo Abbad (1999), está relacionado ao controle de resultados do sistema de TD&E e envolve processos de coleta, mensuração, análise e interpretação dos desempenhos apresentados pelos egressos em razão da participação na ação instrucional. Nesse sentido, o processo avaliativo fornece informações acerca dos pontos fortes e fracos da ação instrucional, retroalimentando todos os demais subsistemas de TD&E com informações para seu aprimoramento.

Cabe ressaltar, que os resultados de treinamento enfocados nesta pesquisa são aqueles denominados transferência de treinamento (medida em profundidade) e impacto de treinamento no trabalho (medida em amplitude), relacionados ao nível de avaliação classificado por Hamblin (1978) como comportamento no cargo.

Em relação ao construto transferência de treinamento, Broad (1997) o definiu como sendo, a aplicação continuada e efetiva pelos egressos do treinamento em seus respectivos ambientes de trabalho, dos conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos em treinamento.

Abbad e Borges-Andrade (2004) esclarecem que o termo transferência de treinamento seria uma subdimensão da transferência de aprendizagem, pois este englobaria qualquer tipo de aprendizagem, seja ela natural ou induzida, como as ocorridas em ações educacionais simples, instruções, ou mais elaboradas, treinamentos. Considerando a natureza deste trabalho, será utilizado para esta finalidade a terminologia transferência de treinamento.

Contribuindo para a discussão, Abbad (1999) e Sallorenzo (2000) apontam falhas nas pesquisas que adotaram como sinônimos os termos “transferência de treinamento” e “impacto de treinamento no trabalho”. Essas autoras esclarecem que a transferência é a aplicação no trabalho dos conhecimentos, habilidades e atitudes - CHAs aprendidos no treinamento, sendo, portanto, uma condição básica para o impacto do treinamento.

Ao discutirem o processo de transferência, Pilati e Abbad (2005) ensinam que a primeira consequência provocada por um treinamento seria a **aquisição** de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) pelos treinandos. Esses autores ressaltam que a aquisição seria o processo básico de apreensão e a condição para a ocorrência dos processos subsequentes. Eles fazem referência a Gagné (1984) e a Howard (1999) para defender que aquisição substituiria a noção teórica de aprendizagem.

Na sequência da descrição desse processo, Pilati e Abbad (2005) ressaltam que se a aquisição for mantida após o treinamento, indicará a **retenção** de competências. Essa retenção seria a concretização da aprendizagem por meio da memorização dos CHAs adquiridos e de seu armazenamento na memória de longo prazo, tornando-os disponíveis ou recuperáveis ao indivíduo através da estimulação apropriada. A **generalização**, por sua vez, ocorre quando as aprendizagens são transferidas para novas situações.

Abbad (1999) considera que a retenção e a generalização são condições necessárias ao uso eficaz dos novos CHAs aprendidos no trabalho. Entretanto, a pesquisadora ressalta que o ambiente de trabalho do aprendiz possui características distintas do ambiente onde ele recebe a instrução. Por esta razão, o conceito de generalização, apesar de adequado para descrição de efeitos mais simples, como aqueles característicos dos estudos experimentais, não seria apropriado para descrever os efeitos do treinamento. Por isso, Abbad (1999), ressalta que generalização não é o conceito central dos estudos da área de Avaliação de Treinamento, mas é fundamental para que se verifique a aplicação dos novos CHAs no ambiente de trabalho. Assim, neste estudo, a **generalização** é entendida como sendo a capacidade do treinado em identificar situações nas quais os conhecimentos, habilidade e atitudes adquiridos no treinamento podem ser utilizados no trabalho.

Portanto, em Avaliação de Treinamento, quando essas aprendizagens retidas e generalizadas, são diretamente observadas no trabalho do egresso, denominamos esses efeitos de **transferência de treinamento** ou **impacto do treinamento em profundidade**. Pilati e Abbad (2005) acrescentam ainda que o efeito, mais indireto, da transferência de treinamento sobre o desempenho geral do egresso no trabalho e sobre sua motivação, denomina-se **impacto do treinamento no trabalho** (medida em amplitude).

A Figura 2, apresenta uma representação desses conceitos, seus efeitos e relacionamentos. Em seguida, serão apresentados os modelos de Avaliação de Treinamento que influenciaram a presente pesquisa.

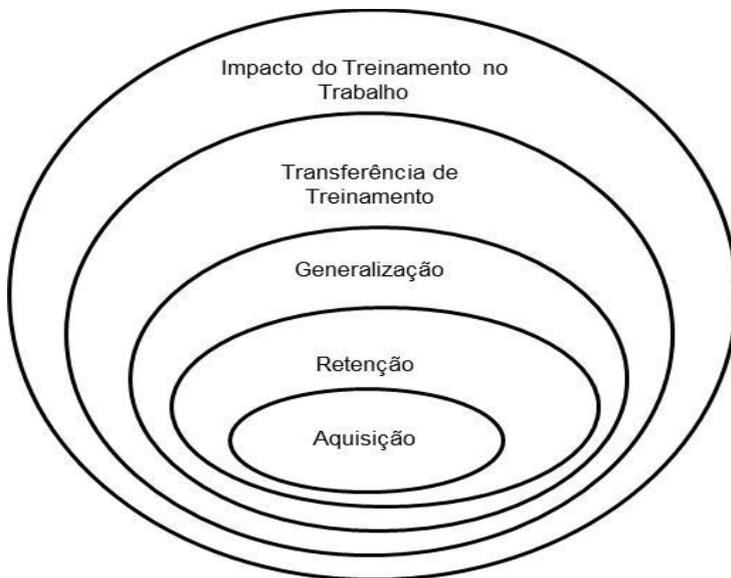


Figura 2. Modelo conceitual de Impacto do Treinamento no Trabalho.
Fonte: Adaptado de Pilati e Abbad (2005).

Conforme apontado por Pilati e Abbad (2005), a abordagem representada na Figura 2, sugere que cada nível de resultado de treinamento pode requerer medidas e instrumentos específicos para sua aferição. Para atingir os objetivos deste estudo, são utilizadas medidas construídas a partir desse modelo conceitual, na tentativa de avaliar efeitos de um curso introdutório no nível do comportamento no cargo, quais sejam: aquisição, generalização, transferência de treinamento e impacto de treinamento no trabalho (medida em amplitude ou largura).

1.2 Modelos de Avaliação de Treinamento

As pesquisas na área de Treinamento têm revelado que a sistematização dos processos de avaliação tem sido foco de alguns pesquisadores. Abbad (2010) ressaltou o predomínio de linhas de pesquisas investigando direta ou indiretamente, variáveis de efetividade de treinamentos. Segundo essa autora, apesar dos diferentes níveis de análise para mensuração da efetividade de treinamentos, os estudos nesta área têm sido focados nos resultados individuais de treinamento, tais como: reações, aprendizagem e comportamento no cargo.

Conforme Hamblin (1978), o nível de análise denominado **comportamento no cargo**, pode ser mensurado em termos de profundidade e de amplitude. Sobre esse assunto, Zerbini *et al.* (2012), diferenciam transferência de treinamento (ou impacto do treinamento em profundidade) de impacto do treinamento em amplitude. Esses autores, esclarecem que transferência de treinamento (ou impacto do treinamento em profundidade), pode ser entendida como os efeitos específicos do treinamento, relacionados diretamente aos objetivos instrucionais do curso; e impacto do treinamento no trabalho, medido em amplitude, compreenderia efeitos indiretos do curso, envolvendo mudanças no desempenho geral do egresso, em suas atitudes e em suas motivações.

Abbad (2010) chama a atenção para os diversos modelos teóricos de investigação que têm guiado as pesquisas sobre avaliação de treinamento, sendo que os modelos tradicionais estão focados em resultados ou níveis de avaliação e os modelos teóricos integrados, baseados em abordagens de sistemas instrucionais, são multivariados e abrangem, além dos resultados ou níveis de efetividade, as variáveis que os predizem. Para a autora, além desses, há modelos multivariados de pesquisa empírica que supõem relações entre variáveis na predição de diferentes resultados de treinamento.

O tradicional modelo de Kirkpatrick (1976) tem sido o mais utilizado por pesquisadores e profissionais da área de Treinamento para avaliar os resultados de eventos instrucionais e está organizado em quatro níveis: reação, aprendizagem, comportamento e resultados. Segundo esse autor, o nível de **reação** afere a satisfação dos participantes do curso, provendo informações acerca das percepções dos treinandos em relação ao treinamento. Já **aprendizagem**, fornece informações sobre o grau de assimilação e proficiência demonstrados pelos indivíduos sobre os princípios, fatos e técnicas ensinados no curso. O nível **comportamento no cargo** colhe informações sobre o nível de transferência positiva do conhecimento adquirido, expresso no desempenho do indivíduo no trabalho. O

quarto e último nível, denominado **resultados**, permite que o pesquisador constate o grau de alcance dos fins ou objetivos mais abrangentes, tais como redução da rotatividade e do absenteísmo, aumento da qualidade e da produtividade e etc. Posteriormente, esse modelo de avaliação foi modificado por Hamblin (1978), que desdobrou o nível quatro (resultados) em dois: mudança organizacional e valor final.

Para Hamblin (1978) o quarto nível avalia o funcionamento da organização, ou eventuais mudanças que nela possam ter ocorrido em decorrência do treinamento. Segundo esse autor, o quinto nível tem como foco a produção ou o serviço prestado pela organização, o que geralmente implica comparar custos do treinamento com os seus benefícios dele decorrentes.

Ao analisar o modelo de avaliação proposto por Hamblin, Pereira (2009) acrescenta que mudança organizacional, refere-se às alterações no modo de funcionamento da organização decorrentes das modificações comportamentais dos treinados. Essa autora esclarece que valor final diz respeito ao alcance de resultados relacionados aos objetivos estratégicos da organização, com os quais os objetivos instrucionais devem estar alinhados. Segundo Pereira (2009), ambos os níveis consistem em estágios críticos da avaliação, uma vez que o treinamento precisa modificar o comportamento do indivíduo para, então, influenciar os resultados da organização.

Hamblin (1978) também ressaltou que o comportamento no cargo sempre se compõe de conhecimentos, mais habilidades, mais atitudes e distinguiu dois aspectos ou dimensões deste terceiro nível de avaliação dos efeitos do treinamento: profundidade e largura. Para esse autor, avaliações em profundidade visariam obter de informações mais detalhadas e específicas sobre o comportamento do indivíduo no cargo. Avaliações em largura por sua vez, estariam voltadas para o levantamento de informações mais completas, envolvendo o todo do comportamento no cargo.

Um ponto importante apresentado por Kirkpatrick (1976) foi a proposição da existência de relações hierárquicas, lineares, causais e positivas entre esses níveis de resultados de treinamento. Segundo o modelo apresentado por ele, reações favoráveis influenciariam positivamente a aprendizagem, o que por sua vez causaria a transferência dos conhecimentos, habilidade e atitudes aprendidos no treinamento para o ambiente de trabalho, desencadeando melhoria dos processos e dos produtos da organização, com influência positiva em seus objetivos finais. Essa tese foi contestada por evidências empíricas obtidas no estudo de Alliger e Janak (1989). Nesse período, surgiram outros modelos, em que fatores de

natureza ambiental, características individuais dos egressos e características do próprio evento de treinamento devem ser considerados.

Na literatura estrangeira, o modelo de Baldwin e Ford (1988) tem sido um importante marco, pois apoiou a construção de muitos outros modelos. A partir de uma revisão da literatura, os autores elaboraram um modelo de investigação focando o processo de transferência de treinamento. O modelo é composto por três componentes: variáveis de entrada no treinamento (características da clientela, desenho do treinamento e ambiente de trabalho); variáveis de saída do treinamento (aprendizagem e retenção) e condições de transferência (generalização e manutenção).

Entre as pesquisas brasileiras, os modelos propostos por Borges-Andrade (1982), o modelo MAIS (Modelo de Avaliação Integrado e Somativo) e por Abbad (1999), o modelo IMPACT, têm norteado a maioria dos estudos conduzidos no país. O primeiro recebeu influência dos trabalhos de Gagné e Briggs (1974), Scriven (1967) e foi adaptado do modelo CIPP (contexto, insumo, processo e produto) de Stufflebeam (1971), adotado na área de avaliação em educação e é integrado por oito componentes e subcomponentes: avaliação de necessidades, insumos, procedimentos, processos, resultados, suporte, disseminação e efeitos em longo prazo.

Conforme representado na Figura 3, o modelo MAIS inclui variáveis do ambiente organizacional como fatores importantes que permeiam todo o processo de treinamento, apre-

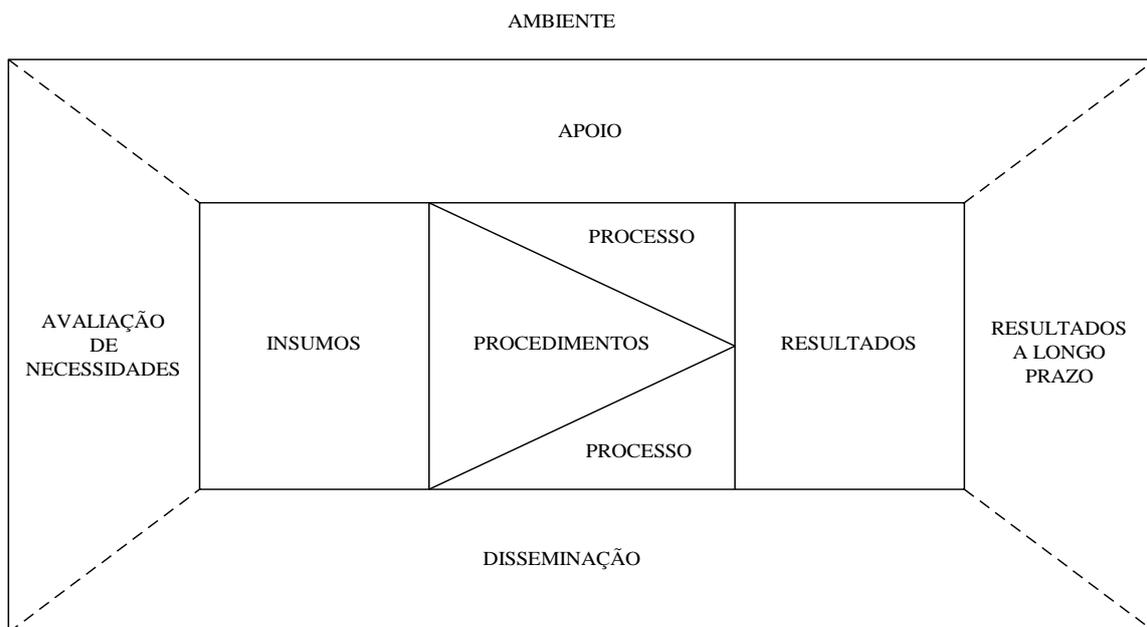


Figura 3. Modelo de Avaliação Integrado e Somativo – MAIS.
Fonte: Borges-Andrade (1982).

sentando uma visão sistêmica: da análise das necessidades, passando pela adoção da solução educacional adequada, até a avaliação de resultados, que realimenta o sistema.

O outro modelo, denominado Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho – IMPACT foi elaborado por Abbad (1999) a partir de uma extensa revisão de literatura brasileira e estrangeira.

Conforme é possível observar na Figura 4, o Modelo IMPACT é constituído por sete componentes: (1) percepção de Suporte Organizacional; (2) Características do Treinamento; (3) Características da Clientela; (4) Reações; (5) Aprendizagem; (6) Suporte à Transferência e (7) Impacto do Treinamento no Trabalho. Os seis primeiros componentes abrangem as variáveis preditoras do impacto no trabalho.

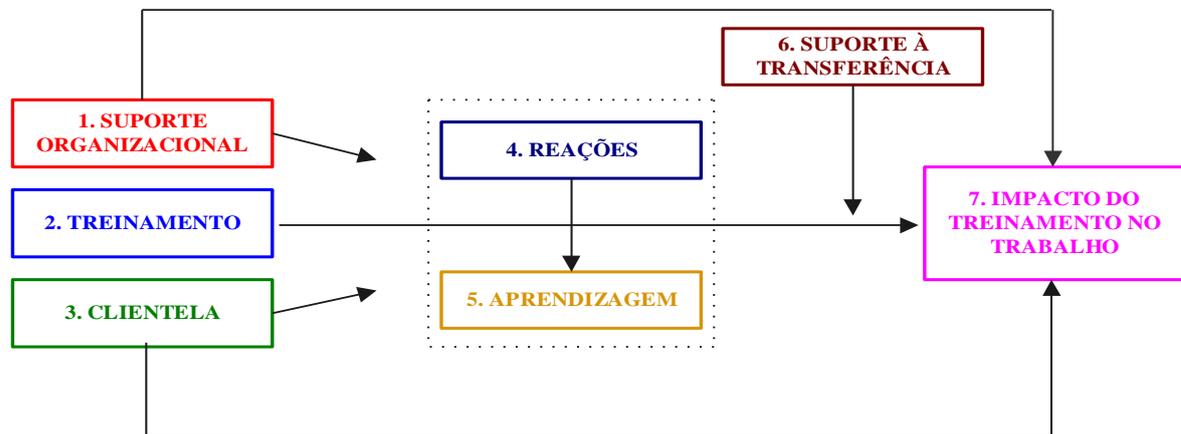


Figura 4. Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho – IMPACT
Fonte: Abbad (1999).

O Modelo IMPACT tem influenciado novas pesquisas sobre o relacionamento entre variáveis de suporte organizacional, suporte à transferência e características da clientela na explicação dos resultados do treinamento. Outra contribuição do referido modelo, está na construção de instrumentos de avaliação de suporte organizacional, suporte à transferência e de impacto do treinamento no trabalho (ABBAD, 1999; COELHO JUNIOR, 2004; ABBAD *et al.*, 2012).

Neste sentido, o modelo IMPACT possibilitou uma modelagem teórica e empírica dos seguintes construtos relacionados ao contexto organizacional: Suporte organizacional, que é multidimensional e exprime a percepção dos participantes acerca das práticas organizacionais de gestão de desempenho, valorização do servidor e apoio gerencial ao treinamento e Suporte à Transferência, que exprime a opinião do participante do treinamento a respeito do suporte ambiental ao uso eficaz, no trabalho das novas habilidades adquiridas em treinamento e

abrange algumas condições consideradas necessárias à transferência positiva de aprendizagem, investigando o quanto estão presentes no ambiente de trabalho.

Comparando o Modelo MAIS com o IMPACT, percebe-se que o Modelo MAIS pode ser classificado como um modelo empírico geral, que descreve amplas categorias de variáveis que influenciam os processos de Treinamento nas organizações e que embasam o desenvolvimento de soluções tecnológicas e a pesquisa no campo. Por outro lado, o IMPACT é um modelo de avaliação visto como específico, pois foi construído com base em modelos genéricos para testar relações entre um conjunto definido de variáveis e resultados específicos (PILATI, 2004).

A diferença mais marcante entre os modelos tradicionais de Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978) e os posteriores, como os de Baldwin e Ford (1988) Borges-Andrade (1982) e Abbad (1999) está no foco dado pelos primeiros aos resultados, em comparação à ênfase atribuída pelos últimos aos antecedentes de resultados. Os modelos mais recentes consideram fatores de natureza ambiental, de características individuais dos treinandos e características do próprio evento de treinamento. Tais modelos, quando comparados aos clássicos, vêm contribuindo para o incremento de buscas sistemáticas por variáveis explicativas do impacto do treinamento no trabalho e para a utilização de procedimentos avançados nas pesquisas de Avaliação de Treinamento (MENESES, 2007).

Conforme será possível observar no decorrer do presente capítulo, este estudo terá como foco, os resultados de treinamento no nível do comportamento no cargo, que segundo Hamblin (1978), pode ser mensurado em termos de medidas de profundidade e de amplitude (ou largura).

A presente pesquisa está voltada para a avaliação de resultados de um evento instrucional no nível de comportamento no cargo, com foco em **transferência de treinamento**, medida em profundidade relacionada à transferência positiva dos conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos no treinamento e expressos diretamente no desempenho do indivíduo no trabalho; e **impacto do treinamento no trabalho**, medida em amplitude relacionada aos efeitos indiretos do curso tais como: melhoria no desempenho geral do egresso e aumento da motivação. Espera-se, desta maneira, que a transferência de treinamento e o impacto do treinamento no trabalho sejam expressos por meio de desempenhos do egresso, ou seja, em seu comportamento no cargo (HAMBLIN, 1978). Serão testadas ainda, relações entre impacto do treinamento no trabalho e certas variáveis preditivas relacionadas à características individuais, à aquisição, à retenção, à generalização,

à transferência de treinamento, à suporte material, à suporte psicossocial, clima para transferência e suporte organizacional.

Considerando o foco desse estudo, optou-se por utilizar o Modelo IMPACT de Abbad (1999) como modelo teórico desta pesquisa devido ao seu legado empírico para testar relações entre variáveis dessa mesma natureza. A seguir, são apresentadas influências contextuais capazes de interferir nos resultados do treinamento que serão aqui analisadas.

1.3 Influências do Ambiente nos efeitos do Treinamento

Abbad (1999, p.35), ressalta-se que o nível de aprendizagem de novos CHAs ou o seu domínio satisfatório, não garante a obtenção do desempenho esperado. Fatores internos ao indivíduo, como o querer fazer, e ainda, características do ambiente organizacional no qual ele está inserido, também influenciam seu desempenho.

Brandão, Bahry e Freitas (2008) partilham de opinião similar, apontando que o desempenho no trabalho é determinado não apenas pelas competências desenvolvidas pelas pessoas em atividades de aprendizagem formais e informais, mas ainda pelo suporte oferecido pela organização para aplicação dessas competências. Esses autores reforçam que o desempenho ocorre em função de um conjunto de recursos ofertados pelo contexto para sustentar a prática competente.

Abbad, Coelho Junior, Freitas e Pilati (2006), analisaram a influência de fatores ambientais ou do contexto, sobre a aprendizagem, sobre a transferência de aprendizagem e sobre os desempenhos humanos no trabalho. Segundo os apontamentos desses pesquisadores, variáveis relacionadas a suporte a transferência de treinamento têm recebido atenção dos pesquisadores por se tratarem de importantes preditoras dos fenômenos transferência de treinamento e impacto do treinamento no trabalho.

O Quadro 2 apresentado sumariza alguns conceitos relacionados ao construto suporte a partir de resultados empíricos de pesquisas na área de Avaliação de Treinamento.

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

Quadro 2. Conceitos Relacionados a Suporte.

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

Nesse sentido, Kozlowski *et al.* (2000) também corroboram que o contexto organizacional possui influência sobre a eficácia do treinamento. Após realizarem revisão de literatura, esses autores encontraram evidências empíricas de que os fatores ambientais afetam o contexto pré-treinamento, podem impedir a tradução do que foi aprendido em novos comportamentos no cargo e podem exercer efeitos diretos que facilitam a retenção e a manutenção das competências aprendidas. Esses autores ressaltaram a necessidade de pesquisas para mapear o contexto organizacional e, de posse de diagnósticos, estimular, na organização, um ambiente propício, que apoie o sistema de treinamento a fim de maximizar seus resultados. É nesse contexto, que estudos como os empreendidos por Borges-Andrade (1982), Abbad (1999), Alves e Tamayo (1993) e Pereira (2009) apresentaram medidas correlatas à subdimensões de **suporte organizacional** como sendo importantes antecedentes do desempenho e da transferência do treinamento para o ambiente do trabalho.

Segundo Eisenberger *et al.* (1986, p.501), a noção de percepção de suporte organizacional esta relacionada às crenças globais desenvolvidas pelos empregados sobre “a extensão em que a organização valoriza suas contribuições e cuida de seu bem-estar”. Assim, o construto Suporte Organizacional, é sustentado por suposições como: (a) quanto mais os empregados percebem suporte da organização, mais se comprometem com ela, e (b) se deve

ajudar a quem nos ajuda e não se deve prejudicar a quem nos beneficia – norma de reciprocidade (GOULDNER, 1964).

Rhoades e Eisenberger (2002) defenderam que a Percepção de Suporte Organizacional (PSO) deveria produzir nos colaboradores o senso de obrigação para cuidar da organização e ajudá-la a atingir seus objetivos, desencadeando assim, laços afetivos com a organização. Ainda segundo eles, essa sensação de satisfação de necessidades socioemocionais, pode influenciar o aumento de níveis de desempenho, produtividade, redução de rotatividade, como também aumento da satisfação no trabalho e fortalecimento do estado de ânimo. De acordo com esses precursores do PSO, para que sejam obtidos altos níveis de Percepção de Suporte Organizacional, é preciso haver valorização organizacional, aprovação, respeito, pagamento, promoção e acesso a informações e a outras formas de ajuda necessárias para a realização do trabalho.

Na área de avaliação de treinamento, Abbad (1999) e Abbad, Pilati e Borges-Andrade (1999) desenvolveram medidas de suporte organizacional com bons índices de confiabilidade e alinhadas ao constructo desenvolvido por Eisenberger *et al.* (1986). Pereira (2009) e Silva (2011), influenciados por Abbad (1999) também desenvolveram medidas de suporte organizacional à transferência de treinamento voltadas para o contexto de instituições bancárias. Conforme apresentado por Abbad (1999), a noção adotada neste estudo é a de que **suporte organizacional à transferência de treinamento** representa a percepção dos egressos do treinamento acerca das práticas organizacionais de gestão de desempenho e de valorização das contribuições do indivíduo no trabalho.

Bates, Holton e Seyler (1996, apud CROMWELL; KOLB, 2004) definiram **suporte gerencial** como o quanto os gerentes reforçam e apoiam a aplicação no trabalho do que foi aprendido em um treinamento. Broad (1982) define esse mesmo tipo de suporte como sendo indicador de apoio gerencial à transferência de treinamento, presente no ambiente organizacional antes, durante e após o treinamento. Suporte Gerencial vem sendo identificado como variável contextual que afeta a transferência de treinamento de forma direta ou proximal (BROAD, 1982; ABBAD, 1999; GUMUSELI; ERGIN, 2002).

Rouiller e Goldstein (1993) enfatizaram que características do ambiente de trabalho podem influenciar a propensão de transferência positiva de novos comportamentos adquiridos em treinamentos para o trabalho. Neste sentido, esses pesquisadores identificaram outra importante medida contextual crítica na predição de transferência de treinamento, chamada por eles de **clima organizacional para transferência**. No presente estudo, será utilizada a definição apresentada por esses autores, segundo a qual, clima organizacional para

transferência consistiria nas situações e consequências capazes de inibir ou impulsionar a transferência do que foi aprendido no treinamento para situações de trabalho.

Sobre esse assunto, é possível perceber a influência desses autores no instrumento de Suporte à Transferência de Treinamento elaborado por Abbad (1999) e Abbad e Sallorenzo (2001), mais especificamente nos itens agrupados na escala Consequências ao Uso das Novas Habilidades, que referiu-se à ocorrência de reações favoráveis e/ou desfavoráveis de colegas, pares ou superiores hierárquicos, diante das tentativas do servidor de aplicar no trabalho as novas habilidades que aprendeu no treinamento.

Dando continuidade à descrição da Escala de Suporte à Transferência – EST desenvolvida por Abbad (1999) e Abbad e Sallorenzo (2001), foi apresentado o construto **suporte psicossocial à transferência**, como sendo a percepção do indivíduo sobre o apoio que recebe da organização, de seus pares e chefia para aplicar, no trabalho, novas habilidades adquiridas em treinamentos. Para medir essa variável, a pesquisadora utilizou originalmente três escalas ou fatores: apoio gerencial – restrito ao contexto pré-treinamento, suporte psicossocial e suporte material – atuando no contexto pós-treinamento.

Os achados de Abbad (1999) apontaram a variável suporte psicossocial à transferência de treinamento como sendo um importante antecedente de transferência de treinamento, tendo sido responsável, em estudos posteriores, por explicar maior parcela da variabilidade do impacto do treinamento no trabalho.

Freitas (2005), corroborando tal resultado, encontrou o suporte psicossocial como variável explicativa de transferência de treinamento e de impacto do treinamento no trabalho, no desempenho dos egressos de um treinamento. Nesse caso, suporte material não esteve correlacionado com impacto do treinamento no trabalho.

Outra medida contextual que tem sido apresentada nas pesquisas nacionais como capaz de influenciar diretamente o processo de transferência é o **Suporte Material**. O construto adotado no presente estudo é aquele apresentado por Abbad (1999), medido por meio da Escala de Suporte à Transferência, segundo o qual suporte material influencia o contexto pós-treinamento e se refere à qualidade, quantidade e disponibilidade de recursos materiais e financeiros disponibilizados pela organização, assim como à adequação do ambiente físico do local de trabalho à transferência de treinamento.

Rouiller e Goldstein (1993) e Xiao (1996) empreenderam estudos em uma cadeia com mais de cem restaurantes *fast food* nos EUA e em quatro empresas do setor de eletrônicos na China, respectivamente. Em ambas as pesquisas, o suporte advindo do superior imediato e dos

colegas de trabalho apresentaram-se como os mais fortes preditores do fenômeno transferência de treinamento.

Por outro lado, Van der Klink, Gielen e Nauta (2001) conduziram experimentos em um banco da Alemanha e em uma instituição financeira internacional localizada na Holanda. Os supervisores dos treinandos, integrantes do grupo de controle, foram acompanhados pelo departamento de recursos humanos de cada uma das organizações e receberam orientações específicas no intuito de melhorarem o suporte gerencial e incentivarem a transferência de treinamento. Entretanto, nenhum dos experimentos confirmou o poder preditivo do suporte gerencial advindo dos supervisores imediatos.

A seguir, serão apresentados resultados da análise da produção de conhecimentos relatada na literatura científica brasileira e estrangeira, empreendida para fundamentar esta pesquisa.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A presente revisão de literatura foi subdividida em estudos brasileiros e estrangeiros, com atenção especial na produção acadêmica publicada nos últimos cinco anos. Pretende-se, a seguir, analisar os principais avanços e fragilidades nas pesquisas brasileiras e estrangeiras referentes ao tema Avaliação de Treinamento e ainda, avaliar suas principais implicações teóricas e metodológicas para a área de treinamento.

Cabe ressaltar que o ponto de partida para a presente revisão encontra-se em Abbad (2010) e representa um esforço conjunto de busca e síntese, realizada por alunos de graduação em psicologia, e de pós-graduação, vinculados aos Programas de Administração - PPGA e de Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações - PSTO, que fazem parte do Grupo de Pesquisa Impacto da Universidade de Brasília, coordenado pela professora Gardênia Abbad, do qual este autor é um dos integrantes.

2.1 Pesquisas Brasileiras sobre Treinamento

A presente etapa consistiu em uma atualização e revisão dos quadros-síntese de Todeschini, Sales, Fernandes, Vieira e Brixi (2006) e Abbad (2010). Após a revisão, é possível encontrar neste quadro, uma amostra representativa dos artigos, dissertações e teses que abordaram o tema Avaliação de Treinamento, publicadas no Brasil entre 2005 e 2011. Nela, são descritas as principais variáveis de resultado referentes à transferência de treinamento e impacto do treinamento no trabalho.

A tarefa de revisão e atualização dos trabalhos foi empreendida por meio de buscas na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) e no Portal de Periódicos CAPES.

Os critérios de seleção dos trabalhos empíricos foram estabelecidos *a priori* e consistiram em: palavras-chave “avaliação de treinamento”, “impacto de treinamento”, “transferência de treinamento”; e trabalhos empíricos publicados entre 2005 e 2012, que tinham como foco o nível de avaliação de resultados de treinamento, denominado por Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978) como comportamento no cargo.

Nas primeiras buscas, foi encontrado um total de 181 trabalhos publicados entre 2000 e 2011. Ao aplicar o critério de busca “ano de publicação”, foram descartados 11 artigos. Após a leitura dos resumos dos trabalhos, foram descartados outros 149 estudos por não tratarem de variáveis critério investigadas nesta pesquisa. Verificou-se ainda que estavam voltados para assuntos tais como: transferência de tecnologia para produtores rurais, avaliação de atendimento de serviços e programas de saúde, arquitetura organizacional, modelos de tomada de decisão, repatriamento de executivos, aprendizagem organizacional em instituições de ensino, estratégias de sustentabilidade etc.

Cabe ressaltar que as buscas empreendidas em março do presente ano não encontraram dissertações, teses ou artigos brasileiros, publicados em 2012, com foco no nível de avaliação de treinamento denominado comportamento no cargo. Após análise e aplicação de todos os critérios de seleção, chegou-se à amostragem final de 23 estudos dispostos a seguir, no Quadro 3.

AUTOR	VARIÁVEIS ANTECEDENTES			VARIÁVEIS CRITÉRIO	RESULTADOS - PREDITORES DE IMPACTO
	CARACTERÍSTICAS DO TREINAMENTO	CARACTERÍSTICAS DA CLIENTELA	CARACTERÍSTICAS DO CONTEXTO		
Araújo (2005)	<ul style="list-style-type: none"> • Modalidade; • Tipo de desenvolvimento; • Domínio Temático; • Desenho instrucional; 	<ul style="list-style-type: none"> • Dados demográficos e profissionais; • Percepção de necessidade e transferência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suporte à Transferência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto do treinamento no trabalho (medidas em profundidade e em amplitude, com auto e heteroavaliação). 	<ul style="list-style-type: none"> • Suporte à transferência foi a variável que melhor explicou impacto de TD&E em profundidade e largura ou amplitude. • Características da clientela e dos programas de TD&E representam pouca melhoria no poder de explicação dos modelos de predição.
Pantoja, Porto, Mourão e Borges-Andrade (2005)	---	<ul style="list-style-type: none"> • Valores individuais 	<ul style="list-style-type: none"> • Suporte à Transferência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto do treinamento no trabalho (medida em amplitude, com autoavaliação). 	<ul style="list-style-type: none"> • Variáveis preditoras de impacto: suporte psicossocial e o tipo motivacional "conservadorismo/coletivismo"; • A interação entre valores individuais e suporte à transferência foi marginalmente significativa.
Azevedo (2006)	---	<ul style="list-style-type: none"> • Dados demográficos e funcionais; • Comprometimento com a carreira, o trabalho e a organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bases de poder utilizadas pelo superior imediato. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto no trabalho (medida em profundidade com autoavaliação); • Fatores de desempenhos esperados dos egressos: capacidade de controle de pessoas e processos, gestão de pessoas e reporte ao superior imediato; • Impacto na organização (balanço do investimento). 	<ul style="list-style-type: none"> • Preditores de impacto no desempenho de controle de pessoas e processos e reporte ao superior imediato: comprometimento com a organização, bases de poder de coerção (relação negativa com VD) e recompensa. • Preditores do desempenho de gestão de pessoas: comprometimento com o trabalho, bases de poder de coerção (relação negativa com VD) e de recompensa. Comprometimento organizacional e base de poder de recompensa. • Comprometimento organizacional e base de poder de recompensa explicam 5% do Balanço do Investimento.
Depieri (2006)	---	<ul style="list-style-type: none"> • Dados demográficos e funcionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suporte à Transferência; • Suporte Organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto do treinamento no trabalho (medida em amplitude com autoavaliação). 	<ul style="list-style-type: none"> • Preditor de impacto: suporte psicossocial; • Características individuais não se mostraram preditoras de impacto de treinamento no trabalho.

Quadro 3. Mapa analítico de pesquisas brasileiras sobre Avaliação de Treinamento publicadas no período 2005-2011.

(continua)

AUTOR	VARIÁVEIS ANTECEDENTES			VARIÁVEL CRITÉRIO	RESULTADOS - PREDITORES DE IMPACTO
	CARACTERÍSTICAS DO TREINAMENTO	CARACTERÍSTICAS DA CLIENTELA	CARACTERÍSTICAS DO CONTEXTO		
Hanke (2006)	---	<ul style="list-style-type: none"> Dados demográficos e funcionais. 	<ul style="list-style-type: none"> Suporte à Transferência; Suporte Organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Impacto do treinamento no trabalho (medida em amplitude com autoavaliação). 	<ul style="list-style-type: none"> Apenas a variável suporte à transferência contribuiu significativamente para explicar o impacto do treinamento no trabalho.
Silva (2006)	---	<ul style="list-style-type: none"> Dados demográficos e funcionais. 	---	<ul style="list-style-type: none"> Impacto do treinamento no trabalho (medida em amplitude com autoavaliação). 	<ul style="list-style-type: none"> Variáveis demográficas escolaridade e cargo, relacionam-se com impacto de treinamento no trabalho.
Silva (2007)	---	<ul style="list-style-type: none"> Valor instrumental. 	---	<ul style="list-style-type: none"> Impacto de treinamento na vida pessoal e profissional (amplitude e profundidade com autoavaliação). 	<ul style="list-style-type: none"> Dois dimensões de valor instrumental do curso de gestão de carreira (importância e utilidade) são preditoras de impacto na vida pessoal e profissional.
Zerbini (2007)	---	<ul style="list-style-type: none"> Estratégias de aprendizagem.. 	<ul style="list-style-type: none"> Ambiente de estudo e procedimentos de interação. 	<ul style="list-style-type: none"> Reações ao treinamento e ao tutor; Impacto do treinamento (em profundidade, com autoavaliação); Elaboração de planos de negócios. 	<ul style="list-style-type: none"> Preditores de transferência de treinamento: contexto de estudo em EAD, reações aos procedimentos tradicionais e estratégias de elaboração e monitoramento da compreensão. Reação ao tutor tem alta correlação com transferência, apesar de não aparecer como preditor na análise de regressão. Preditores da elaboração de planos de negócios: ferramentas de interação e busca de ajuda interpessoal.
Alvim (2008)	---	---	<ul style="list-style-type: none"> Falta de Suporte à Transferência 	<ul style="list-style-type: none"> Impacto de treinamento no trabalho (medida em amplitude, com autoavaliação) 	<ul style="list-style-type: none"> Nenhum dos três fatores de falta de suporte à transferência contribuiu significativamente para prever aplicação do treinamento no trabalho.

Quadro 3. Mapa analítico de pesquisas brasileiras sobre Avaliação de Treinamento publicadas no período 2005-2011.

(continuação)

AUTOR	VARIÁVEIS ANTECEDENTES			VARIÁVEL CRITÉRIO	RESULTADOS - PREDITORES DE IMPACTO
	CARACTERÍSTICAS DO TREINAMENTO	CARACTERÍSTICAS DA CLIENTELA	CARACTERÍSTICAS DO CONTEXTO		
Brandão, Bahry e Freitas (2008)	---	• Dados demográficos e funcionais.	• Suporte à Transferência.	• Impacto em profundidade (1 item sobre frequência de aplicação de competências).	• Variáveis preditoras de transferência para o trabalho, de competências desenvolvidas em cursos de mestrado ou doutorado: suporte psicossocial e suporte material; • Características individuais não foram preditoras.
Branco (2008)	---	---	• Suporte a Transferência.	• Impacto em profundidade (dados qualitativos obtidos com auto e heteroavaliação).	• O principal fator interveniente na aplicação do aprendizado no ambiente de trabalho foi a sobrecarga.
Moura (2008)	• Clareza, precisão e exposição de objetivos, meios e procedimentos; • Instrutor.	---	---	• Reação; • Retenção (pré e pós-teste); • Impacto do treinamento no trabalho (medida em profundidade com heteroavaliação).	• O grupo de vendedoras que participou do treinamento com características modificadas obteve melhores resultados em todos os níveis de avaliação do que o grupo controle, que participou de treinamento tradicional.
Silva (2008)	---	---	• Suporte a Transferência.	• Impacto do treinamento no trabalho (medidas em profundidade e largura com auto e heteroavaliação); • Atuação gerencial.	• Preditores de impacto em amplitude: suporte psicossocial e material. • Preditores de impacto em profundidade: suporte psicossocial (relação inversa com a VD). • As ações instrucionais de desenvolvimento gerencial tiveram baixo impacto na atuação gerencial, comparando pré e pós-testes do grupo experimental (participantes das ações instrucionais) e do grupo controle (não participantes). • Variáveis de características da clientela (formação profissional e experiência gerencial) não predizem impacto de treinamento.

Quadro 3. Mapa analítico de pesquisas brasileiras sobre Avaliação de Treinamento publicadas no período 2005-2011.

(continuação)

AUTOR	VARIÁVEIS ANTECEDENTES			VARIÁVEL CRITÉRIO	RESULTADOS - PREDITORES DE IMPACTO
	CARACTERÍSTICAS DO TREINAMENTO	CARACTERÍSTICAS DA CLIENTELA	CARACTERÍSTICAS DO CONTEXTO		
Galvão (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • metodologias de ensino voltadas para a prática. 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivação para aprender • Motivação para transferir 	<ul style="list-style-type: none"> • Suporte psicossocial • Suporte de materiais 	<ul style="list-style-type: none"> • Transferência de aprendizagem 	<ul style="list-style-type: none"> • Suporte psicossocial, pode facilitar ou impedir a aplicação de aprendizagens no trabalho. • Motivação para aprender e para transferir foram percebidas como facilitadoras do fenômeno avaliado. • conteúdos voltados para prática foram percebidos pelos entrevistados como facilitador da transferência de aprendizagem.
Pereira (2009)	---	<ul style="list-style-type: none"> • Motivação para transferir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suporte externo; • Suporte psicossocial e Técnico; • Práticas organizacionais de gestão de desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Transferência de treinamento • Quantidade de planos de negócios elaborados pelo egresso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivação para transferir, suporte externo, suporte psicossocial e técnico, e práticas organizacionais de gestão de desempenho explicaram uma porção significativa (62%) da variabilidade das respostas de autoavaliação de transferência de treinamento; • Após desconsiderar o efeito de outras variáveis antecedentes relativas ao contexto interno e externo às unidades (agências), a transferência contribuiu para prever apenas 1% do resultado da quantidade de planos de negócios elaborados (resultados organizacionais).
Pilati, Porto e Silvino (2009)	---	---	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégias de Aplicação; • Suporte à Transferência; • Retenção do aprendido; • Transferência do aprendido; • Impacto do treinamento no trabalho (medida em amplitude). 	<ul style="list-style-type: none"> • Retenção; • Transferência do aprendido; • Impacto do treinamento no trabalho; • Desempenho Ocupacional ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégias de Aplicação e Suporte à Transferência foram preditoras significativas das três variáveis relacionadas ao comportamento no cargo; • Retenção e Transferência do aprendido foram preditoras significativas das medidas de desempenho ocupacional; • Impacto do Treinamento no Trabalho não foi preditor significativo dos indicadores de desempenho ocupacional.

Quadro 3. Mapa analítico de pesquisas brasileiras sobre Avaliação de Treinamento publicadas no período 2005-2011.

(continuação)

AUTOR	VARIÁVEIS ANTECEDENTES			VARIÁVEL CRITÉRIO	RESULTADOS - PREDITORES DE IMPACTO
	CARACTERÍSTICAS DO TREINAMENTO	CARACTERÍSTICAS DA CLIENTELA	CARACTERÍSTICAS DO CONTEXTO		
Oliveira Neto (2009)	---	<ul style="list-style-type: none"> • Gênero • Escolaridade • Voluntariedade • Tempo do término do curso • Nível gerencial 	<ul style="list-style-type: none"> • Suporte psicossocial à transferência de treinamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto em amplitude (auto e heteroavaliação); • Impacto em profundidade (escalas de aplicação e contribuição). 	<ul style="list-style-type: none"> • Os resultados mostraram pequeno efeito do curso em termos de impacto em profundidade e efeito um pouco maior em relação ao impacto em amplitude; • Suporte a transferência foi o melhor preditor de impacto; • Tempo transcorrido desde o término do curso esteve correlacionada positivamente com impacto.
Oliveira (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Design do material didático • Modelo de treinamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Dados demográficos e funcionais • Motivação para aprender • Motivação para transferir 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio da empresa • Apoio do supervisor 	<ul style="list-style-type: none"> • Transferência de conhecimentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo de serviço, motivação para aprender, motivação para transferir, apoio da empresa e apoio do supervisor foram variáveis preditivas significativas de transferência de conhecimentos no contexto da construção civil.
Zerbini e Abbad (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Reação aos procedimentos Instrucionais • Reação ao Desempenho do Tutor 	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégias de Aprendizagem • Procedimentos de Interação 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de estudo e Procedimentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Transferência de treinamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Transferência de treinamento via web no trabalho foi melhor explicada pelas variáveis Reação aos procedimentos tradicionais e Contexto do estudo.
Gonçalves e Mourão (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Natureza do treinamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Gênero • Escolaridade • Cargo ocupado • Grau de expectativa dos participantes (antes dos cursos). 	<ul style="list-style-type: none"> • Reação (ao término dos cursos). 	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto do treinamento no trabalho (entre 90 e 120 dias após término nos cursos). 	<ul style="list-style-type: none"> • Foi alta a percepção do impacto do treinamento no trabalho, sobretudo entre os treinandos com menor escolaridade, aqueles que participaram de treinamentos de natureza cognitiva, aqueles que tinham expectativas de melhoria além da performance e aqueles que apresentaram reações mais positivas.

Quadro 3. Mapa analítico de pesquisas brasileiras sobre Avaliação de Treinamento publicadas no período 2005-2011.

(continuação)

AUTOR	VARIÁVEIS ANTECEDENTES			VARIÁVEL CRITÉRIO	RESULTADOS - PREDITORES DE IMPACTO
	CARACTERÍSTICAS DO TREINAMENTO	CARACTERÍSTICAS DA CLIENTELA	CARACTERÍSTICAS DO CONTEXTO		
Balsan (2011)	---	---	<ul style="list-style-type: none"> • Suporte à Transferência do treinamento • Comprometimento Organizacional • Entrincheiramento Organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto do treinamento no trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Suporte à Transferência de Treinamento foi a principal preditora significativa de Impacto no Treinamento no trabalho seguida por Comprometimento Organizacional.
Santos Filho e Mourão (2011)	---	---	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento afetivo; • Comprometimento de continuidade; • Comprometimento normativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto do treinamento no trabalho (120 após o término dos cursos). 	<ul style="list-style-type: none"> • A regressão hierárquica apontou comprometimento afetivo como única variável preditiva de impacto do treinamento no trabalho. • Estudo corrobora que pessoas comprometidas afetivamente com a organização apresentam disposição favorável de atuar em prol da organização.
Silva (2011)	---	<ul style="list-style-type: none"> • Dados funcionais e sócio-demográficos; • Aprendizagem abordadas no treinamento; • Experiência na função; • Necessidade de realizar o treinamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suporte Psicossocial à transferência de treinamento; • Suporte material à Transferência de Treinamento; • Clima Social no Trabalho; • Carga de Trabalho; • Potencial dos Clientes e Suporte Técnico; • Nível de Complexidade da Agência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto do treinamento no trabalho (mais de 60 dias após término nos cursos) em profundidade - aplicação e contribuição – e em amplitude. • Resultados organizacionais nas seguintes perspectivas: econômica, financeira, processos internos e clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suporte Psicossocial à transferência de treinamento foi a principal preditora do impacto do treinamento no trabalho em aplicação da negociação, em aplicação de estratégias e TI e no Impacto Geral do Treinamento no Trabalho; • Estudo corroborou a importância explicativa de variáveis contextuais e do poder preditivo do impacto do treinamento no trabalho sobre resultados organizacionais.

Quadro 3. Mapa analítico de pesquisas brasileiras sobre Avaliação de Treinamento publicadas no período 2005-2011.

(conclusão)

Fonte: Adaptado de Todeschini, Sales, Fernandes, Vieira e Bixi (2006) e Abbad (2010).

Os achados na literatura brasileira revelam um esforço articulado de pesquisadores brasileiros, concentrados em sua maioria na Região Centro-Oeste, no desenvolvimento de novas tecnologias em avaliação de treinamento, com foco em variáveis explicativas da eficácia de sistemas de Treinamento.

Conforme síntese de pesquisas brasileiras apresentada no Quadro 3, verifica-se que transferência de treinamento (medida em profundidade) não tem sido muito pesquisada no Brasil. Por outro lado, foi possível perceber progresso nos achados sobre suporte psicossocial (gerencial e social), consolidando-se como importante variável explicativa de impacto do treinamento trabalho, medido em amplitude e em profundidade. Percebe-se a existência de correlações positivas entre determinados tipos de suporte e impacto, indicando que a transferência de treinamento recebe influência do apoio que a organização, chefes e colegas conferem aos egressos de ações instrucionais para que estes apliquem o que foi aprendido no ambiente de trabalho.

A intensidade da correlação e o poder preditivo de suporte psicossocial à transferência variam, de acordo com as pesquisas encontradas, de forte a moderado. Cabe ressaltar que foi encontrado relacionamento entre suporte e impacto no desempenho do egresso, em vários contextos, treinamentos e amostras de participantes.

Foi possível perceber que estudos como os empreendidos por Pereira (2009), Oliveira Neto (2009) e Silva (2011) corroboram a percepção de ocorrência de avanços na literatura científica brasileira, com destaque para a elaboração e validação de instrumento específico de avaliação de suporte ou de restrições situacionais à transferência de treinamento. As evidências encontradas apontam que a influência proximal ou direta de variáveis contextuais sobre transferência variam de acordo com o treinamento e seus efeitos, podendo atingir, também, o nível de resultados organizacionais.

Conforme observado por Coelho Junior e Abbad (2010) e Abbad, Pilati e Pantoja (2003), o conhecimento das relações entre essas variáveis facilita a retroalimentação do sistema instrucional e pode contribuir para melhorias no subsistema de planejamento e execução da instrução. Tal tendência vai ao encontro de modelos de avaliação mais sofisticados, como os propostos por Borges-Andrade (1982) e Abbad (1999) que apontaram o papel relevante de fatores ambientais para que os CHAs aprendidos no treinamento possam se manifestar no desempenho dos indivíduos no trabalho.

Verificou-se que poucos trabalhos avaliaram a influência da percepção de suporte organizacional na transferência de treinamento e, entre estes, apenas Abbad (1999) e Pereira (2009) encontraram influência significativa. A amostra de estudos sintetizada no Quadro 3,

aponta predomínio no período, de trabalhos que lançaram mão de medidas perceptuais, questionando egressos de treinamentos acerca dos efeitos dessas ações de TD&E em seus desempenhos no trabalho.

2.2 Pesquisas Estrangeiras sobre Transferência de Treinamento

A presente revisão de literatura consistiu em uma atualização e revisão do quadro-síntese apresentado por Silva e Santos Junior (2011), com o objetivo de apresentar uma visão atualizada e representativa das pesquisas internacionais sobre Avaliação de Treinamento, foram estudadas prioritariamente informações da última revisão de literatura publicada na *Annual Review of Psychology* de autoria de Aguinis e Kraiger (2009) e também, aquelas oriundas da meta-análise de Blume *et al.*(2010) sobre transferência de treinamento, publicada no *Journal of Management*.

Foi realizada ainda, pesquisa utilizando as ferramentas de busca avançada PROQUEST e busca integrada 360 graus do Portal de Periódicos CAPES (bases de dados SciELO.ORG, ScienceDirect/Elsevier, Wiley Online Library, Academic Search Premier-ASP/EBSCO, Cambridge Journals Online, Oxford Journals), a partir das seguintes palavras-chave: *training transfer, training evaluation, transfer of training, training impact, training outcomes*.

A escolha dos artigos analisados neste estudo obedeceu a critérios propositais, quais sejam: correspondência entre as palavras-chave dos artigos e categorias definidas *a priori*; textos publicados em periódicos científicos com avaliação por pares; trabalhos empíricos na modalidade de ensino presencial com revisão de literatura de Treinamento e descrição de procedimentos metodológicos; ano de publicação compreendido entre 2007 e 2012 e foco no nível de avaliação de efeitos de treinamento denominado por Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978) como comportamento no cargo.

Nas primeiras buscas, foi encontrado um total de 149 trabalhos publicados entre 1969 e 2012. Ao aplicar o critério de busca “ano de publicação”, foram descartados 72 artigos. Após a leitura dos resumos dos trabalhos, foram descartados outros 65 por não estudarem a variável critério transferência de treinamento.

Após análise, aplicação de todos os critérios de busca, chegou-se a amostragem final de 12 estudos dispostos a seguir, no Quadro 4.

AUTOR	CONTEXTO DA PESQUISA	VARIÁVEIS	PROCEDIMENTOS	RESULTADOS - PREDITORES DE IMPACTO
Velada, Caetano, Michel, Lyons e Kavanagh (2007) Portugal EUA	Total de 182 gerentes de uma grande rede de supermercados em Portugal. Treinamentos ocorridos em nove mercados da rede, com duração de um mês, relacionados a atendimento ao cliente, segurança, prevenção e higiene laboral.	<p><i>Variável critério ou dependente:</i> transferência de treinamento;</p> <p><i>Variáveis preditoras ou independentes:</i> Desenho do treinamento, auto-eficácia, retenção de treinamento, suporte do supervisor e feedback.</p>	Utilizou regressão hierárquica para análise dos dados. Foi aplicado questionário aos egressos com escala Likert (1 discordo totalmente – 5 concordo totalmente) para todas as medidas: Desenho de treinamento com 4 itens, auto-eficácia com 4 itens, suporte do supervisor 6 itens, Feedback do desempenho com 3 itens, retenção de treinamento com 3 itens e transferência de treinamento com 3 itens. Os instrumentos foram aplicados em dois momentos: ao término dos treinamentos (desenho do treinamento, auto-eficácia, suporte do supervisor e feedback) e 3 meses após os treinamentos (retenção de treinamento, feedback e transferência de treinamento).	<p>Os resultados confirmaram as hipóteses de predição de todas as variáveis, inclusive do feedback de outras pessoas da organização, mas <i>rejeitaram o suporte do supervisor</i> como preditor.</p> <p>Os autores argumentaram que a não participação de suporte do supervisor poderia ser explicada pelo enfoque exclusivo de suporte pós-treinamento (reforço positivo e reuniões) adotado em sua pesquisa e que poderia ter havido efeito mais forte dessa variável sobre a transferência se tivessem sido investigadas também as intervenções do supervisor no período pré-treinamento e durante a sua execução.</p>
Burke e Hutchins (2007) EUA	Total de 170 artigos a respeito de transferência de treinamento. Os autores tiveram como foco investigações empíricas e meta-análises, particularmente aquelas publicadas em periódicos relevantes nas últimas décadas.	<p><i>Variável critério ou dependente:</i> Transferência de treinamento;</p> <p><i>Variáveis preditoras ou independentes:</i> características da clientela, desenho/entrega da instrução e aspectos do ambiente de trabalho.</p>	A revisão de literatura foi realizada a partir de achados empíricos baseados em uma fundamentação teórica e que utilizaram uma abordagem metodológica suficientemente rigorosa (submetida à avaliação de pares). Foram considerados, também, trabalhos qualitativos orientados por uma visão teórica. Para conduzir uma revisão integrada, os autores identificaram uma taxonomia dos principais fatores que influenciam a transferência com a finalidade de categorizar as diversas variáveis que permeiam a literatura.	<p>Variáveis que demonstraram influência moderada ou significativa na transferência de treinamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Referentes às <i>características da clientela</i>: habilidade cognitiva, auto-eficácia, motivação pré-treinamento, afetividade negativa, abertura para novas experiências, utilidade percebida, planejamento da carreira, comprometimento organizacional. - <i>Desenho/entrega da instrução</i>: Objetivos de aprendizagem, relevância do conteúdo, feedback e prática, modelagem comportamental, exemplos baseados em erros (mostrar o que não deve ser feito) - Propriedades do <i>ambiente de trabalho</i>: clima para transferência, suporte do supervisor, suporte dos pares.

Quadro 4. Mapa analítico de pesquisas estrangeiras sobre Avaliação de Treinamento publicadas no período 2007-2012.

(continua)

AUTOR	CONTEXTO DA PESQUISA	VARIÁVEIS	PROCEDIMENTOS	RESULTADOS - PREDITORES DE IMPACTO
Tziner, Fisher, Senior e Weiberg. (2007) Israel	Pesquisa realizada com 130 funcionários de uma indústria de grande porte israelense que desempenharam uma variedade de trabalhos operacionais e técnicos. Todos eles participaram de um treinamento com duração de 2 meses, com foco na manutenção e atualização de conhecimentos técnico-profissionais.	<i>Variáveis critério ou dependentes:</i> Avaliação de desempenho no trabalho pelo supervisor (comportamento no cargo) e prova final do curso (aprendizagem). <i>Variáveis preditoras ou independentes:</i> Auto-eficácia, motivação para aprender, conscienciosidade, orientação para o objetivo da aprendizagem, orientação para o desempenho e interesse pelo curso (instrumentalidade) e clima organizacional (suporte psicossocial e clima para transferência).	Foram analisados dois modelos de regressão hierárquica. O nível de aprendizagem foi medido por um teste objetivo, associado a uma escala de 0 a 100, refletindo o grau de assimilação dos conteúdos do curso. Três semanas após o término do evento, os supervisores foram solicitados a avaliar o nível no qual cada egresso do treinamento aplica as habilidades aprendidas no curso. O questionário para avaliação do supervisor foi composto por 10 itens, associados a uma escala de 6 pontos (1- baixo grau a 6 – alto grau). Foi elaborado questionário para medir as variáveis relativas às características dos treinandos e do ambiente de trabalho (57 itens no total, associados a uma escala de concordância de 6 pontos).	Motivação para aprender e orientação para aprendizagem apresentaram maiores contribuições para a predição da aprendizagem e desempenho no cargo. Quando mediado por motivação para aprender, o clima para transferência de treinamento apresentou correlação positiva com da aprendizagem e desempenho no cargo.
D'Netto, Bakas e Bordia (2008) Austrália	O estudo envolveu 206 gerentes de 153 das 200 maiores empresas da Austrália, que participaram de cursos de desenvolvimento gerencial nos últimos dois anos.	<i>Variável critério ou dependente:</i> efetividade do desenvolvimento gerencial. <i>Variáveis preditoras ou independentes:</i> Componentes antecedentes (fase pré-treinamento): a cultura de aprendizagem organizacional, a iniciativa individual, o suporte do alto nível gerencial e a ligação com a estratégia organizacional. Componentes pós-programa: avaliação do programa, suporte gerencial de linha e oportunidades de usar os novos conhecimentos.	Foi utilizada modelagem por equações estruturais. Foi aplicado questionário semi-estruturado com 60 itens (após os itens do questionário, existia uma pergunta aberta para eventuais complementações das respostas dos egressos) em momento único, com escala Likert com 7 pontos para todas as medidas.	Foi encontrada correlação positiva direta entre suporte do gerente de linha e oportunidade de usar com a efetividade do desenvolvimento gerencial. O suporte do alto nível gerencial apareceu como forte preditor da ligação com a estratégia, sendo esta última a maior variável preditora da efetividade do desenvolvimento gerencial.

Quadro 4. Mapa analítico de pesquisas estrangeiras sobre Avaliação de Treinamento publicadas no período 2007-2012.

(continuação)

AUTOR	CONTEXTO DA PESQUISA	VARIÁVEIS	PROCEDIMENTOS	RESULTADOS - PREDITORES DE IMPACTO
Burke and Hutchins (2008) EUA	Total de 139 membros de uma sessão da American Society of Training and Development -ASTD localizada em uma grande cidade norte-americana. Participantes apresentaram experiência média em TD&E de 14,5 anos e cerca de 48% dos com diploma de mestrado. Dados coletados a respeito das melhores práticas organizacionais para apoiar a transferência de treinamento e apresentar proposta de modelo.	<p><i>Variável critério ou dependente:</i> transferência de treinamento.</p> <p><i>Variáveis preditoras ou independentes:</i> Características do aprendiz; Desenho da instrução e forma de entrega; Características do instrutor Ambiente de trabalho.</p>	Realizou análise de conteúdo das respostas abertas dos participantes, com categorias de conteúdo (variáveis) estabelecidas a priori e ampliando-as no decorrer da análise de dados. Análise resultou em 228 itens.	Estratégias usadas no ambiente de trabalho foram as mais recorrentes (49%), seguidas de características do desenho e do desenvolvimento da instrução (46%). Contrariando a literatura, o suporte oriundo do instrutor (48%) exerceu maior influência do que aquele ofertado pelo superior imediato (25%) na transferência de treinamento. Os participantes informaram que o período imediatamente após o treinamento é o mais crucial para a transferência. A partir dos achados, as autoras propõem um refinamento dos modelos atuais de transferência como forma de ampliar a teoria de desenvolvimento de recursos humanos na área de treinamento.
Galenou e Priporas (2009) Grécia	Total de 190 gerentes de nível intermediário do Emporiki Bank (uma das maiores organizações do setor bancário da Grécia) que participaram de cursos de gestão (duração de 40h) oferecidos pelo Banco (relacionados aos temas de gestão administrativa, planejamento de vendas, controle, planejamento e organização das operações, motivação, comunicação e relacionamento com o público).	<p><i>Variáveis critério ou dependentes:</i> 16 variáveis distribuídas nos 6 níveis: 1) reações ao processo de treinamento: expectativas quanto ao curso, conteúdo do curso e condições técnicas; 2) aprendizagem: conhecimento; 3) comportamento no trabalho: valores, envolvimento no trabalho, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho; 4) desempenho no trabalho: criatividade, assiduidade e recompensas; 5) efeitos no grupo: o nível de satisfação da equipe (moral), adaptabilidade e estabilidade; 6) efeitos sociais: auto-realização e segurança. <i>Variável preditora ou independente:</i> Treinamentos.</p>	<p>Utilizou modelo de equação estrutural para estimar as interações dos fatores.</p> <p>Foi aplicado um questionário em momento único aos egressos após a realização dos cursos. O questionário foi elaborado com 46 itens, utilizando escala likert de 5 pontos. As perguntas que se referem às características demográficas e sócio-econômicas dos dirigentes foram incluídas no final do questionário.</p>	Os autores concluem que os cursos contribuíram para desenvolver o conhecimento dos gerentes; que as atitudes em relação à satisfação com o trabalho não foram significativamente afetadas. Os cursos contribuíram para aumento da produtividade, assiduidade e criatividade. O nível de satisfação da equipe foi aumentado pelo treinamento, enquanto a estabilidade da equipe não foi modificada. Quanto a efeitos sociais, os resultados foram positivos, apesar de não se relacionarem a segurança. Resumo: O modelo de avaliação proposto suporta a noção que o treinamento analisado impactou o trabalho através da alteração da qualidade do trabalho, devido a melhoria do conhecimento, das habilidades e das atitudes necessárias para o desempenho.

Quadro 4. Mapa analítico de pesquisas estrangeiras sobre Avaliação de Treinamento publicadas no período 2007-2012.

(continuação)

AUTOR	CONTEXTO DA PESQUISA	VARIÁVEIS	PROCEDIMENTOS	RESULTADOS - PREDITORES DE IMPACTO
Blume, Ford, Baldwin e Huang (2010) EUA	Meta-análise de 89 estudos a respeito de predição de impacto de treinamentos e transferência de treinamento. Dos 89 estudos, 58 foram artigos de periódicos, 5 artigos de conferências, 24 dissertações e 2 manuscritos. 85% dos artigos eram dos estados Unidos e Canadá. Dos 89 estudos, 24 eram cursos de pós-graduação, 12 MBA, 21 cursos para gerentes e supervisores e 32 cursos para treinandos diversos.	<i>Variável critério ou dependente:</i> Transferência de treinamento. <i>Variáveis preditoras ou independentes:</i> Características da clientela (habilidade cognitiva e experiência), motivação para aprender, conscienciosidade, suporte para a transferência (subdividido nos constructos de suporte de pares e supervisores, clima para transferência e restrições organizacionais) e natureza dos treinamentos.	Meta-análise de 89 artigos. Natureza dos treinamentos: Dos 89 estudos, 56 treinamentos almejavam o desenvolvimento de habilidades “open skills”, 31 tinham o objetivo de desenvolver habilidades “closed skills” e 2 não foram codificados. Dentre os 31 “closed skills”, os treinamentos tratavam predominantemente de aplicativos computacionais e tarefas de simulação computacional. Dos 56 “open skills”, 71% envolviam liderança ou relacionamento interpessoal (tais como trabalho em equipe e negociação) e 29% tratavam de outras habilidades “open skills” (tais como solução de problemas ou prevenção ao uso de drogas).	Os resultados confirmam o relacionamento positivo entre transferência de treinamento e habilidade cognitiva, conscienciosidade, motivação para aprender e suporte para transferência. Especificamente, motivação e suporte organizacional estão fortemente relacionados com transferência de treinamento de outras habilidades “open skills” o que não ocorre em treinamentos com o objetivo de desenvolver habilidades “closed skills”. Clima para transferência demonstrou o relacionamento mais consistente com transferência de treinamento, quando comparado com outros componentes do ambiente laboral.
Chiaburu, Dam, Hutchins (2010) EUA	Total de 111 empregados de uma grande empresa norte-americana que frequentaram um treinamento voltado para institucionalização de um clima de excelência na prestação de serviços para os clientes externos e internos do público-alvo.	<i>Variável critério ou dependente:</i> transferência de treinamento; <i>Variáveis preditoras ou independentes:</i> Suporte Social (Organizacional e Gerencial); Auto-eficácia; Orientação por metas de aprendizagem (estratégias cognitivas no treinamento); Motivação para transferir.	Utilizou modelagem por equações estruturais. Recorte Longitudinal. <i>Durante o treinamento:</i> aplicação de escala sobre o contexto social (escala de Percepção de Suporte Organizacional - 7 itens e de Suporte Gerencial - 5 itens) e sobre fatores individuais durante o treinamento (escala de auto-eficácia - 8 itens, orientação por metas - 3 itens, motivação para transferir - 5 itens); <i>Um mês após o treinamento:</i> aplicação de escala de 6 itens sobre cognições do treinamento (o que os egressos fazem para manter os CHAs aprendidos); <i>Dois a três meses após o treinamento:</i> aplicação de escala de Transferência de Treinamento transferência de treinamento - 6 itens.	Achado corroborou a hipótese de que auto-eficácia, motivação para transferir e orientação para metas de aprendizagem estão relacionadas com transferência de treinamento. <i>Suporte Gerencial</i> demonstrou ser um preditor de transferência consistente e também, apresentou um relacionamento mais forte com fatores individuais que influenciam a transferência do treinamento, quando comparado ao Suporte Organizacional.

Quadro 4. Mapa analítico de pesquisas estrangeiras sobre Avaliação de Treinamento publicadas no período 2007-2012.

(continuação)

AUTOR	CONTEXTO DA PESQUISA	VARIÁVEIS	PROCEDIMENTOS	RESULTADOS - PREDITORES DE IMPACTO
Chiaburu, Sawyer, e Thoroughgood (2010) EUA	Total de 71 avaliações de egressos e 37 avaliações de seus respectivos supervisores. Alunos participaram de um treinamento presencial (in company, 1 a 2 dias) ofertado por seu empregador (empresa norte-americana de logística). O objetivo foi investigar vieses (estimativas exageradas) nas auto e heteroavaliações em avaliações sobre transferência de treinamento.	<p><i>Variável dependente:</i> estimação de transferência de treinamento.</p> <p><i>Variáveis independentes :</i> Traços de personalidade dos Big Five (conscienciosidade, cortesia, estabilidade emocional, abertura para experiências e extroversão), visibilidade das habilidades sexo, nível de escolaridade, idade, tempo na empresa, tempo no cargo, significância entre pré e pós teste.</p>	Utilizou regressão hierárquica. Instrumentos validados por meio de análise fatorial. Coleta de dados dos egressos e de seus superiores imediatos, aconteceu entre 6 e 12 semanas após o treinamento. Instrumentos de transferência - escala Likert 5 pontos, continha 8 itens, dos quais 3 eram referentes a temas não abordados no conteúdo do curso e foi validado por juízes. Instrumento para medir <i>Big Five Factors</i> , utilizou escala Likert com 5 graduações e 10 itens. Estes dados foram extraídos das bases de dados da organização (avaliação da personalidade de seus empregados). A visibilidade das habilidades aprendidas foi mensurada por meio de 2 itens (escala Likert 5 pontos). Foram coletados dados demográficos para fins de mensuração de variáveis controle.	Abertura para experiências e extroversão não foram preditores significativos de transferência. Por outro lado, egressos de treinamento mais conscientes do que sentem ou do que fazem, mais corteses e emocionalmente estáveis estão mais suscetíveis a reportar estimativas exageradas de transferência. Foi demonstrado que outras dimensões como insegurança e perfeccionismo acentuaram a influência da conscienciosidade dos treinandos. Para remediar esse efeito, sugere-se alertar os empregados com estes traços de personalidade sobre prováveis vieses antes da aplicação de questionários que venham aferir transferência de treinamento.
Ismail, Mohamed, Sulaiman, Sabhi (2010) Malásia	Total de 110 servidores públicos de uma agência de infra-estrutura e desenvolvimento da Malásia egressos de treinamentos presenciais (in company).	<p><i>Variável dependente:</i> transferência de treinamento; motivação para aprender.</p> <p><i>Variáveis independentes :</i> Suporte Gerencial Estilo de Comunicação Gerencial</p>	Utilizou regressão hierárquica. Instrumentos validados por análise fatorial e bons indicadores de confiabilidade e fidedignidade. Instrumento com 25 itens, escala de 7 pontos onde 1=discordo totalmente e 7= concordo totalmente; deste Suporte Gerencial (6 itens), Estilo de Comunicação Gerencial (6 itens), Motivação para aprender (7 itens), Transferência de Treinamento (6 itens). Variáveis demográficas utilizadas como variável controle voltadas para atitude dos empregados.	Suporte Gerencial esteve significativamente correlacionado com transferência de treinamento, confirmando seu poder preditivo. Entretanto, os dados apontaram, uma correlação não significativa entre o Suporte Gerencial e a motivação para aprender. Estilo de Comunicação Gerencial esteve significativamente correlacionado com motivação para aprender e com transferência de aprendizagem.

Quadro 4. Mapa analítico de pesquisas estrangeiras sobre Avaliação de Treinamento publicadas no período 2007-2012.

(continuação)

AUTOR	CONTEXTO DA PESQUISA	VARIÁVEIS	PROCEDIMENTOS	RESULTADOS - PREDITORES DE IMPACTO
Martin (2010) EUA	Total de 237 gerentes que frequentaram treinamento ofertado por uma grande empresa norte-americana do setor produtivo. O treinamento durou 12 semanas e foi planejado para desenvolver preparar a transição para o papel de gerentes de processo, transferindo tarefas de supervisão diárias para grupos de trabalho auto-gerenciáveis.	<i>Variável critério ou dependente:</i> transferência de treinamento <i>Variáveis preditoras ou independentes:</i> clima no ambiente de trabalho Suporte dos pares	Utilizou regressão hierárquica para análise dos dados. Pré e pós testes aplicados respectivamente no primeiro e no terceiro mês após o treinamento demonstraram melhoria nos scores de 160 dos 237 gerentes. Clima no Trabalho: questionário com 5 itens para avaliar o suporte advindo do gerente-geral da divisão; Suporte de Colegas: Foram conduzidas quatro reuniões de 1 hora de duração (2ª e 12ª semana após o treinamento), envolvendo motivação dos participantes por meio do compartilhamento de experiências, sugestão de ações e encorajamento. Transferência de Treinamento: Aplicação de escala com 7 graduações, medindo 13 dimensões de desempenho, aplicada entre a 6ª e a 12ª semana após o treinamento.	Suporte de colegas pode ser benéfico para superar os efeitos de um clima negativo. Egressos de treinamentos que atuavam em ambientes com clima negativo, mas que contavam com suporte advindo de colegas, alcançaram mesmo grau de transferência de treinamento que aqueles que trabalhavam em ambientes com clima positivo. Devido a não-disponibilização de dados da pesquisa de clima da organização, clima no ambiente de trabalho foi medido por meio da percepção dos participantes acerca do suporte do gerente-geral de sua divisão ao Programa de Treinamento avaliado.
Simosi (2012) Grécia	Total de 251 novos colaboradores de uma organização pública grega do setor de serviço. O treinamento tem a duração de 10 dias e acontece duas semanas após a admissão dos novos colaboradores e está mais focado em tarefas relacionadas ao cargo do que a disseminação de metas e valores organizacionais. Os egressos realizam avaliação de aprendizagem.	<i>Variáveis critério ou dependentes:</i> transferência de treinamento, comprometimento afetivo <i>Variáveis preditoras ou independentes:</i> suporte organizacional, suporte gerencial e suporte de pares	Utilizou regressão hierárquica para análise de dados. Foi realizada avaliação de aprendizagem do treinamento. Utilizou-se a escala de transferência de treinamento de 7 itens de Xiao (1996), alfa de Cronbach = 0.86 e foi aplicada quatro meses após o treinamento.	Percepção de suporte organizacional, percepção de suporte gerencial e percepção de suporte de pares foram preditoras significativas de transferência de treinamento, comprometimento organizacional afetivo e comprometimento organizacional normativo. Tendo explicado 0.39 da variância de transferência de treinamento.

Quadro 4. Mapa analítico de pesquisas estrangeiras sobre Avaliação de Treinamento publicadas no período 2007-2012.

(conclusão)

Fonte: Adaptado de Silva e Santos Junior (2011)

A análise dos artigos sintetizados no Quadro 4 aponta que mais de 40% dos estudos aconteceram em organizações localizadas nos Estados Unidos e tiveram como participantes egressos de treinamento que ocupam cargos gerenciais. Os investimentos neste tipo de treinamento têm liderado a preferência das organizações, segundo Green e McGill (2011). Os resultados de análise dessa amostra de artigos corroboram estudos anteriores que apontam a preocupação dos executivos daquele país em comprovar efetividade de treinamentos tal como indicado por Tziner et al. (2007), D'Netto et al. (2008), Burke e Hutchins (2008) e Martin (2010).

Em relação às técnicas de análise de dados, percebe-se o predomínio de métodos quantitativos. Modelagem por equações estruturais tem sido a técnica de análise de dados preferida dos pesquisadores, seguida por regressão hierárquica. Esse resultado aponta a sofisticação no desenvolvimento das medidas utilizadas pelos pesquisadores da área de TD&E, tal como observado nas pesquisas de Chiaburu et al. (2010), D'Netto et al. (2008), Galenou e Priporas (2009).

Verificou-se ainda, que poucos estudos realizaram pré-teste, restringindo-se a aferir percepções sobre os resultados, dos próprios egressos ou de seus chefes, acerca de treinamentos em períodos posteriores ao término dos cursos. Sobre esse assunto, Chiaburu, Sawyer e Thoroughgood (2010), estudaram o problema da superestimação de resultados em auto e heteroavaliações que mensuram transferência de treinamento. Esses pesquisadores, baseando-se na teoria dos traços de personalidade (Big Five factors), investigaram características de indivíduos enquanto preditoras de vieses que superestimam transferência de treinamento. O estudo demonstrou que indivíduos mais conscienciosos, mais corteses e emocionalmente estáveis tendem a exagerar quando perguntados sobre esse assunto. Para remediar esse efeito, foi sugerido alertar os participantes sobre o problema antes da aplicação dos instrumentos.

Ismail *et al.* (2010) estudaram o papel dos superiores imediatos (estilo de comunicação e suporte) como antecedente da motivação para aprender e da transferência de programas de treinamento. Os pesquisadores ressaltaram a relevância da colaboração e do engajamento desses atores em atividades de TD&E como avaliação de necessidades, planejamento e desenho da instrução. A pesquisa confirmou essas variáveis como preditoras importantes de transferência e antecedentes de motivação para aprender.

Os achados de Velada *et al.* (2007), por outro lado, apontaram um resultado que vai de encontro aos resultados de outras de pesquisas sobre avaliação de treinamentos: suporte

gerencial não foi um preditor significativo da transferência de treinamento. Os resultados confirmaram as hipóteses de predição de todas as variáveis, inclusive do feedback de outras pessoas da organização, mas rejeitaram o suporte do supervisor como preditor. Os autores argumentaram que a não participação de suporte do supervisor poderia ser explicada pelo enfoque exclusivo de suporte pós-treinamento (reforço positivo e reuniões) adotado em sua pesquisa e que poderia ter havido efeito mais forte dessa variável sobre a transferência se tivessem sido investigadas também as intervenções do supervisor no período pré-treinamento e durante a sua execução.

Percebeu-se, assim, a partir da análise da amostra de artigos selecionados, que poucos estudos como o de Burke e Hutchins (2007), avaliaram simultaneamente o suporte organizacional, gerencial e dos pares enquanto preditores de transferência de treinamento. Tal resultado, vai ao encontro de achados mais recentes como os de Chiaburu et al. (2010) e Martin (2010), corroborando a existência de lacuna por pesquisas que apontem qual deles exerce maior influência sobre a transferência de treinamento para o ambiente de trabalho.

O estudo empreendido por Martin (2010) apontou que fatores proximais como suporte advindo de colegas pode mediar o efeito de fatores como clima para transferência no desempenho do egresso do treinamento no trabalho. Os resultados dessa pesquisa apontaram que o suporte recebido pelo egresso do treinamento, advindo de seus pares, foi capaz de mitigar o efeito de um clima negativo. Entretanto, cabe ressaltar limitações da pesquisa, pois devido à impossibilidade de obter uma avaliação depurada do clima de cada uma das 12 divisões da empresa, a variável foi aferida a partir de uma escala de 5 itens, que avaliou o suporte dado ao treinamento pelos gerentes-gerais de cada divisão. Faz-se necessário investigar o fenômeno a partir de medidas mais detalhadas de clima e em diversos ambientes organizacionais.

Fica evidente, a partir da amostra de estudos analisados, que o problema da transferência de treinamentos para o ambiente de trabalho tem despertado o interesse não apenas dos acadêmicos, mas também dos profissionais da área de treinamento. Conforme ressaltam Aguinis e Kraiger (2009), Blume *et al.* (2010) e Grossman e Salas (2011), entre outros autores, têm sido mais recorrente o recebimento de cobranças dos tomadores de decisão, sobre os gestores das áreas de treinamento, pela comprovação da efetividade de treinamentos.

Ainda sobre a questão da transferência, Burke e Saks (2009), em seu estudo sobre a responsabilização pela efetividade do treinamento, apontaram que 40% dos egressos de

treinamentos falham em transferir as aprendizagens para o trabalho imediatamente após o término dos cursos, e que 70% deles, não obtiveram êxito em fazê-lo após um ano do término da instrução. Esses autores também apontam que apenas 50% dos investimentos em treinamentos, resultaram em alguma melhoria para o indivíduo ou para a organização. Cabe ressaltar, porém, a falta de consistência desses resultados, uma vez que outras pesquisas contrapõem tais dados, sugerindo que cerca de 10% dos egressos transferem para o trabalho o que aprenderam em treinamentos (GEORGENSON, 1982; BALDWIN e FORD, 1988; CHENG e HO, 2001; SALAS e CANNON-BOWERS, 2001; BURKE e HUTCHINS, 2007; GROSSMAN e SALAS, 2011).

Burke e Hutchins (2008), após consultarem 139 membros da Sociedade Americana Treinamento e Desenvolvimento, apresentaram um conjunto de melhores práticas para maximizar a transferência de treinamento nas organizações. Por sua vez, a pesquisa de Grossman e Salas (2011) complementa o trabalho de Burke e Hutchins (2008), pois os autores identificaram achados consistentes, apoiados em pesquisas empíricas, identificando ações relevantes para a melhoria da transferência de treinamento. Em ambos os casos, ficou evidente a relevância do suporte advindo da organização, dos gerentes e dos pares para a transferência de treinamento.

Verificou-se que vários tipos de suporte advindos de colegas e chefes têm sido apontados como preditores importantes da transferência de conhecimentos, habilidades e atitudes - CHAs aprendidos em treinamentos, para o desempenho de seus egressos no trabalho. Tais resultados reforçam a necessidade de ações de Gestão de Pessoas que promovam um clima favorável à aprendizagem e à transferência como forma de maximizar a eficácia de ações de treinamento.

Chiaburu, Dam e Hutchins (2010) também apontaram que suporte organizacional (SPO) é pouco pesquisado em conexão com transferência de treinamento. Esses autores verificaram que as pesquisas têm sido concentradas em antecedentes específicos como suporte gerencial e suporte dos pares; e se desviam do suporte advindo da organização.

Apesar das evidências apresentadas sobre o poder preditivo de certas variáveis ambientais, verificou-se na amostra da literatura científica aqui selecionada, que poucos estudos têm investigado a relação entre suporte organizacional e transferência de treinamento, corroborando apontamentos de Chiaburu *et al.*(2010). Sugere-se, portanto, a realização de pesquisas com este enfoque, instrumentalizando a área de Treinamento com meios para

ampliar sua contribuição para além da entrega da instrução, sendo capaz também de influenciar ações organizacionais direcionadas à melhoria do clima no trabalho.

Não obstante, diferentemente do que acontece no Brasil, onde impacto do treinamento no trabalho tem sido mais investigado, as buscas por trabalhos estrangeiros revelaram que a maior parte desses estudos analisou o fenômeno **transferência de treinamento** ou impacto do treinamento em profundidade.

Cheng e Hampson (2008), ao revisarem a literatura estrangeira sobre transferência de treinamento, ressaltaram variabilidade significativa nos resultados dos trabalhos analisados, apontando fragilidades e dificuldade em generalizar resultados. Esses autores também enfatizaram a centralidade do treinando no processo de transferência e propõem que novas pesquisas apliquem a teoria do planejamento comportamental na elaboração de novos modelos de transferência de treinamento.

Em suma, a partir da análise da literatura empreendida, tanto estrangeira quanto brasileira, percebeu-se certa sistematização dos processos de avaliação de treinamento, corroborando dessa maneira, apontamentos de Salas e Cannon-Bowers (2001) sobre a consolidação de uma ciência do treinamento.

Os esforços empreendidos nesta pesquisa estão voltados para a análise do efeito de um treinamento introdutório sobre o nível de avaliação denominado por Hamblin (1978) de comportamento no cargo (medido em profundidade e amplitude). São identificados facilitadores e inibidores da utilização no trabalho, dos novos conhecimentos, habilidades e atitudes - CHAs aprendidos no curso, e ainda, a contribuição indireta do treinamento para a melhoria do desempenho global do egresso e para o aumento de sua motivação. Pretende-se portanto, avançar na discussão dos fenômeno impacto do treinamento no trabalho (medida em amplitude) em cursos introdutórios, e seu relacionamento com alguns tipos de variáveis do ambientais, como suporte organizacional, suporte psicossocial, suporte material e clima para transferência.

No capítulo a seguir, será feita a delimitação do presente estudo, descritos os modelos de pesquisa adotados e as variáveis testadas, a partir das percepções deste pesquisador decorrentes do referencial teórico apresentado e da revisão da literatura brasileira e estrangeira ora empreendida.

3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A crescente valorização de competências e de pessoas no mundo do trabalho têm levado as organizações a investirem na preparação de seus colaboradores que, quando bem treinados, tornam-se fonte de vantagem competitiva mais duradoura e contribuem para a maximização do desempenho da organização. Nesse sentido, treinamentos consistiriam em meios de impulsionar o desempenho dos indivíduos e promover o desenvolvimento das pessoas e das organizações. Assim, conforme apontamentos de pesquisas anteriores, a área de Treinamento tem crescido em importância, acompanhada por elevada produção científica e tecnológica (BARNEY; WRIGHT, 1998; KOZLOWSKI *et al.*, 2000; SALAS; CANNON-BOWERS, 2001; BORGES-ANDRADE *et al.*, 2006; THARENOU; SAKS; MOORE, 2007; AGUINIS; KRAIGER, 2009; MENESES; ABBAD, 2009; BLUME *et al.*, 2010; COELHO JÚNIOR; ABBAD, 2010; GROSSMAN; SALAS, 2011).

De acordo com Aguinis e Kraiger (2009), entre os inúmeros benefícios diretos do treinamento para indivíduos estão: a melhoria no desempenho, a inovação, a aquisição de habilidades tácitas, adaptativas, de autogestão, de ajustamento transcultural e técnicas, entre outras. Esses autores também listaram benefícios indiretos, entre os quais: o *empowerment*, a melhoria do planejamento e da coordenação de atividades em equipes.

Porém, as pesquisas têm apontado que o treinamento por si só não garante que os conhecimentos, habilidades e atitudes aprendidos pelos indivíduos resultarão em capacidade de mudança e adaptação dos indivíduos aos cenários instáveis, nem em inovação, aumento efetivo da produtividade ou retornos financeiros. Neste sentido, diversos estudos, entre os quais destacam-se os de Abbad (1999), Abbad e Borges-Andrade (2004), Blume *et al.* (2010), Burke e Sacks (2009), Cheng e Hampson (2008), Chiaburu, Dam e Hutchins (2010), Coelho Júnior (2004), Coelho Júnior (2009), Coelho Júnior e Abbad (2010), Grossman e Salas (2011), Kozlowski *et al.* (2000) e Salas e Cannon-Bowers (2001), têm dado ênfase à influência ambiental e à importância de diferentes tipos de suporte social no trabalho, como condição para um ambiente organizacional favorável à transferência de novos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) para o trabalho.

Conforme verificado a partir da revisão de literatura apresentada na seção anterior, tem havido predominância de estudos que avaliaram os resultados de treinamentos no nível do comportamento no cargo. Entretanto, esses mesmos estudos referiam-se a cursos em que seus

egressos já desempenhavam atividades laborais nas organizações estudadas anteriormente à realização desses treinamentos.

Abbad, Pilati e Pantoja (2003) indicaram, em sua revisão de literatura, que foram raros os estudos que tentaram relacionar variáveis relativas ao contexto, como aquelas da área de comportamento organizacional, com o impacto do treinamento no trabalho, razão pela qual os autores propuseram a realização de mais pesquisas com esse foco. Porém, revisões mais recentes, como as realizadas por Pereira (2009) e Oliveira-Neto (2009), sugerem um cenário diferente ao apontarem um crescente número de trabalhos brasileiros e estrangeiros, que corroboraram a força preditiva de variáveis correlatas a suporte psicossocial sobre o impacto do treinamento no trabalho.

Entretanto, em situações como as que envolvem os treinamentos introdutórios, pergunta-se: Como avaliar o impacto de um treinamento introdutório no trabalho?

Neste estudo, pretende-se: analisar os resultados de um treinamento introdutório de ambientação e profissionalização ofertado por uma instituição bancária, no nível de avaliação denominado por Hamblin (1978) de **comportamento no cargo** (medido em profundidade e amplitude), utilizando como modelo de pesquisa, uma variação do Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho – IMPACT de Abbad (1999).

Para atingir este fim, buscou-se contemplar as etapas dos efeitos ou resultados do treinamento no nível de avaliação, denominado por Kirkpatrick (1976) de comportamento no cargo e classificado por Hamblin (1978) nas dimensões profundidade e largura (ou amplitude). A Figura 5 apresenta o modelo conceitual dos efeitos do treinamento no comportamento no cargo, elaborado a partir dos estudos de Hamblin (1978), Abbad (1999), Pilati e Abbad (2005) e Abbad et al (2012).

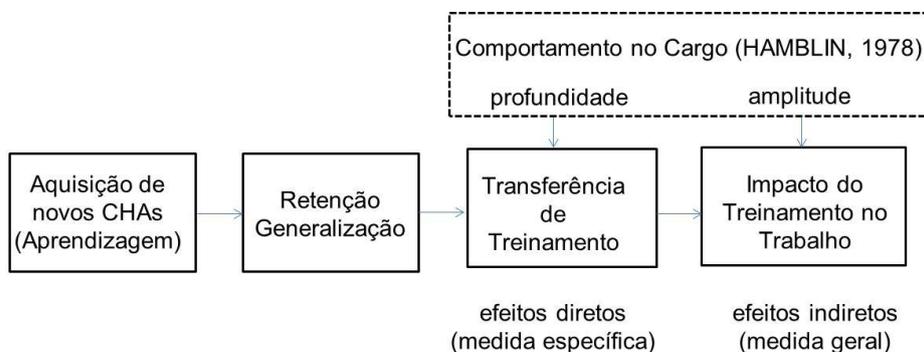


Figura 5. Modelo Conceitual dos efeitos do treinamento no Comportamento no Cargo.
Fonte: elaborada pelo pesquisador.

3.1 Objetivo Geral

O presente tem por objetivo, **avaliar o impacto** do Curso Excelência Profissional no desempenho de seus egressos.

3.2 Objetivos Específicos da Etapa 1 da pesquisa

1. **Construir e validar** instrumento (de autoavaliação), para avaliar generalização e transferência de treinamento (ou impacto do treinamento em profundidade) do Curso Excelência Profissional, que consiste em um curso de ambientação e profissionalização obrigatório para novos colaboradores, realizado durante os primeiros 15 dias de trabalho em uma instituição financeira.
2. **Adaptar** ao contexto desta pesquisa, instrumentos para avaliar: impacto do treinamento no trabalho (medida em amplitude), clima para transferência suporte organizacional, suporte psicossocial e suporte material à transferência de treinamento.

3.3 Objetivo Específico da Etapa 2 da pesquisa

1. **Analisar o poder explicativo** de variáveis independentes relacionadas à características individuais e funcionais, à aprendizagem e à características ambientais (que apresentarem betas positivos e significativos) sobre generalização, transferência de treinamento e impacto do Curso Excelência Profissional no desempenho de seus egressos.

Em consonância com o referencial teórico apresentado no Capítulo 1 desta dissertação, foi inserido no instrumento de coleta de dados (Bloco A – Utilização do Treinamento), item acerca do grau de concordância do egresso sobre a **aquisição**, durante o curso, das competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) abordadas no treinamento. Os escores atribuídos pelos respondentes ao item, foram utilizados nesta pesquisa como noção teórica de aprendizagem, processo básico de apreensão e a condição para a ocorrência dos processos de retenção, generalização, transferência de treinamento e impacto do treinamento no trabalho.

Considerando que a **retenção** é tida como a concretização da aprendizagem, por meio do armazenamento na memória de longo prazo, dos novos conhecimentos, habilidades e

atitudes aprendidos no treinamento e que **generalização**, é compreendida como a capacidade do treinado em identificar situações em que esses CHAs podem ser utilizados no trabalho, de maneira similar à Oliveira-Neto (2009) e Silva (2011), adotou-se aqui uma escala dupla de aplicação e de **contribuição**. Assim, serão utilizadas como medida de generalização dos conhecimentos, habilidades e atitudes aprendidos no Curso Excelência Profissional, as respostas numéricas dos participantes aos itens da escala de **contribuição** incluída no Bloco B - Impacto do Treinamento no Desempenho Específico do questionário aplicado.

Para fins deste estudo, **Transferência de Treinamento** ou Impacto do Treinamento em Profundidade é definido como os efeitos diretos e específicos de um treinamento, consoantes com seus objetivos instrucionais, expressos no comportamento do egresso no cargo (ABBAD, PILATI, BORGES-ANDRADE e SALLORENZO, 2012). Neste estudo, transferência de treinamento do Curso Excelência Profissional será aferida por meio das respostas numéricas dos participantes, aos itens da escala de **aplicação** do Bloco B - Impacto do Treinamento no Desempenho Específico do questionário de coleta de dados.

Nesta pesquisa, **Impacto do Treinamento no Trabalho** (medido em amplitude) é entendido como a influência indireta exercida pelo treinamento sobre o desempenho global do egresso, suas motivações e atitudes em relação ao trabalho (PILATI e ABBAD, 2005). A medida principal deste fenômeno resultará das respostas numéricas dos participantes aos itens do Bloco C - Impacto do Treinamento no Desempenho Geral do questionário. Esse bloco de itens aferiu a percepção dos egressos acerca da contribuição do Curso Excelência Profissional para o seu desempenho geral, de acordo com as perspectivas do Sistema de Gestão do Desempenho da organização estudada.

Como foi possível observar, as estratégias empregadas no delineamento do estudo buscaram mitigar o problema da impossibilidade de realização de avaliação de aprendizagem, da não realização de pré-teste e da ausência de desempenhos anteriores observados para fins de medição dos efeitos do treinamento no nível de avaliação denominado por Hamblin (1978) de comportamento no cargo (medido em profundidade e em amplitude), por meio da vinculação desses efeitos percebidos ao treinamento avaliado.

Portanto, foram contempladas no delineamento do estudo, variáveis que envolveram todo o processo de transferência sintetizado por Pilati e Abbad (2005) descrito no Capítulo 1 desta dissertação. Assim, a variável AQUISICAO, consistiu em **medida de aprendizagem**. As variáveis IMPACT4_Contribuição nas Estratégias de Comercialização e Operacionalização e IMPACT5_Contribuição na Socialização, Aprendizagem e Carreira

podem ser classificadas como **medidas de generalização**. As variáveis IMPACT1_Aplicação de Vendas e Operacionalização de Produtos e Serviços, IMPACT2_Aplicação de Socialização e IMPACT3_Aplicação de Aprendizagem no Trabalho, Educação e Carreira, podem ser compreendidas como **medidas de transferência de treinamento** ou **impacto do treinamento em profundidade**. A variável IMPACT6_AMP_Impacto do treinamento no trabalho (medida em Amplitude), pode ser compreendida como medida do fenômeno **Impacto do treinamento no Trabalho** ou **Impacto do Treinamento em Amplitude**.

3.4 Hipóteses

A seguir, são apresentadas as hipóteses testadas nesta pesquisa:

H1: Aquisição explica uma porção significativa da variabilidade de generalização, de transferência de treinamento e de impacto do treinamento no trabalho.

H2: Características individuais, tais como gênero, tempo de experiência na função, região geográfica da unidade lotação e escolaridade do empregado explicam porção significativa da variabilidade de generalização, de transferência de treinamento e de impacto do treinamento no trabalho.

H3: Características ambientais tais como suporte psicossocial, suporte material, consequências ao uso do aprendido no treinamento, suporte organizacional e relacionamentos interpessoais explicam porção significativa da variabilidade de generalização, de transferência de treinamento e de impacto do treinamento no trabalho.

3.5 Delineamentos

A partir do referencial teórico adotado e da análise da literatura empreendida, testou-se três Modelos Exploratórios de Pesquisa de Transferência de Treinamento (medida em profundidade), segundo cada uma das três variáveis dependentes ou critério oriundas da Etapa 1.

A Figura 6 consiste na representação gráfica dos modelos exploratórios em questão, cujas variáveis critério são apresentadas em seguida.

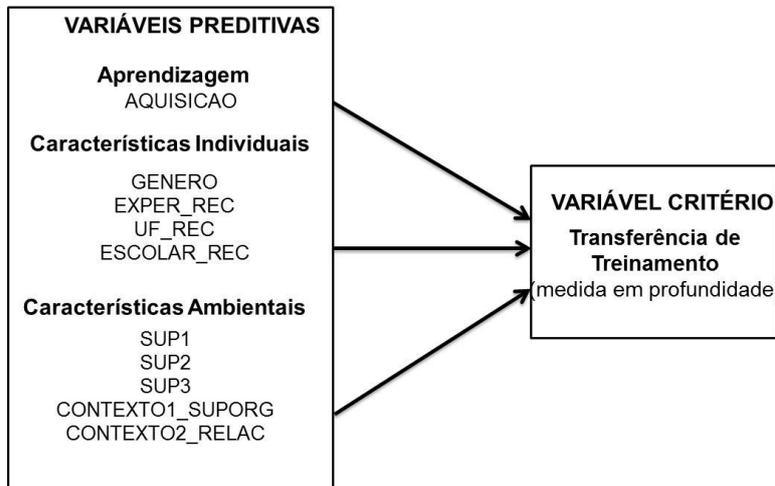


Figura 6. Representação genérica dos Modelos Exploratórios de Pesquisa de Transferência de Treinamento (medida em profundidade).

Fonte: elaborada pelo pesquisador.

No Modelo 1, a variável critério foi denominada de IMPACT1_Aplicação de Vendas e Operacionalização de Produtos e Serviços para Excelência Profissional, e consistiu na média aritmética dos escores atribuídos pelos respondentes aos itens agrupados no fator de aplicação do Bloco B - Impacto do Treinamento no Desempenho Específico do questionário, denominado de Aplicação de Vendas e Operacionalização de Produtos e Serviços para Excelência Profissional, extraído na Etapa 1 desta pesquisa.

No Modelo 2, a variável critério foi denominada de IMPACT2_Aplicação de Socialização para Excelência Profissional, e consistiu na média aritmética dos escores atribuídos pelos respondentes aos itens agrupados no fator de aplicação do Bloco B - Impacto do Treinamento no Desempenho Específico do questionário, denominado de Aplicação de Socialização para Excelência Profissional.

No Modelo 3, a variável critério foi denominada de IMPACT3_Aplicação de Aprendizagem no Trabalho, Educação e Carreira para Excelência Profissional, e consistiu na média aritmética dos escores atribuídos pelos respondentes aos itens agrupados no fator de aplicação do Bloco B - Impacto do Treinamento no Desempenho Específico do questionário, denominado de Aplicação de Aprendizagem no Trabalho, Educação e Carreira para Excelência Profissional.

Também foram testados, dois Modelos Exploratórios de Pesquisa de Generalização (medida de aprendizagem), segundo cada uma das duas variáveis dependentes ou critério oriundas da Etapa 1. A Figura 7 consiste na representação gráfica dos referidos modelos exploratórios e suas variáveis critério são apresentadas em seguida.

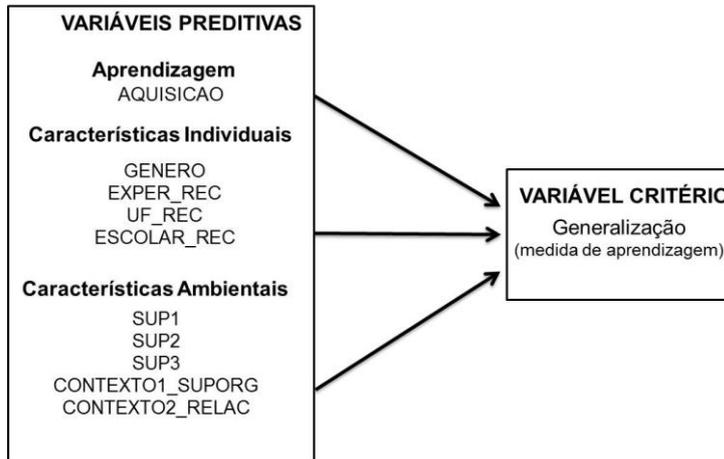


Figura 7. Representação genérica dos Modelos Exploratórios de Pesquisa de Generalização (medida de aprendizagem).

Fonte: elaborada pelo pesquisador.

No Modelo 4, a variável critério foi denominada IMPACT4_Contribuição nas Estratégias de Comercialização e Operacionalização para Excelência Profissional, e consistiu na média aritmética dos escores atribuídos pelos respondentes aos itens agrupados no fator de contribuição do Bloco B - Impacto do Treinamento no Desempenho Específico do questionário, extraídas na Etapa 1 desta pesquisa, denominado de Contribuição nas Estratégias de Comercialização e Operacionalização para Excelência Profissional.

No Modelo 5, a variável critério foi denominada IMPACT5_ Contribuição na Socialização, Aprendizagem e Carreira para Excelência Profissional, e consistiu na média aritmética dos escores atribuídos pelos respondentes aos itens agrupados no fator de contribuição do Bloco B - Impacto do Treinamento no Desempenho Específico do questionário, denominado de Contribuição na Socialização, Aprendizagem e Carreira para Excelência Profissional e extraído na Etapa 1 desta pesquisa.

Também foi testado, o Modelo Exploratório de Pesquisa de Impacto do Treinamento no Trabalho (medida de amplitude), denominado de Modelo 6, que teve como variável critério IMPACT6_AMP_Impacto do treinamento no trabalho para Excelência Profissional (medida em amplitude), calculada pela média aritmética dos escores atribuídos pelos respondentes aos itens componentes do fator obtido na validação estatística do Bloco C -

Impacto do Treinamento no Desempenho Geral descrito na Etapa 1, e representa a percepção do egresso sobre a contribuição indireta do Curso Excelência Profissional para a melhoria da motivação do egresso e das competências referentes às perspectivas de Gestão do Desempenho Profissional, tais como: alinhar suas ações à estratégia, políticas e diretrizes, gerar resultados, contribuir para melhoria dos processos internos, do clima de trabalho e para ações socialmente responsáveis.

A Figura 8 é representação gráfica do Modelo 6 que consiste no Modelo Exploratório de Pesquisa de Impacto do Treinamento no Trabalho (medida de amplitude).

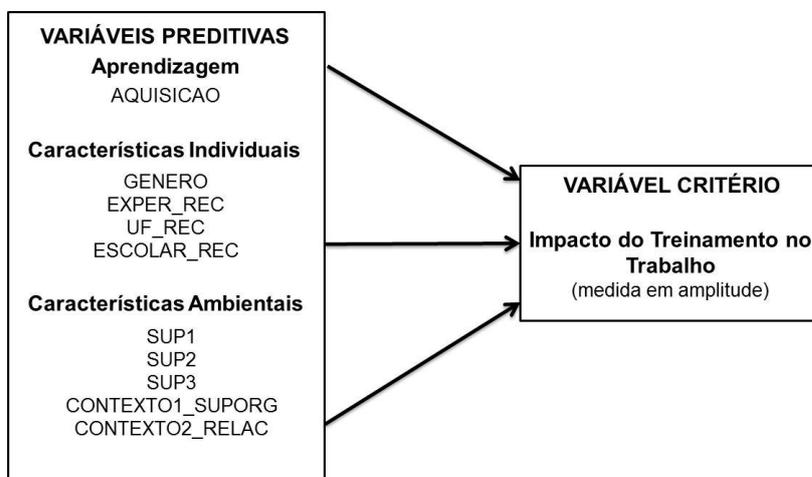


Figura 8. Representação do Modelo Exploratório de Pesquisa de Impacto do Treinamento no Trabalho (medida em amplitude).

Fonte: elaborada pelo pesquisador.

A seguir, é apresentada uma descrição sucinta das variáveis independentes ou preditivas que fizeram parte dos seis Modelos Exploratórios de Pesquisa anteriormente descritos (de Transferência de Treinamento, de Generalização e de Impacto do Treinamento no Trabalho). Cabe ressaltar que no Modelo Geral de Pesquisa:

A variável preditiva de aprendizagem testada foi denominada de AQUISICAO, tendo sido obtida por meio dos escores atribuídos pelos respondentes ao item “Adquiri, durante o curso, as competências abordadas no treinamento” do Bloco A – Utilização do Treinamento.

As variáveis preditivas de características individuais testadas foram GENERO_AUTO_gênero do empregado, EXPER_FUNCAO_REC_tempo de experiência na função, ESCOLAR_AUTO_escolaridade do empregado e UF_DEPEND_REC_região geográfica da unidade de lotação.

Entre as variáveis preditivas relacionadas ao ambiente, foram testadas SUP1_suporte psicossocial à transferência de treinamento, SUP2_suporte material à transferência de

treinamento e SUP3_Consequências ao Uso do aprendido no treinamento (medida de Clima para Transferência). Estas variáveis foram obtidas por meio das médias aritméticas dos escores atribuídos pelos respondentes aos itens do Bloco E - Apoio Dado à Aplicação do Treinamento do questionário, agrupados nos fatores (ou escalas), de mesmo nome, extraídas na Etapa 1 desta pesquisa. Foram incluídas como VIs desses modelos exploratórios, outras duas variáveis explicativas contextuais, quais sejam: CONTEXTO1_Práticas Organizacionais de Gestão de Desempenho (medida de Suporte Organizacional à transferência de treinamento) e CONTEXTO2_relacionamentos interpessoais. Ambas foram obtidas por meio das médias aritméticas dos escores atribuídos pelos respondentes aos itens do Bloco F - Fatores do Contexto de trabalho do questionário, agrupados nos fatores (ou escalas) de mesmo nome extraídos na de validação estatística desta pesquisa. Após análises desses modelos de pesquisa, chegou-se ao Modelo Geral de Pesquisa de Impacto do Treinamento no Trabalho, representado na Figura 9.

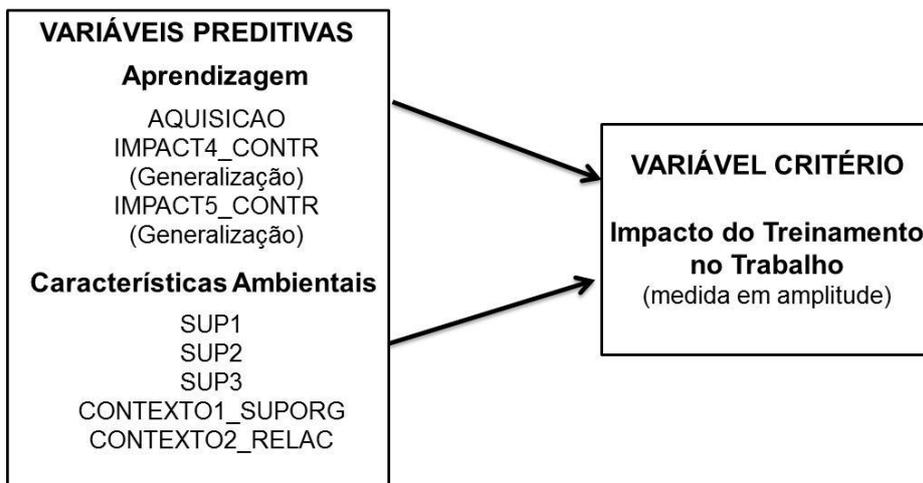


Figura 9. Representação do Modelo Geral de Pesquisa de Impacto do Treinamento no Trabalho (medida em amplitude).

Fonte: elaborada pelo pesquisador.

Conforme é possível observar na Figura 9, a variável critério e as variáveis explicativas que fizeram parte do Modelo Geral de Pesquisa estão entre aquelas descritas anteriormente neste capítulo. Finda a delimitação deste estudo, serão descritos no próximo capítulo, os procedimentos metodológicos adotados.

4 MÉTODO

O presente capítulo descreve as estratégias metodológicas adaptadas neste estudo. Para facilitar a apresentação, optou-se por organizar a descrição dos procedimentos de acordo com as etapas desta pesquisa descritas no capítulo anterior.

Na primeira parte são apresentadas as características da organização estudada que ofertou o treinamento. Na segunda seção, é descrito o processo de coleta de dados. Na terceira seção, é apresentada a população e a amostra. Na quarta seção, são descritos os procedimentos seguidos na execução da Etapa 1. Na quinta seção, são apresentados os procedimentos observados na execução da Etapa 2.

4.1 A Organização Estudada

O Banco XYZ, empresa objeto deste estudo, é uma instituição financeira de grande porte que possui agências em todos os estados brasileiros e em algumas cidades no exterior. Os investimentos da organização no desenvolvimento de seus colaboradores e em gestão do conhecimento têm sido expressivos, denotando clara preocupação do Banco XYZ com melhoria do desempenho.

4.1.1 A Universidade Corporativa do Banco XYZ (UniXYZ)

Com sede em Brasília, a UniXYZ possui 26 gerências regionais em todo o país, onde são oferecidos treinamentos, nas modalidades presencial e à distância, a todos os funcionários da empresa. Além de apoiar o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, a UniXYZ é responsável, em sua área de competência, pelos processos operacionais da Vice-Presidência de Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Sustentável.

Ao longo de mais de 45 anos de existência, a área de educação corporativa vem assumindo um papel de vanguarda, voltado para o suporte às estratégias da organização. Os programas e ações de TD&E implementadas pela UniXYZ estão pautados em princípios organizacionais e filosóficos com o objetivo de: dar suporte ao desempenho profissional,

tornar a empresa mais competitiva por meio do aperfeiçoamento de sua performance, e desenvolver a excelência humana e profissional dos colaboradores, melhorando sua empregabilidade e permitindo sua ascensão profissional.

A UniXYZ oferece aos seus colaboradores treinamentos presenciais nas dependências das Gerências Regionais de Gestão de Pessoas, treinamentos na modalidade a distância por meio de mídia impressa, vídeo, TV Corporativa, Treinamento Baseado em Computador – TBC e WEB. A UniXYZ também oferta bolsas em cursos de graduação, pós-graduação lato e stricto sensu e bolsas para cursos de idiomas. A Tabela 1 contém informações da UniXYZ no ano de 2010.

Tabela 1. Informações Importantes da UniXYZW em 2010.

Número Total de Horas de Treinamento e Média de Horas/Aula por Funcionário		Biblioteca - Gestão do Conhecimento	Programa de Aprimoramento dos Funcionários			
Total de Horas de Treinamento	Média de Horas/Aula por Funcionário	Nº de Obras Empréstadas	Funcionários Atendidos			
13.552.147	124,3	58.660	63.346			
Programa XYZ MBA - Desenvolvimento da Excelência Técnico Gerencial (Cursos de Especialização realizados "In Company")		Bolsas de Estudo para Cursos de Graduação, Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i> (Especialização), Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> (Mestrado e Doutorado) e Idiomas Estrangeiros - em número de bolsas concedidas				
Nº Funcionários Participantes	Nº Participantes Externos	Graduação	<i>Lato Sensu</i>	<i>Stricto Sensu</i>	Idiomas Estrangeiros	
459	30	1.000	501	41	218	

Fonte: adaptado do Portal UniXYZ.

4.1.3 O Treinamento Avaliado

O Curso de Excelência Profissional é um treinamento presencial que possui cerca de 72 horas de duração e se estende por duas semanas a partir do ato de admissão do novo colaborador. Trata-se de um curso de caráter obrigatório, voltado para socialização e capacitação do escriturário para a atividade de comercialização e operacionalização de produtos e serviços bancários. As aulas geralmente ocorrem nas dependências da Gerência Regional de Gestão de Pessoas do estado onde está localizada a agência ou unidade na qual o empregado terá exercício. O curso é ministrado por empregados do Banco XYZ, bastante experientes, que recebem formação didática específica para ministrar o treinamento.

A análise do material instrucional disponibilizado pela organização apontou a existência de dois objetivos instrucionais principais, de natureza afetiva e cognitiva, respectivamente para os módulos fundamental e instrumental do curso Excelência

Profissional: (a) proporcionar que o colaborador novato identifique-se com o Banco XYZ, a partir do conhecimento dos seus valores organizacionais, da sua estrutura, atuação no mercado, negócios e contribuição para o desenvolvimento sustentável do país; e (b) identificar os principais aplicativos do Banco XYZ, mediante a navegação nos sistemas e vivência de situações de atendimento e de comercialização de produtos e serviços. A avaliação do material didático apontou a existência dos seguintes objetivos de desempenho explícitos para esses módulos do Curso Excelência Profissional:

- a) Atuar de acordo com a estratégia corporativa, atendendo aos objetivos traçados pelo Banco, com atenção especial para a ética;
- b) Utilizar adequadamente os veículos de comunicação do Banco XYZ;
- c) Realizar suas atividades, reconhecendo a importância, do Banco no desenvolvimento das comunidades onde atua;
- d) Prestar atendimento com cortesia e agilidade, considerando as expectativas dos clientes e os interesses do Banco XYZ;
- e) Oferecer produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes, buscando a sua fidelização;
- f) Utilizar adequadamente os veículos de comunicação do Banco XYZ;
- g) Implementar ações de desenvolvimento pessoal e profissional;
- h) Utilizar os principais aplicativos do Sistema do Banco XYZ;
- i) Realizar transações bancárias com ética e segurança;
- j) Extrair informações sobre produtos e serviços dos principais sistemas corporativos;
- l) Prestar informações sobre produtos e serviços dos principais sistemas corporativos;
- m) Prestar esclarecimentos sobre a movimentação bancária do cliente;
- n) Prestar atendimento com cortesia e agilidade, disponibilizando soluções adequadas às expectativas do cliente (interno e externo) e às orientações do Banco XYZ;
- o) Realizar suas atividades de trabalho, demonstrando conhecimento de produtos, serviços, processos e aplicativos de informática relacionados a sua área de atuação; e
- p) Identificar riscos na realização das atividades sob sua responsabilidade e implementar ações adequadas.

Para atingir seus objetivos, o treinamento foi estruturado em 11 unidades. Na primeira unidade, são trabalhados conteúdos como a história do banco, a missão, os valores e a estratégia e a estrutura organizacionais. A metodologia de ensino empregada nessa fase inclui a realização de diversas de dinâmicas de grupo e apresentação de vídeos, onde os novos

empregados têm o primeiro contato com alguns dos ritos e símbolos da cultura da organização. Na segunda unidade, são trabalhados conceitos iniciais de marketing, produtos, serviços, segmentação e qualidade no atendimento. Todos os conteúdos da unidade são trabalhados de forma bastante contextualizada, incluindo a apresentação de vídeos, estudos de caso e dinâmicas de encenação teatral. A terceira unidade possui foco em técnicas de negociação e de vendas. Também foram adotadas metodologias de ensino que privilegiam a experimentação e a simulação de situações reais. A quarta unidade volta-se para o planejamento do desenvolvimento da carreira do funcionário, enfatizando as oportunidades de crescimento e de reconhecimento ofertadas pela organização.

As unidades seguintes do curso estão vinculadas ao módulo Instrumental do Curso Excelência Profissional e centram-se em rotinas operacionais típicas do dia-a-dia dos novos escriturários bancários. De maneira similar ao módulo anterior, as metodologias de ensino incluem dinâmicas de grupo e reforço de rituais e símbolos da cultura organizacional, mas cabe ressaltar também, o predomínio de atividades de apresentação, navegação e realização de exercícios práticos nos diversos sistemas corporativos do Banco XYZ. Percebeu-se que a ênfase maior recai sobre atividades rotineiras do cargo, tais como: abertura e encerramento de contas e operacionalização dos diversos produtos e serviços comercializados pela organização.

Após a conclusão dos dois módulos do curso, a grande maioria dos novos colaboradores é encaminhada para agências bancárias (área fim), mas em raras ocasiões podem ter sua primeira lotação em unidades organizacionais de apoio (área meio).

Há que se destacar ainda, que o processo de acolhida dos novos colaboradores conta com a participação de dois importantes atores: o orientador e o administrador. O orientador normalmente é o chefe imediato do novo funcionário e o responsável por acompanhá-lo durante seu primeiro ano na empresa, por facilitar sua integração social e por oferecer-lhe orientação sistemática para execução de tarefas e também para o desenvolvimento de sua carreira no Banco XYZ. Em alguns casos, a função de orientador poderá ser exercida por um colega mais experiente e que apresente desempenho diferenciado na equipe de trabalho.

O administrador é o gestor de nível hierárquico mais elevado na agência ou unidade. É dele a responsabilidade por finalizar o processo avaliatório para efetivação do novo empregado ao final dos 90 dias do período de experiência. É ele também, quem divulga e sensibiliza os demais empregados para a acolhida do novo colega, escolhe o orientador e verifica o cumprimento das etapas definidas para as demais ações de integração.

Tanto o orientador quanto o administrador recebem preparação específica da área de Gestão de Pessoas da organização para exercer essa função.

4.2 Coleta de Dados

O acesso às fontes primárias por meio de questionários e secundárias, oriundos de arquivos mantidos pela empresa e coletados por meio do Roteiro para Análise documental (ANEXO F), foi garantido por meio da assinatura de termo de compromisso entre a Divisão de Avaliações em Gestão de Pessoas do Banco XYZ e o Grupo de Pesquisa Impacto, vinculado aos programas de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações e em Administração da Universidade de Brasília.

A aplicação do questionário se deu a distância por meio de formulário eletrônico autoexplicativo disponibilizado na intranet da empresa, tendo ocorrido uma única vez. A área de avaliação do banco enviou convites, via *e-mail* corporativo, a todos os colaboradores que concluíram o Curso Excelência Profissional em 2011, solicitando que respondessem ao questionário no período compreendido entre 24 de abril e 2 de maio de 2012. Dessa forma, foi respeitado o transcurso mínimo de 120 dias da conclusão do treinamento.

4.3 População e Amostra

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

A Tabela 2 apresenta o perfil dos egressos que responderam ao questionário.

Tabela 2. Perfil dos egressos que responderam ao Questionário.

AMOSTRA 1 (2.002 casos)					
Variável	Frequência	%	Variável	Frequência	%
Utilização dos CHAs aprendidos no treinamento			Local de Trabalho		
Utiliza	1.899	94,90%	Área-fim	1.813	90,60%
Não Utiliza	103	5,10%	Área-meio	189	9,40%
Gênero			Experiência na Função		
Masculino	1.165	58,20%	Menos de 1 ano	1.235	61,70%
Feminino	837	41,80%	De 1 ano ou mais	767	38,30%
Nível de Escolaridade			Região Geográfica da Agência		
Ensino Básico	643	32,10%	Centro-Sul	1.027	51,30%
Graduação	1.052	52,50%	Norte-Nordeste	933	48,70%
Pós-Graduação	307	15,30%			

Fonte: elaborada pelo pesquisador.

Após análise do arquivo de dados disponibilizado pelo Banco XYZ, verificou-se que todos os questionários enviados apresentaram dados válidos. Atendendo instruções de preenchimento, 103 respondentes que declararam não estarem utilizando, ou utilizando muito pouco o que foi aprendido no treinamento no trabalho, encerraram sua participação na pesquisa respondendo apenas o terceiro item do questionário que versava sobre a razão da não-utilização das novas competências. Consequentemente, devido a esse delineamento do instrumento de coleta de dados, que incluiu o padrão de salto mencionado, retirou-se do arquivo de dados, 103 casos omissos.

Cabe destacar que a maioria desses respondentes declararam que a não-utilização dos CHAs aprendidos era devida ao fato de não mais estarem atuando na área que foi o foco do treinamento. A Tabela 3 apresenta dados descritivos desses casos omissos e a razão relatada pelo participante para a não-utilização do CHAs aprendidos no treinamento.

Tabela 3. Perfil dos egressos que não estão utilizando o conteúdo aprendido no treinamento. (continua)

AMOSTRA 1.3 (103 casos)					
Variável	Freq.	%	Variável	Freq.	%
Razão da Não-Utilização			Local de Trabalho		
Área de atuação não requer CHAs aprendidos no curso	75	72,82%	Área-fim	54	52,43%
Falta de condições adequadas de trabalho	6	5,83%	Área-meio	49	47,57%
Limitações do treinamento	22	21,36%			

Tabela 3. Perfil dos egressos que não estão utilizando o conteúdo aprendido no treinamento. (conclusão)

AMOSTRA 1.3 (103 casos)					
Variável	Freq.	%	Variável	Freq.	%
			Experiência na Função		
Gênero			Menos de 1 ano	70	67,96%
Masculino	68	66,02%	De 1 ano ou mais	33	32,04%
Feminino	35	33,98%	Região Geográfica da Agência		
Nível de Escolaridade			Centro-Sul	61	59,22%
Ensino Básico	39	37,86%	Norte-Nordeste	42	40,78%
Graduação	52	50,49%			
Pós-Graduação	12	11,65%			

Fonte: elaborada pelo pesquisador.

Observa-se ainda, que essa amostra, contendo os casos omissos, é similar à amostra completa descrita na Tabela 2 (Amostra 1), no que se refere ao gênero, à escolaridade, e experiência na função, tendo a maioria dos casos se concentrado na Região Centro-Sul. É possível observar ainda, que 47,57% dos participantes que relataram não estar utilizando o que aprenderam no curso, trabalham na área-meio.

4.4 Método da Etapa 1 – Construção e Validação Estatística de Instrumentos de Medida

A Etapa 1 da presente pesquisa teve como objetivo desenvolver e validar medidas dos efeitos do Curso Excelência Profissional no desempenho dos seus egressos, consistindo em etapa necessária à realização da Etapa 2. Considerando a escolha do Modelo IMPACT de Abbad (1999), como modelo teórico de pesquisa, foi necessária a utilização de instrumentos capazes de mensurar os efeitos do treinamento no nível de avaliação denominado por Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978) como comportamento no cargo, utilizando medidas de impacto do treinamento em profundidade e em amplitude; e que também fossem viáveis para obtenção de medidas relacionadas a fenômenos ambientais previstos, capazes de interferir em tais efeitos. Durante a construção e a adaptação do questionário, foram observadas as recomendações de Abbad *et al.* (2012), Pasquali *et al.* (2010) e Abbad *et al.* (2006). A seguir, é apresentada uma descrição dos blocos que compuseram o instrumento aplicado.

4.4.1 Instrumentos de Coleta de Dados

O instrumento Bloco A “Utilização do Treinamento” do questionário foi desenvolvido em estudos anteriores por pesquisadores da Divisão de Avaliação em Gestão de Pessoas da organização estudada. Esse bloco é uma etapa relevante do delineamento da coleta de dados desta pesquisa e representa um diagnóstico preliminar do grau de aquisição de competências e de sua utilização no trabalho. O questionário apresenta uma escala do tipo Likert, de concordância de 10 pontos, onde 1 corresponde a discordo totalmente e 10 a concordo totalmente, conforme pode ser observado no Anexo E.

O instrumento Bloco B “Impacto do Treinamento no Desempenho Específico” do questionário foi elaborado neste estudo, tendo passado também por validação estatística. A elaboração desse questionário foi precedida de análise de conteúdo, observando-se as recomendações de Bardin (2010), dos dados coletados por meio do Roteiro para Análise Documental do Material Didático (ANEXO F) e de entrevistas com planejadores e instrutores do curso, ocasião em que foram levantados os objetivos instrucionais. Nesta etapa, identificou-se 105 objetivos intermediários, representativos dos conteúdos do curso, que foram traduzidos em 50 desempenhos passíveis de observação no trabalho.

Em seguida, esses desempenhos específicos extraídos durante a fase de análise documental, foram organizados e submetidos à validação semântica junto a grupo composto por dois egressos do treinamento avaliado e três especialistas em TD&E, com conhecimentos de psicometria, integrantes do Grupo de Pesquisa Impacto. Esses avaliadores sugeriram adequações na redação e propuseram a realização de consulta aos profissionais de TD&E da empresa pesquisada para verificar a viabilidade de excluir ou fundir determinados itens.

Após a implementação dos ajustes, foi realizada entrevista coletiva de validação com grupo de cinco juízes-especialistas pertencentes à organização estudada. O grupo de juízes foi composto pela coordenadora do curso, pelo planejador do treinamento e por três colaboradores da equipe de avaliação de treinamento. Além de verificar a clareza e a adequação dos itens à linguagem da organização, esses examinadores julgaram a relevância e a pertinência dos desempenhos. Os juízes também contribuíram, com a avaliação da mensagem inicial e das instruções de preenchimento das escalas.

Como resultado dessa fase, chegou-se ao total de 29 itens de avaliação de transferência de treinamento estritamente relacionados ao conteúdo do Curso Excelência

Profissional (Módulos Fundamental e Instrumental). Considerando a impossibilidade de realização de pré-teste, de contar com dados de avaliação de aprendizagem e de ausência de parâmetros de comparação com desempenhos anteriores, decidiu-se utilizar a solução de escala dupla, já utilizadas de maneira bem-sucedida por Oliveira Neto (2009) e Silva (2011) e assim, coletar medidas de aprendizagem que abrangessem o processo de transferência segundo descrições de Pilati e Abbad (2005) sintetizadas no Capítulo 1 deste estudo. Portanto, conforme é possível verificar no Apêndice A, incluiu-se nas extremidades de cada item, escalas de respostas do tipo Likert de 10 pontos de **aplicação** das novas aprendizagens no trabalho e da **contribuição** do curso para a melhoria do desempenho do egresso.

Na primeira escala, referente à frequência da aplicação no trabalho do conteúdo aprendido no treinamento, o participante atribuiu nota 1, quando “nunca” aplicava a competência descrita no item em seu trabalho e 10, quando “sempre” aplicava tal competência em seu trabalho. Já na segunda, referente ao grau de contribuição da competência descrita no item para a melhoria do seu desempenho no trabalho, o participante atribuiu nota 1, quando houve “nenhuma contribuição” e 10, quando a contribuição foi “muito grande”.

O Bloco C “Impacto do Treinamento no Desempenho Geral” do questionário é uma adaptação do instrumento-padrão desenvolvido pela equipe de avaliação da organização estudada e tem por objetivo medir o impacto, em amplitude ou largura, dos treinamentos ofertados pela empresa. O questionário é composto por 7 itens que medem a contribuição indireta do Curso Excelência Profissional para melhoria de desempenhos vinculados às perspectivas de Gestão do Desempenho Profissional da organização estudada, tais como: alinhar suas ações à estratégia, políticas e diretrizes, gerar resultados, contribuir para melhoria dos processos internos, do clima de trabalho e para as ações socialmente responsáveis. Conforme pode ser observado no Anexo A, utilizou-se uma escala de respostas do tipo Likert de 10 pontos, ancorada em sua extremidade, sendo que 1, representou “nenhuma contribuição” e 10, contribuição foi “muito grande”.

O Bloco E “Apoio Dado à Aplicação do Treinamento” do questionário, consistiu em uma adaptação do Instrumento de Suporte à Transferência de Treinamento, construído e validado por Abbad (1999) e Abbad e Sallorenzo (2001) voltado para a avaliação do apoio recebido pelo egresso (do chefe, de colegas e da organização), pela disponibilização de suporte necessário e pelas consequências à aplicação dos novos CHAs no Trabalho.

Conforme é possível observar no Anexo B, o instrumento aplicado foi composto por 24 itens, dispostos em uma escala de resposta do tipo Likert com 10 pontos, ancorada em suas extremidades, sendo que 1, correspondeu a “discordo totalmente” e 10, “concordo totalmente”. A decisão de adaptar esse instrumento ao contexto da presente pesquisa deveu-se à sua comprovada eficácia em medir suporte psicossocial e suporte material, variáveis preditivas de transferência de treinamento contempladas no modelo desta pesquisa.

O Bloco F “Fatores de Contexto de Trabalho” do questionário foi uma versão reduzida do instrumento Características do Ambiente Externo e Interno desenvolvido por Pereira (2009) e adaptado por Silva (2011), que atualmente integra o conjunto de questionários-padrão utilizado pela equipe de avaliação da organização estudada devido seu relativo sucesso em medir uma subdimensão de suporte organizacional à transferência de treinamento. O objetivo foi aferir o quanto características do ambiente interno e externo à Unidade de Lotação do respondente são capazes de influenciar a aplicação no trabalho do conteúdo aprendido no Curso Excelência Profissional. Conforme pode ser constatado por meio do Anexo C, a versão aplicada neste estudo apresentou 17 itens e utilizou escala de respostas do tipo Likert com 10 pontos, ancorada em sua extremidade, sendo que 1, correspondeu a “fortemente negativa” e 10, “fortemente positiva”.

O instrumento Bloco G “Dados do Funcionário Treinado” do questionário solicita informações dos respondentes acerca do seu gênero, grau de escolaridade, área de formação, unidade organizacional de lotação e experiência na função, conforme pode ser constatado no Anexo D. A Tabela 4 resume os blocos de itens do questionário aplicado e seus propósitos.

Tabela 4. Síntese dos Instrumentos de Coleta de Dados.

(continua)

Aprendizagem		
Instrumentos:	Propósito:	n°. de itens:
Bloco A - “Utilização do Treinamento”	Mensurar a percepção do egresso acerca do grau de Aquisição (medida de aprendizagem) e de Utilização dos novos CHAs no trabalho e/ou Razões para não-utilização.	3
Bloco B - “Impacto do Treinamento no Desempenho Específico”	Medir a percepção do egresso acerca do quanto a participação do egresso no Curso Excelência Profissional (Módulos Fundamental e Instrumental), contribuiu para a melhoria do seu desempenho no trabalho.	(29 itens escala de Contribuição – medidas de Generalização)

Tabela 4. Síntese dos Instrumentos de Coleta de Dados. (conclusão)

Características do Indivíduo		
Instrumentos:	Propósito:	nº. de itens:
Mensagem Inicial do Questionário de Avaliação do Treinamento.	Apresentar a finalidade do questionário e sensibilizar o respondente a participar da pesquisa. Coletar dados funcionais de identificação, tais como: matrícula funcional (opcional), cargo atual, UF da unidade organizacional de lotação do egresso.	3
Bloco G - "Dados do Funcionário Treinado"	Levantar dados sócio-demográficos e funcionais do egresso, tais como: gênero, escolaridade, tempo de experiência na função, região geográfica da unidade organizacional de lotação.	5
Características Ambientais		
Instrumentos	Propósitos:	nº. dos itens
Bloco E - "Apoio Dado à Aplicação do Treinamento"	Mensurar a percepção do egresso acerca do grau de concordância sobre o Suporte à Transferência de Treinamento (Suporte Psicossocial, Suporte Material e Consequência ao Uso do Aprendido no Treinamento/Clima para Transferência).	24
Bloco F - "Fatores do Contexto de Trabalho"	Medir a percepção do egresso acerca do tipo de influência (positiva ou negativa) exercida pelas características ambientais descritas (Práticas Organizacionais de Gestão de Desempenho e Relacionamentos Interpessoais) sobre a aplicação dos novos CHAs no trabalho.	17
Transferência de Treinamento (profundidade) e Impacto do Treinamento no Trabalho (amplitude)		
Instrumentos	Propósitos:	nº. dos itens
Bloco B - "Impacto do Treinamento no Desempenho Específico"	Medir a percepção do egresso acerca da frequência com que ele manifesta as competências aprendidas nos Módulos Fundamental e Instrumental do curso Excelência Profissional, no trabalho .	29 (escala de Aplicação – medidas de transferência de treinamento)
Bloco C - "Impacto do Treinamento no Desempenho Geral"	Medir a percepção do egresso acerca do quanto o Curso Excelência Profissional (Módulos Fundamental e Instrumental), contribuiu para o seu desempenho geral, de acordo com as perspectivas da Gestão de Desempenho Profissional do Banco.	7 (Impacto do Treinamento no Trabalho – medida em amplitude)
Total Geral de Itens dos Blocos de Questionários de Avaliação do Treinamento:		88 (29 itens com escala dupla computados uma única vez)

Fonte: elaborada pelo pesquisador.

4.4.2 Amostra da Etapa

Utilizou-se nesta Etapa de validação estatística dos questionários, a Amostra 1.1 composta pela totalidade dos 1.899 casos válidos contendo as respostas dos participantes aos itens do questionário. No intuito de aumentar a confiabilidade dos achados por meio da confrontação de resultados, optou-se por gerar duas outras amostras aleatórias por meio do

software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 20.0, contendo cerca de 300 participantes cada uma, respeitados o mínimo de 10 casos para cada variável observada.

A Tabela 5 com o detalhamento dos dados funcionais e sociodemográficos dos participantes que compuseram as amostras utilizadas na Etapa 1.

Tabela 5. Dados funcionais e sociodemográficos dos participantes da Etapa 1.

	AMOSTRA 1.1 (1.899 casos)	%	AMOSTRA 2 (308 casos)	%	AMOSTRA 3 (309 casos)	%
Gênero						
Masculino	1097	57,8%	165	53,6%	173	56,0%
Feminino	802	42,2%	143	46,4%	136	44,0%
Nível de Escolaridade						
Ensino Básico	604	31,8%	107	34,7%	95	30,7%
Graduação	1000	52,7%	157	51,0%	165	53,4%
Pós-Graduação	295	15,5%	44	14,3%	49	15,9%
Local de Trabalho						
Área-fim	1759	92,6%	296	96,1%	290	93,9%
Área-meio	140	7,4%	12	3,9%	19	6,1%
Experiência na Função						
Menos de 1 ano	1165	61,3%	194	63,0%	186	60,2%
De 1 ano ou mais	734	38,7%	114	37,0%	123	39,8%
Região Geográfica da Lotação						
Centro-Sul	966	50,9%	159	51,6%	157	50,8%
Norte-Nordeste	933	49,1%	149	48,4%	152	49,2%

Fonte: elaborada pelo pesquisador.

Os dados da Tabela 5 apontam que a amostra completa e as duas subamostras aleatórias são semelhantes em termos de características como: gênero, escolaridade, local de trabalho, experiência na função e região geográfica da unidade organizacional de lotação, possibilitando a utilização para fins de validação cruzada.

4.4.3 Procedimentos de Análise Fatorial Exploratória

O procedimento de análise de dados da Etapa 1 se deu a partir da Amostra 1.1 que abrangeu 1.899 casos válidos, contendo a totalidade dos casos completos com respostas de egressos do Curso Excelência Profissional a todos os itens dos seguintes blocos de questionários: Bloco B “Impacto do Treinamento no Desempenho Específico”, Bloco C “Impacto do Treinamento no Desempenho Geral”, Bloco E “Apoio Dado à Aplicação do

Treinamento” e Bloco F, “Fatores do Contexto de Trabalho”. Foram observadas nessa etapa, os procedimentos sugeridos por Abbad, Queiroga e Zerbini (2012) para validação estatística.

As análises exploratórias apontaram problemas de normalidade na grande maioria das variáveis. Cabe ressaltar porém, que segundo Pasquali (2004), as análises fatoriais são técnicas estatísticas relativamente robustas à quebra desse pressuposto. Em relação à linearidade, os coeficientes de correlação de Pearson das matrizes foram diferentes de zero e significativos, apontando relações lineares entre as variáveis analisadas. Ressalta-se também o atendimento aos pressupostos de multicolinearidade e singularidade na medida em que não foram encontradas correlações superiores a 0,90 e 0,80.

Na sequência, seguindo orientações de Neiva, Abbad e Tróccoli (2009), adotou-se os seguintes passos para a análise das escalas anteriormente mencionadas: análise da matriz de covariância em termos de fatores para uma estrutura final, interpretação dos fatores e construção dos escores fatoriais para uso em análises futuras.

Durante a investigação da fatorabilidade da matriz de covariância, foram analisadas as quantidades de correlações bivariadas da matriz com valores acima de 0,40, o teste de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), o determinante da matriz e o teste de Esfericidade de Bartlett. Os resultados da inspeção de fatorabilidade da matriz de respostas dos participantes aos itens, foram confrontados com os das subamostras aleatórias (Amostra 2 e 3) para verificar se os resultados alcançados não foram influenciados pelo tamanho dessa amostra.

A inspeção das matrizes de correlações seguiu recomendações de Pasquali (2004), que indica que pelo menos 50% das correlações devem assumir valores superiores a 0,30 para que a matriz seja fatorável. O cálculo do determinante consiste em outro importante indicador de fatorabilidade, que deve apresentar valores baixos, mas diferentes de zero.

A adequação da amostra foi verificada por meio do índice KMO, que representa uma medida representativa das comparações entre os coeficientes de correlação simples e parciais. Quanto maior o coeficiente de correlação parcial, maior o compartilhamento de um fator em comum entre as variáveis que integram a matriz. As correlações parciais são estimativas das correlações entre fatores únicos, tendendo a ser elevadas quando atendidos os pressupostos da análise fatorial. Assim, observou-se nesta pesquisa, a recomendação de KMO superior a 0,80.

O teste de esfericidade de Bartlett foi aplicado com o intuito de testar a hipótese de que a matriz correlacional não é uma matriz identidade, ou seja, uma matriz em que todos os elementos da diagonal são iguais a 1 e o restante dos coeficientes da matriz iguais a zero.

Analisou-se ainda as comunalidades (h^2) que segundo Harman (1976 apud LAROS, 2005), indicam o índice de regressão da variável e consideram cada uma delas como se fosse uma variável dependente (VD) ou critério e as outras, suas variáveis preditivas ou independentes (VIs). Valores extremos (0 – 1) indicam problema. Em resumo, o valor das comunalidades indica a variância total explicada que uma variável original compartilha com todas as demais variáveis da solução fatorial.

Com o intuito de verificar a fatorabilidade da matriz e as indicações de possíveis fatores existentes, foi realizada uma extração dos componentes principais (*Principal Components* – PC). Além da indicação do número de fatores extraídos pela rotina computacional do SPSS 20.0, foi verificado também o gráfico dos autovalores (*scree plot*), considerando o ponto onde o gráfico começa a ficar horizontal (forma de cotovelo) como indicativo do número máximo de fatores que podem ser extraídos.

De maneira complementar ao processo de definição do número de fatores a serem extraídos, foi utilizada a Análise da Paralela de Horn, seguindo recomendações de Zwick e Velicer (1986 apud LAROS, 2005). De acordo com Laros (2005), devem ser retidos apenas os componentes cujos autovalores (*eigenvalues*) empíricos superam os obtidos paralelamente por meio de matrizes de variáveis aleatórias não-correlacionadas, de mesmo tamanho amostral e equivalente número de variáveis. Esta técnica sugere que os dados empíricos devem explicar mais variância do que uma matriz de dados gerada aleatoriamente. Nesta pesquisa, utilizou-se o *software* RanEigen de Enzmann (1997) para identificar *eigenvalues* aleatórios.

Após a definição do número de fatores, adotou-se o método de fatoraçoão dos eixos principais (*Principal Axis Factoring* – PAF) na Amostra 1.1, visando identificar as estruturas fatoriais de cada escala. Porém, na tentativa de apurar a estabilidade da estrutura fatorial encontrada para cada escala, realizou-se uma PAF nas subamostras aleatórias (Amostras 2 e 3) objetivando a realização de validação cruzada. Conforme anteriormente mencionado, cada subamostra foi composta por cerca de 300 respondentes, respeitando-se assim, a recomendação mínima de 10 casos para cada variável da escala.

Ao extrair um número de fatores maior que um para a escala considerada, foi analisada a pertinência de utilizar métodos rotacionais para a análise fatorial. Nesse sentido, atendendo as recomendações de Hair et al. (2009), adotou-se a seguinte orientação: quando verificada a existência de correlação entre os fatores, deve-se utilizar a rotação oblíqua (PROMAX), já que esse método identifica fatores que apresentam correlações entre si, ao

invés de manterem independência entre os fatores rotacionados. A verificação da consistência interna dos fatores, se deu por meio da análise do coeficiente de confiabilidade Alfa de Cronbach, que segundo Hair *et al.* (2009), precisa apresentar valor mínimo de 0,70 para ser aceitável.

Após a validação estatística, foram produzidos escores fatoriais por meio da média aritmética das respostas dos participantes aos itens componentes de cada fator. Assim, foram obtidas variáveis que fizeram parte da Etapa 2. A próxima seção, versará sobre o Método da Etapa 2.

4.5 Método da Etapa 2 – Teste das Relações entre as variáveis

Nesta seção do Capítulo 4, será feita a descrição dos procedimentos adotados para consecução do objetivo da Etapa 2, bem como a descrição da amostra analisada.

4.5.1 Procedimentos de Análise de Dados

Na Etapa 2, priorizou-se o tratamento de dados extremos para as regressões múltiplas, uma vez que é necessário o atendimento de pressupostos estatísticos (principalmente o de normalidade) para a utilização dessa técnica estatística.

As regressões múltiplas padrão foram precedidas de tratamento de casos extremos. As respostas numéricas a todos os itens foram pareadas em um arquivo de dados. Para exclusão dos casos extremos univariados, foi utilizado o critério de desvios-padrão dos resíduos padronizados (*Z* scores) que excedam $\pm 1,96$, para um nível de significância de 0,05. Decidiu-se, portanto, excluir 7 casos extremos univariados com desvios-padrão dos resíduos padronizados $\geq 1,96$ e outros 93 casos extremos univariados com desvios $\leq -1,96$.

A Tabela 6 apresenta a descrição dos casos extremos univariados excluídos da Amostra 1.1 como tratamento para atendimento do pressuposto de normalidade.

Tabela 6. Dados funcionais e sociodemográficos dos casos extremos univariados excluídos da amostra utilizada na Etapa 2.

AMOSTRA 1.4 (100 casos)					
Variável	Frequência	%	Variável	Frequência	%
			Local de Trabalho		
Gênero			Área-fim	34	34,0%
Masculino	47	47,0%	Área-meio	66	66,0%
Feminino	53	53,0%	Experiência na Função		
			Menos de 1 ano	66	66,0%
			De 1 ano ou mais	34	34,0%
Nível de Escolaridade			Região Geográfica da Lotação		
Ensino Básico	25	25,0%	Centro-Sul	86	86,0%
Graduação	52	52,0%	Norte-Nordeste	14	14,0%
Pós-Graduação	23	23,0%			

Fonte: elaborada pelo pesquisador.

No que se refere a experiência na função e nível de escolaridade, é possível observar certa semelhança na distribuição percentual dos casos extremos univariados excluídos (Tabela 6) e aqueles que figuraram na Amostra 1 apresentada na (Tabela 2). Todavia, diferentemente do que aconteceu na amostra completa, observou-se uma grande concentração de casos na região Centro-Sul, a ligeira predominância de mulheres e que a maioria dos colaboradores (86%) que não estão utilizando os CHAs abordados no treinamento no trabalho, estão lotados na área-meio.

Em relação aos parâmetros de exclusão dos casos extremos multivariados, foi aplicado o critério da distância de Mahalanobis (10 graus de liberdade e $p > 0,05$). Decidindo-se, portanto, excluir 133 casos extremos multivariados observando-se a distância Mahalanobis ≥ 18.3070 a fim de tornar a Amostra 1.1 adequada ao atendimento do pressuposto da normalidade.

A Tabela 7 contém a descrição dos 133 casos extremos multivariados excluídos da Amostra 1.1, para que pudessem ser executadas as regressões múltiplas padrão observando-se o pressuposto de normalidade.

Tabela 7. Dados funcionais e sociodemográficos dos casos extremos multivariados excluídos da Etapa 2.

AMOSTRA 1.5 (133 casos)					
Variável	Frequência	%	Variável	Frequência	%
			Local de Trabalho		
Gênero			Área-fim	124	93,23%
Masculino	75	56,39%	Área-meio	9	6,77%
Feminino	58	43,61%	Experiência na Função		
			Menos de 1 ano	72	54,14%
			De 1 ano ou mais	61	45,86%
Nível de Escolaridade			Região Geográfica da Lotação		
Ensino Básico	48	36,09%	Centro-Sul	62	46,62%
Graduação	54	40,60%	Norte-Nordeste	71	53,38%
Pós-Graduação	31	23,31%			

Fonte: elaborada pelo pesquisador.

Exceto pela ligeira predominância de respondentes que trabalham na Região Norte-Nordeste, é possível observar semelhanças entre os casos extremos multivariados excluídos e a Amostra 1, descrita na Tabela 2 deste estudo.

Assim, conforme anteriormente apresentado, a Amostra 1.2 utilizada na Etapa 2, foi composta por 1.666 casos válidos, após a retirada de 233 casos extremos univariados e multivariados da Amostra 1.1. Concluído esse tratamento, a maioria das variáveis utilizadas nas regressões múltiplas teve distribuição normalizada.

Porém, cabe registrar que durante a execução das regressões múltiplas padrão, percebeu-se a existência de problemas de normalidade nos resíduos dos seis modelos intermediários e do modelo geral de pesquisa. Uma vez descritos os procedimentos de exclusão de dados extremos, serão apresentados os procedimentos das análises multivariadas de dados.

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

problemas dessa natureza, uma vez que todos os modelos de regressão apresentaram VIFs inferiores à cinco e valor de tolerância próximo de zero.

4.5.2 Amostra da Etapa

Nesta Etapa 2, foi utilizada a Amostra 1.2, composta por 1.666 casos válidos resultantes da retirada de 233 casos extremos uni e multivariados que integravam a Amostra 1.1. A Tabela 8 apresenta o detalhamento dos dados funcionais e sócio-demográficos dos participantes que compuseram a amostra utilizada na Etapa 2.

Tabela 8. Dados Funcionais e sociodemográficos da amostra utilizada na Etapa 2.

AMOSTRA 1.2 (1.666 casos)					
Variável	Frequência	%	Variável	Frequência	%
			Local de Trabalho		
Gênero			Área-fim	1.601	96,10%
Masculino	976	58,60%	Área-meio	65	3,90%
Feminino	690	41,40%	Experiência na Função		
			Menos de 1 ano	1.027	61,60%
			De 1 ano ou mais	639	38,40%
Nível de Escolaridade			Região Geográfica da Lotação		
Ensino Básico	530	31,80%	Centro-Sul	821	49,30%
Graduação	895	53,70%	Norte-Nordeste	845	50,70%
Pós-Graduação	241	14,50%			

Fonte: elaborada pelo pesquisador.

4.6. Variáveis Utilizadas

Com o intuito de recordar a descrição apresentada no Capítulo 3 desta dissertação acerca do delineamento da pesquisa, serão detalhadas as variáveis critério e as variáveis preditivas aqui testadas. Para tanto, serão consolidadas as definições operacionais e uma síntese das variáveis.

O Quadro 5 apresenta informações sobre variáveis critério dos seis Modelos Exploratórios de Pesquisa, sendo que a variável Impacto do Treinamento no Trabalho também foi a variável dependente do Modelo Geral de Pesquisa.

Sigla	Nomenclatura	Variável Critério	Interpretação da Medida
IMPACT1_APL _a	Aplicação de Vendas e Operacionalização de Produtos para Excelência Profissional	É a média aritmética dos escores atribuídos pelos respondentes aos 11 itens componentes do fator Aplicação de Vendas e Operacionalização de Produtos e Serviços para Excelência Profissional (medida de transferência de treinamento ou impacto do treinamento em profundidade) validado na Etapa 1.	Frequência com que o egresso aplica no trabalho (escala Likert de 10 pontos, onde 1 equivale nunca e 10, sempre) as competências de Vendas e Operacionalização de Produtos e Serviços para Excelência Profissional desenvolvidas no treinamento, tais como: oferta produtos e serviços adequados as necessidade dos clientes, observa padrões de segurança e conformidade na operacionalização das rotinas de trabalho, convergindo para a satisfação e fidelização de clientes.
IMPACT2_APL	Aplicação de Socialização para Excelência Profissional	É a média aritmética dos escores atribuídos pelos respondentes aos 11 itens componentes do fator Aplicação de Socialização para Excelência Profissional (medida de transferência de treinamento ou impacto do treinamento em profundidade) validado na Etapa 1.	Frequência com que o egresso aplica no trabalho (escala Likert de 10 pontos, onde 1 equivale nunca e 10, sempre) as competências de Socialização para Excelência Profissional trabalhadas no treinamento, tais como: atuação segundo as estratégias corporativas, aos padrões de qualidade no atendimento, aos valores organizacionais e seu comprometimento com a organização.
IMPACT3_APL	Aplicação de Aprendizagem no Trabalho, Educação e Carreira para Excelência Profissional	É a média aritmética dos escores atribuídos pelos respondentes aos 6 itens componentes do fator Aplicação de Aprendizagem no Trabalho, Educação e Carreira para Excelência Profissional (medida de transferência de treinamento ou impacto do treinamento em profundidade) validado na Etapa 1.	Frequência com que o egresso aplica no trabalho (escala Likert de 10 pontos, onde 1 equivale a nunca e 10, sempre) as competências de Aprendizagem no Trabalho, Educação e Carreira para Excelência Profissional ensinadas no treinamento, tais como: utilização de NTICs e sistemas corporativos de comunicação como oportunidade de aprendizagem no trabalho, habilidade de buscar soluções educacionais e oportunidades de desenvolvimento profissional ofertadas pela organização.

Quadro 5. Variáveis Critério

(continua)

Sigla	Nomenclatura	Variável Critério	Interpretação da Medida
IMPACT4_CONTR	Contribuição nas Estratégias de Comercialização e Operacionalização para Excelência Profissional	É a média aritmética dos escores atribuídos pelos respondentes aos 12 itens componentes do fator Contribuição de Estratégias de Comercialização e Operacionalização para Excelência Profissional (medida de generalização) validado na Etapa 1.	Percepção do egresso acerca do grau de contribuição do curso Excelência Profissional (escala Likert de 10 pontos, onde 1 equivale a nenhuma contribuição e 10, contribuição muito grande) para melhoria de seu desempenho no trabalho em termos de expressão das competências de Estratégias de Comercialização e Operacionalização tais como: utilização de estratégias de vendas com foco na satisfação e no estabelecimento de relacionamentos duradouros com os clientes bem como para o cumprimento de normas de conformidade e segurança na operacionalização de rotinas de trabalho.
IMPACT5_CONTR _b	Contribuição na Socialização, Aprendizagem e Carreira para Excelência Profissional	É a média aritmética dos escores atribuídos pelos respondentes aos 14 itens componentes do fator Contribuição de Socialização, Aprendizagem e Carreira para Excelência Profissional (medida de generalização) validado na Etapa 1.	Percepção do egresso acerca do grau de contribuição do curso Excelência Profissional (escala Likert de 10 pontos, onde 1 equivale a nenhuma contribuição e 10, contribuição muito grande) para melhoria de seu desempenho no trabalho em termos de expressão das competências de Socialização, Aprendizagem e Carreira, tais como: internalização dos valores da organização, para a utilização das ferramentas organizacionais de educação corporativa, de gestão do conhecimento e desenvolvimento na carreira.
IMPACT6_AMP	Impacto do Treinamento no Trabalho (medida em Amplitude)	É a média aritmética dos escores atribuídos pelos respondentes aos 7 itens do Bloco C - Impacto do Treinamento no Desempenho Geral, que foram agrupados no fator Impacto do Treinamento no Trabalho (medida em amplitude) do Curso Excelência Profissional, validado na Etapa 1.	Percepção do egresso sobre a contribuição indireta do Curso Excelência Profissional para melhoria de competências, referentes às perspectivas de Gestão do Desempenho Profissional, tais como: alinhar suas ações à estratégia, políticas e diretrizes, gerar resultados, contribuir para melhoria dos processos internos, do clima de trabalho e para ações socialmente responsáveis (escala Likert de 10 pontos, onde 1 é nenhuma contribuição e 10, contribuição muito grande).

Quadro 5. Variáveis Critério

(conclusão)

Nota: (a) Considerando que os resultados da validação cruzada desta escala na Etapa 1, corroboraram a pertinência teórica conferida ao item IMP.INST_A_12, bem como a opinião dos juízes-especialistas da organização estudada, optou-se por incluir os escores atribuídos à este item no cálculo desta variável. (b) Considerando que os resultados da validação cruzada desta escala na Etapa 1 corroboraram a pertinência teórica conferida aos itens IMP.INST_C_1 e IMP.INST_C_2, bem como a opinião dos juízes-especialistas da organização estudada, optou-se por incluir os escores atribuídos aos mesmos no cálculo desta variável.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Conforme descrição do delineamento da pesquisa apresentada no Capítulo 3 e em consonância com os resultados da Etapa 1 apresentados no Capítulo 5 desta dissertação, as seis variáveis critério detalhadas representam respectivamente, medidas de: transferência de treinamento (três), generalização (duas) e impacto do treinamento no trabalho (uma).

Tais variáveis dependentes foram obtidas respectivamente: por meio da média aritmética das respostas numéricas atribuídas pelos participantes aos itens agrupados nos três fatores, da escala de respostas de Aplicação do Bloco B – Impacto do Treinamento no Desempenho Específico do questionário aplicado; por meio da média aritmética das respostas numéricas atribuídas pelos participantes aos itens agrupados nos dois fatores da escala de respostas de Contribuição do Bloco B – Impacto do Treinamento no Desempenho Específico do questionário aplicado; e por meio da média aritmética das respostas numéricas atribuídas pelos participantes aos itens agrupados no fator Impacto do Treinamento no Trabalho, do Bloco C – Impacto do Treinamento no Desempenho Geral do questionário aplicado. São descritas também, quatro variáveis referentes às características individuais.

Ressalta-se, ainda, que as escalas que deram origem a tais variáveis apresentaram pertinência empírica e teórica sobre os fenômenos por elas mensurados, tendo sido consideradas por esta razão: válidas, consistentes e aplicáveis.

As variáveis preditivas relacionadas ao ambiente de trabalho aqui descritas, foram obtidas por meio da média aritmética das respostas atribuídas pelos egressos aos itens agrupados nos três fatores (ou escalas) do Bloco E – Apoio Dado à Aplicação do Treinamento do questionário aplicado, e ainda, da média aritmética das respostas atribuídas pelos egressos aos itens agrupados nos dois fatores (ou escalas) do Bloco F - Fatores do Contexto de Trabalho do questionário aplicado, conforme descrição, acerca dos resultados da Etapa 1, apresentada no Capítulo 5 deste estudo. Em tempo, registra-se que as escalas que deram origem a tais variáveis independentes também apresentaram pertinência empírica e teórica sobre os fenômenos por elas mensurados.

O Quadro 6 apresenta a síntese das variáveis preditivas que fizeram parte dos seis Modelos de Exploratórios e do Modelo Geral de Pesquisa, tendo sido descritas, também, quatro variáveis referentes às características individuais.

Sigla	Nomenclatura	Variável Preditiva	Interpretação da Medida
AQUISICAO	Aquisição de novos CHAs	São os escores atribuídos pelos respondentes ao grau de aquisição de CHAs abordados no treinamento, conforme resposta numérica atribuída pelo participante no Bloco A - Utilização do Treinamento do questionário aplicado.	Grau de concordância do egresso acerca do quanto ele adquiriu, durante o treinamento, as competências abordadas no Curso Excelência Profissional (escala Likert de 10 pontos, onde 1 equivale discordo totalmente e 10, concordo totalmente).
GENERO	Gênero do empregado	Gênero do respondente da pesquisa, conforme resposta numérica atribuída pelo participante no Bloco G - Dados do Funcionário Treinado do questionário aplicado.	Gênero do egresso do treinamento (onde 1, equivale a “masculino”; e 2, “feminino”).
EXPER_REC	Tempo de Experiência na Função	Tempo de experiência do respondente na função (na instituição estudada ou em outra), conforme resposta numérica atribuída pelo participante no Bloco G - Dados do Funcionário Treinado do questionário aplicado.	Após tratamento de recodificação, a variável representa o "Número de anos na função" (onde 1, equivale a “Menos de 1 ano”; 2, “de 1 ano ou mais”).
UF_REC	Região Geográfica da Unidade de Lotação	Região Geográfica da unidade lotação do respondente, conforme resposta atribuída pelo participante no questionário aplicado.	Após tratamento de recodificação, a variável passou a representar a Região da UF da unidade de lotação do respondente (onde 1, equivale a região “Centro-Sul”; e 2, “Norte-Nordeste”).
ESCOLAR_REC	Escolaridade do empregado	O último nível de escolaridade concluído pelo respondente, conforme resposta numérica atribuída pelo participante no Bloco G - Dados do Funcionário Treinado do questionário aplicado.	Nível de escolaridade do egresso do Curso de Excelência (onde 1, equivale a “Ensino Básico”; 2, “Graduação” e 3, “Pós-Graduação”).
SUP1	Suporte Psicossocial à Transferência de Treinamento	É a média aritmética dos escores atribuídos pelos respondentes aos 14 itens do Bloco E – Apoio Dado à Aplicação do Treinamento do questionário aplicado, agrupados no fator Suporte Psicossocial à Transferência de Treinamento validado na Etapa 1.	Grau de concordância do egresso sobre o apoio (em termos de criação de oportunidades, encorajamento, remoção de obstáculos, orientações e informações) recebido do chefe, dos colegas e da organização para a utilização, no trabalho, dos CHAs aprendidos no Curso Excelência Profissional (escala Likert de 10 pontos, onde 1 equivale discordo totalmente e 10, concordo totalmente).

Quadro 6. Variáveis Preditivas

(continua)

Sigla	Nomenclatura	Variável Preditiva	Interpretação da Medida
SUP2	Suporte Material à Transferência de Treinamento	É a média aritmética dos escores atribuídos pelos respondentes aos 5 itens do Bloco E – Apoio Dado à Aplicação do Treinamento do questionário aplicado, agrupados no fator Suporte Material à Transferência de Treinamento validado na Etapa 1.	Grau de concordância do egresso acerca do quanto a organização disponibiliza recursos financeiros e materiais em quantidade e qualidade necessárias à utilização, no trabalho, do que foi aprendido no Curso Excelência Profissional (escala Likert de 10 pontos, onde 1 equivale discordo totalmente e 10, concordo totalmente).
SUP3	Consequências ao Uso do Aprendido no Treinamento	É a média aritmética dos escores atribuídos pelos respondentes aos 5 itens do Bloco E – Apoio Dado à Aplicação do Treinamento do questionário aplicado, agrupados no fator Consequências ao Uso do Aprendido no Treinamento no Trabalho (medida similar à Clima para Transferência) validado na Etapa 1.	Grau de concordância do egresso acerca do quanto a organização ressalta aspectos negativos e erros em relação ao uso, no trabalho, de novas habilidades, enfatiza as tentativas de aplicação de novos CHAs e viabiliza tempo para utilização do aprendido no treinamento (escala Likert de 10 pontos, onde 1 equivale a discordo totalmente e 10, concordo totalmente).
CONTEXTO1_ SUPORG	Práticas Organizacionais de Gestão do Desempenho	É a média aritmética dos escores atribuídos pelos respondentes aos 10 itens do Bloco F - Fatores do Contexto de Trabalho do questionário aplicado, que foram agrupados no fator Práticas Organizacionais de Gestão de Desempenho (medida de Suporte Organizacional).	Percepção do egresso sobre o quanto práticas organizacionais de gestão de desempenho como estabelecimento de metas para vendas de produtos bancários, distribuição da carga de trabalho, grau de priorização da atividade de vendas, número de colaboradores dedicados à venda e qualidade das ferramentas de TI de apoio à vendas podem influenciar a aplicação dos CHAs aprendidos no Curso Excelência Profissional (escala Likert de 10 pontos, onde 1 equivale fortemente negativa e 10, fortemente positiva) no trabalho.
CONTEXTO2_ RELAC	Relacionamentos Interpessoais	É a média aritmética dos escores atribuídos pelos respondentes aos 4 itens do Bloco F - Fatores do Contexto de Trabalho do questionário aplicado, que foram agrupados no fator Relacionamentos Interpessoais.	Percepção do egresso acerca do quanto as normas e os relacionamentos com colegas de equipe, chefe e clientes podem influenciar a aplicação dos CHAs aprendidos no Curso Excelência Profissional (escala Likert de 10 pontos, onde 1 equivale fortemente negativa e 10, fortemente positiva) no trabalho.

Quadro 6. Variáveis Preditivas

(conclusão)

Fonte: elaborada pelo pesquisador.

Conforme detalhado no Capítulo 3, os modelos de pesquisa testados buscaram estabelecer os valores preditivos de determinadas variáveis referentes ao ambiente de trabalho, ao indivíduo, à aquisição e generalização de novos CHAs sobre resultados do Curso

Excelência Profissional no nível do comportamento no cargo (medido em profundidade e em amplitude).

Em consonância com o referencial teórico apresentado no Capítulo 1 e com a delimitação do estudo feita no Capítulo 3 desta dissertação, as relações testadas nos modelos exploratórios viabilizaram a escolha de variáveis preditivas testadas no Modelo Geral de Pesquisa, que avaliou o impacto do treinamento no trabalho (medida em amplitude) do curso Excelência Profissional.

Neste sentido, em consonância com o Modelo Conceitual de Impacto do Treinamento no Trabalho de Pilati e Abbad (2005), a variável IMPACT4_CONTR - *Contribuição nas Estratégias de Comercialização e Operacionalização para Excelência Profissional*, e a variável IMPACT5_CONTR - *Contribuição na Socialização, Aprendizagem e Carreira para Excelência Profissional*, que foram respectivamente, variáveis critério dos Modelos Exploratórios 4 e 5, foram incluídas entre as antecedentes de Impacto do treinamento no Trabalho no Modelo Geral de Pesquisa.

Nesta seção, foram descritos os procedimentos utilizados para o desenvolvimento da Etapa 2, tendo sido sintetizadas as variáveis que fizeram parte da presente pesquisa. A seguir, no Capítulo 5, são apresentados os resultados deste trabalho.

5 RESULTADOS

5.1 Resultados da Etapa 1 – Validação Estatística das Escalas

São descritos a seguir, os resultados obtidos nas análises fatoriais dos instrumentos da pesquisa. Os resultados dessas análises vão ao encontro do objetivo da Etapa 1 do presente estudo, tendo envolvido os dados coletados nos Blocos B, C, E e F dos questionários aplicados.

5.1.1 Resultados da Validação das Escalas de Transferência de Treinamento (medidas em profundidade)

Conforme descrito no Capítulo 4 desta dissertação, as respostas aos 29 itens da Escala de Aplicação do Bloco B - Impacto do Treinamento no Desempenho Específico do questionário aplicado foram submetidas à validação estatística, tendo sido observados os seguintes passos: verificação da fatorabilidade da matriz; estimativa do número de fatores; e extração e interpretação dos fatores. Assim, conforme dados da Tabela 9, a matriz foi considerada fatorável.

Tabela 9. Fatorabilidade do Instrumento de Transferência de Treinamento (medida em profundidade).

Indicador	Resultado	Interpretação
Tamanho Amostral	1.899 Casos	O tamanho da amostra foi adequado, com mais de 10 casos para cada item do instrumento.
Matriz de Correlação	96 % de coeficientes de correlação superiores a 0,40 e a maior correlação observada foi 0,78.	Quantidade de correlações existentes indica ausência de problemas de singularidade e multicolinearidade, indicando que a matriz é fatorável.
KMO	0,95	O valor obtido é considerado ótimo e indica que a amostra é adequada para esse tratamento estatístico.
Teste de Esfericidade Barlett	34613,58 (sig. = 0,0001)	O teste indica a existência de correlações significantes entre todas variáveis da matriz.

Fonte: elaborada pelo pesquisador.

Em seguida, foi realizada a Análise de Componentes Principais (PC) e utilizados os critérios de valores próprios e *scree plot* para definir o número de fatores (ou escalas). O gráfico de autovalores sugeriu a existência de três fatores. O percentual de variância explicada dos autovalores da PC, indicou a existência de quatro fatores ou escalas, que responderiam juntos por 61,82% da variância total explicada.

A Figura 10 contém o Gráfico de Auto-valores de Transferência de Treinamento (medida em profundidade)

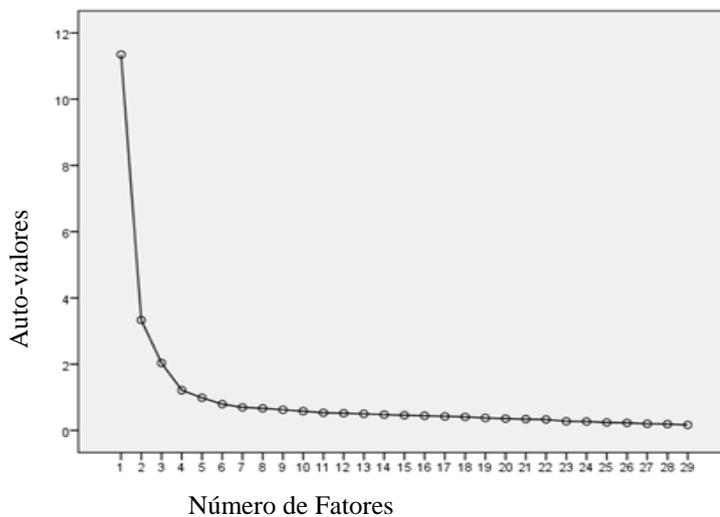


Figura 10. Gráfico de Autovalores de Transferência de Treinamento (medida em profundidade)
Fonte: elaborada pelo pesquisador.

Considerando o embate entre as duas técnicas, aplicou-se a Análise Paralela de Horn, com autovalores aleatórios gerados por meio do software RanEigen (Enzmann, 1997). Conforme dados da Tabela 10, os achados foram similares aos do *scree plot*.

Tabela 10. Análise Paralela de Horn do Instrumento de Transferência de Treinamento (medida em profundidade).

Autovalores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Empíricos	11,35	3,33	2,04	1,21	0,99	0,79	0,69	0,67	0,62	0,58
Aleatórios	1,23	1,20	1,18	1,16	1,14	1,12	1,11	1,09	1,08	1,06

Fonte: elaborada pelo pesquisador.

Devido aos resultados obtidos, realizou-se duas Análises Fatoriais (*Principal Axis Factoring - PAF*) com rotação promax, para extração de três e quatro fatores, para em seguida, decidir o número de fatores a partir da aplicação de critérios teóricos para a decisão

final. Adotou-se o critério de carga fatorial igual ou superior ao valor 0,40 para considerar se um item pertenceria a um determinado fator.

Ao confrontar os resultados de extração das PAFs com três e quatro fatores, verificou-se que a estrutura com três fatores obteve resultados mais consistentes com a teoria.

Conforme descrito no Capítulo 4, o Bloco B - Impacto do Treinamento no Desempenho Específico do questionário aplicado foi composto por uma escala de respostas de **Aplicação (transferência de treinamento)**, onde os participantes informaram sua percepção acerca da frequência, com que manifestam em seu trabalho, os CHAs descritos em cada um de seus 29 itens. Foi utilizada escala de respostas do tipo Likert com 10 pontos, ancorada em suas extremidades, sendo que 1 correspondeu a “nunca” e 10, a “sempre”.

A Tabela 11 resume os resultados da análise fatorial, após rotação promax, apresentando carga fatorial, comunalidade (h^2), média e desvio-padrão para cada item, o autovalor, número de itens e Alfa de Cronbach de cada fator e a porcentagem de variância total explicada pelas escalas extraídas.

Tabela 11. Estrutura Empírica do Instrumento de Transferência de Treinamento (medida em profundidade).

Itens do Instrumento de transferência de Treinamento (Aplicação)	Cargas Fatoriais				Descritivas	
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	h^2	Média	Desvio Padrão
	IMP.INST_A_9. Ao confeccionar cadastros de clientes, observo instruções normativas pertinentes e fico atento às questões de segurança e conformidade.	,85			,67	8,78
IMP.INST_A_8. Utilizo a Plataforma de Negócios para fazer a gestão do atendimento aos clientes.	,85			,67	8,23	2,47
IMP.INST_A_13. Diante da solicitação de encerramento de conta, acompanho todo o processo para garantir sua efetivação.	,85			,66	8,18	2,56
IMP.INST_A_14. Operacionalizo a contratação de produtos e serviços do Banco.	,83			,69	8,58	2,01
IMP.INST_A_15. Explico aos clientes os principais lançamentos em extratos de conta-corrente.	,82			,67	8,98	1,82
IMP.INST_A_11. Considerando o perfil de consumo do cliente, ofereço produtos e serviços adequados.	,80			,76	8,57	1,86
IMP.INST_A_10. Apresento aos clientes os benefícios do Programa de Relacionamento Ponto pra Você como um diferencial ofertado pelo Banco.						
IMP.FUND_A_8. Avalio riscos nas vendas de produtos e serviços considerando as normas de conformidade.						
IMP.FUND_A_10. Ofereço produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes, buscando sua fidelização.						
IMP.FUND_A_7. Utilizo as etapas da venda para concretizar negócios.						

(continua)

Tabela 11. Estrutura Empírica do Instrumento de Transferência de Treinamento (medida em profundidade).

(continuação)

Itens do Instrumento de transferência de Treinamento (Aplicação)	Cargas Fatoriais				Descritivas	
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	h ²	Média	Desvio Padrão
IMP.INST_A_10. Apresento aos clientes os benefícios do Programa de Relacionamento Ponto pra Você como um diferencial ofertado pelo Banco.	,67			,55	8,00	2,21
IMP.FUND_A_8. Avalio riscos nas vendas de produtos e serviços considerando as normas de conformidade.	,65			,67	8,83	1,64
IMP.FUND_A_10. Ofereço produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes, buscando sua fidelização.	,64			,73	8,76	1,62
IMP.FUND_A_7. Utilizo as etapas da venda para concretizar negócios.	,60			,64	8,23	1,74
IMP.INST_A_4. Utilizo critérios de conferência para identificação de documentação fraudulenta.	,48			,42	8,67	1,96
IMP.FUND_A_2. Atuo de acordo com a estratégia corporativa, atendendo aos objetivos traçados pelo Banco, com atenção especial para a ética.		,77		,49	9,33	,98
IMP.FUND_A_3. Identifico a estrutura organizacional buscando facilitar a comunicação interna contribuindo para o atendimento eficaz ao cliente.		,70		,51	9,01	1,07
IMP.FUND_A_12. Presto atendimento com cortesia e agilidade considerando as expectativas dos clientes e os interesses do Banco.		,69		,48	9,43	,92
IMP.FUND_A_6. Atuo de acordo com o código de ética do Banco XYZ nas negociações com clientes.		,66		,47	9,45	1,10
IMP.FUND_A_1. Atuo de acordo com os princípios de RSA adotados.		,63		,39	8,76	1,25
IMP.FUND_A_4. Identifico a segmentação de clientes enquanto maximizadora da fidelização e da qualidade do atendimento.		,59		,56	8,68	1,35
IMP.FUND_A_5. Aplico conceitos de marketing na gestão do relacionamento com clientes, proporcionando satisfação e um atendimento diferenciado.		,57		,57	8,73	1,37
IMP.FUND_A_11. Utilizo adequadamente os veículos de comunicação.		,56		,47	8,83	1,16
IMP.INST_A_16. Presto atendimento com cortesia e agilidade, disponibilizando soluções adequadas às expectativas do cliente (interno e externo) e às orientações do Banco.		,51		,41	9,40	,95
IMP.INST_A_17. Identifico riscos na realização das atividades sob minha responsabilidade e implemento ações adequadas.		,45		,45	9,20	,97
IMP.FUND_A_9. Identifico as oportunidades de desenvolvimento na carreira oferecidas.		,44		,39	8,75	1,30
IMP.INST_A_1. Utilizo o aplicativo CORREIO para me comunicar com outras dependências e funcionários.			,64	,37	8,06	2,21
IMP.INST_A_3. Utilizo o XYZ Resolve para me comunicar com os gestores de produtos e serviços do Banco quando não consigo sanar dúvidas por meio do INC e de colegas mais experientes.			,56	,39	6,44	2,84
IMP.INST_A_2. Recorro frequentemente ao Sistema de Instruções Normativas Corporativas (INC) durante o atendimento à clientes, garantindo precisão das informações prestadas e dos procedimentos adotados.			,56	,45	8,68	1,48

Tabela 11. Estrutura Empírica do Instrumento de Transferência de Treinamento (conclusão)

Itens do Instrumento de transferência de Treinamento (Aplicação)	Cargas Fatoriais				Descritivas	
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	h^2	Média	Desvio Padrão
IMP.INST_A_7. Utilizo o aplicativo Educa como instrumento de operacionalização dos treinamentos ofertados pelo Banco.			,53	,47	8,77	1,47
IMP.INST_A_5. Utilizo as soluções de educação corporativa para desenvolver competências necessárias ao bom desempenho profissional.			,47	,53	8,84	1,27
IMP.INST_A_6. Diante de oportunidades de desenvolvimento profissional, mantenho meu currículo sempre atualizado no TAO.			,44	,38	8,42	1,76
Média do fator	8,53	9,06	8,20			
Desvio-Padrão do fator	1,58	,79	1,31			
Autovalor do fator	10,91	2,89	1,52			
Número de Itens do fator	11	11	7			
Alfa de Cronbach do fator	,94	,89	,79			
Variância Total dos Fatores	52,83					

Fonte: elaborada pelo pesquisador.

Antes de tratar dos fatores extraídos, convém observar que os valores das comunalidades (h^2) apresentaram-se entre 0,37 e 0,76, não tendo sido observados valores extremos. As cargas fatoriais superiores a 0,40 e as comunalidades relativamente elevadas apontam que os fatores explicam alta porcentagem de variância dos itens e que eles também compartilham uma boa quantidade de variância entre si. No total, os três fatores extraídos explicaram 52,83% da variância total das respostas dos participantes aos itens do instrumento.

No primeiro fator ou escala, foram agrupados 11 itens que representam o construto **Aplicação de Vendas e Operacionalização de Produtos e Serviços para Excelência Profissional (medida em profundidade)**, com índice de consistência interna mensurado por meio do Alfa de Cronbach igual a 0,94 e cargas fatoriais variando de 0,48 a 0,85. Esse fator mede a frequência com que o egresso oferta produtos e serviços adequados às necessidade dos clientes e observa padrões de segurança e conformidade na operacionalização das rotinas de trabalho, convergindo para a satisfação e fidelização de clientes, tal como aprendido no curso.

Em relação ao segundo fator ou escala, foram agrupados 11 itens que representam o construto **Aplicação de Socialização para Excelência Profissional (medida em profundidade)**, com índice de consistência interna mensurado por meio do Alfa de Cronbach igual a 0,89 e cargas fatoriais variando de 0,44 a 0,77. Esse segundo fator mensura a frequência com que o egresso atua de acordo com as estratégias corporativas, os padrões de qualidade no

atendimento, os valores organizacionais e seu comprometimento com a organização, tal como aprendido no curso.

Já no terceiro fator ou escala, foram agrupados seis itens que representam o construto **Aplicação de Aprendizagem no Trabalho, Educação e Carreira para Excelência Profissional (medida em profundidade)**, com índice de consistência interna mensurado por meio do Alfa de Cronbach igual a 0,79 e cargas fatoriais variando de 0,44 a 0,64. Esse terceiro fator mede a frequência com que o egresso faz uso de novas tecnologias de informação e comunicação - NTICs e sistemas corporativos de comunicação como oportunidade de aprendizagem no trabalho, sua habilidade de buscar soluções educacionais e oportunidades de desenvolvimento profissional ofertadas pela organização, tal como aprendido no curso.

Entre os 29 itens do instrumento, apenas IMP.INST_A_3 – *Utilizo o XYZ Resolve para me comunicar com os gestores de produtos e serviços do Banco quando não consigo sanar dúvidas por meio do INC e de colegas mais experientes*, apresentou média inferior a 8,0: 6,44. A percepção de aplicação das competências listadas neste questionário foi bastante elevada, tendo sido observadas as seguintes médias: um item com média entre 6,0 e 8,0; vinte e um itens com médias entre 8,0 e 9,0; e seis itens com média superior a 9,0.

Observou-se certa homogeneidade de opiniões quanto aos aspectos avaliados, posto que os coeficientes de variação, obtidos pelo cálculo do desvio-padrão dividido pela média dos itens, foram menores que 0,25, exceto para os seguintes itens: IMP.INST_A_1 – *Utilizo o aplicativo CORREIO para me comunicar com outras dependências e funcionários* (0,27); IMP.INST_A_10 – *Apresento aos clientes os benefícios do Programa de Relacionamento Ponto pra Você como um diferencial ofertado pelo Banco* (0,28); e IMP.INST_A_13 – *Diante da solicitação de encerramento de conta, acompanho todo o processo para garantir sua efetivação* (0,31).

O item IMP.INST_A_12 – *Direciono meus esforços no trabalho a partir de metas do ATB ou Sinergia* não foi associado a nenhum dos três fatores na PAF da Amostra 1.1. Com o intuito de verificar a estabilidade da estrutura fatorial encontrada na PAF da Amostra 1.1, foi aplicada uma PAF, para fins de validação cruzada.

A Tabela 12 resume os resultados encontrados nas três análises fatoriais PAF das Escalas de Transferência de Treinamento (medida em profundidade).

Tabela 12. Estruturas Fatoriais de Transferência de Treinamento (medida em profundidade)

Amostra (n)	Fatores Extraídos	Alfa de Cronbach	Cargas Fatoriais	Estrutura Fatorial
Amostra 1 (1.899 casos)	Fator 1	0,94	0,48 a 0,85	A estrutura fatorial da Amostra 1 apresentou índices similares nas três amostras. O item IMP.INST_A_12, não associado aos fatores na Amostra 1, permaneceu nas estruturas fatoriais das Amostras 2 e 3, com cargas fatoriais de 0,61 e 0,46 respectivamente.
	Fator 2	0,89	0,44 a 0,77	
	Fator 3	0,79	0,44 a 0,64	
Amostra 2 (308 casos)	Fator 1	0,92	0,50 a 0,80	
	Fator 2	0,91	0,40 a 0,86	
	Fator 3	0,81	0,45 a 0,68	
Amostra 3 (309 casos)	Fator 1	0,92	0,45 a 0,82	
	Fator 2	0,89	0,51 a 0,86	
	Fator 3	0,74	0,51 a 0,72	

Fonte: elaborada pelo pesquisador.

Ressalta-se, porém, que na validação cruzada, o item IMP.INST_A_12 permaneceu agrupado no Fator 1 - Vendas e Operacionalização de Produtos e Serviços, nas PAFs das amostras 2 e 3, com cargas fatoriais iguais a 0,61 e 0,46 respectivamente.

Concluindo a análise fatorial, observou-se a existência de correlação entre os fatores 1 e 2 do instrumento de impacto em profundidade (aplicação) no valor de 0,52. Entre os fatores 1 e 3, a correlação apresentada foi de 0,33. Entre os fatores 2 e 3, foi encontrada correlação de 0,42. Em suma, a quantidade de fatores escolhida teve pertinência empírica e teórica sobre o fenômeno a ser avaliado e as escalas podem ser consideradas válidas, consistentes e aplicáveis.

5.1.2 Resultados de Validação das Escalas de Contribuição do Treinamento (medida de generalização)

As respostas aos 29 itens da escala de Contribuição do Bloco B - Impacto do Treinamento no Desempenho Específico do questionário aplicado foram submetidas à validação estatística, tendo sido observados os seguintes passos: verificação da fatorabilidade da matriz; estimativa do número de fatores; e extração e interpretação dos fatores.

A partir dos resultados obtidos no primeiro passo e descritos na Tabela 13, a matriz foi considerada fatorável.

Tabela 13. Fatorabilidade do Instrumento de Contribuição do Treinamento.

(continua)

Indicador	Resultado	Interpretação
Tamanho Amostral	1.899 Casos	O tamanho da amostra foi adequado, com mais de 10 casos para cada item do instrumento.
Matriz de Correlação	90 % de coeficientes de correlação superiores a 0,40 e a maior correlação observada foi 0,74.	Quantidade de correlações existentes indica que a matriz é fatorável e não indica problemas de colinearidade.
KMO	0,97	O valor obtido é considerado ótimo e indica que a amostra é adequada para esse tratamento estatístico.
Teste de Esfericidade Barlett	38258,14 (sig. = 0,0001)	O teste indica a existência de correlações significantes entre todas variáveis da matriz.

Fonte: elaborada pelo pesquisador.

Em seguida, foi realizada a Análise de Componentes Principais (PC) e utilizados os critérios de valores próprios e gráfico de autovalores (*scree plot*) para definir o número de fatores (ou escalas). O gráfico de autovalores sugeriu a existência de dois fatores. O percentual de variância explicada dos autovalores da PC indicou a existência de quatro fatores ou escalas, que responderam juntos por 65,0% da variância explicada. A Figura 11 apresenta o gráfico de auto-valores de Contribuição do Treinamento para generalização dos conhecimentos, habilidades e atitudes aprendidos no Curso Excelência Profissional.

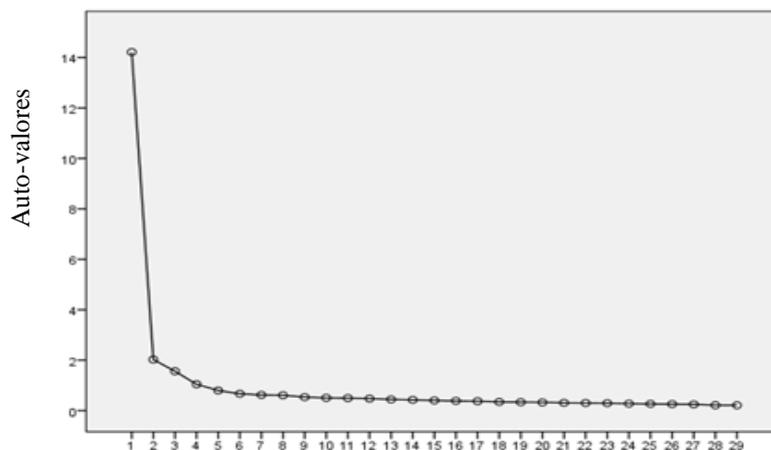


Figura 11. Gráfico de Autovalores das medidas de Contribuição do Treinamento (medida de generalização).

Fonte: elaborada pelo pesquisador.

Na sequência, realizou-se a Análise Paralela de Horn, mas os resultados obtidos divergiram dos dois fatores do *scree plot* e das quatro escalas (ou fatores) da PC, apontando a existência de três fatores conforme pode ser observado na Tabela 14.

Tabela 14. Análise Paralela de Horn do Instrumento de Contribuição do Treinamento (generalização)

Autovalores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Empíricos	14,22	2,03	1,56	1,05	0,80	0,67	0,63	0,61	0,54	0,51
Aleatórios	1,23	1,20	1,18	1,16	1,14	1,12	1,11	1,09	1,08	1,06

Fonte: elaborada pelo pesquisador.

Devido ao cenário encontrado, realizou-se três Análises Fatoriais (*Principal Axis Factoring - PAF*) com rotação promax, para extração de dois, três e quatro fatores, para então, decidir o número de fatores considerando aspectos teóricos como critério final. Ao confrontar os resultados da PAF de extração de dois, de três e de quatro fatores, verificou-se que a estrutura de dois fatores obteve resultados mais consistentes com a teoria.

A Tabela 15 resume os resultados da análise fatorial, após rotação promax, apresentando a carga fatorial, comunalidades (h^2), média e desvio padrão para cada item, os autovalores, número de itens e Alfa de Cronbach de cada fator e a porcentagem de variância total explicada pelos fatores extraídos.

Tabela 15. Estrutura Empírica do Instrumento de Contribuição do Treinamento (medida de generalização).

Itens do Instrumento de Contribuição do Treinamento	Cargas Fatoriais		h²	Descritivas	
	Fator 1	Fator 2		Média	Desvio Padrão
	IMP.INST_C_13. Diante da solicitação de encerramento de conta, acompanho todo o processo para garantir sua efetivação.	,92			,65
IMP.INST_C_9. Ao confeccionar cadastros de clientes, observo instruções normativas pertinentes e fico atento às questões de segurança e conformidade.	,91		,65	8,55	2,00
IMP.INST_C_8. Utilizo a Plataforma de Negócios para fazer a gestão do atendimento aos clientes.	,91		,63	8,12	2,21
IMP.INST_C_14. Operacionalizo a contratação de produtos e serviços do Banco.	,79		,63	8,28	1,91
IMP.INST_C_10. Apresento aos clientes os benefícios do Programa de Relacionamento Ponto pra Você como um diferencial ofertado pelo Banco.	,74		,57	7,87	2,18
IMP.INST_C_15. Explico aos clientes os principais lançamentos em extratos de conta-corrente.	,74		,59	8,28	2,05

Tabela 15. Estrutura Empírica do Instrumento de Contribuição do Treinamento (medida de generalização).

(continua)

Itens do Instrumento de Contribuição do Treinamento	Cargas Fatoriais		h ²	Descritivas	
	Fator 1	Fator 2		Média	Desvio Padrão
IMP.INST_C_4. Utilizo critérios de conferência para identificação de documentação fraudulenta.	,68		,51	8,16	2,21
IMP.INST_C_11. Considerando o perfil de consumo do cliente, ofereço produtos e serviços adequados.	,67		,62	8,52	1,65
IMP.INST_C_3. Utilizo o XYZ Resolve para me comunicar com os gestores de produtos e serviços do Banco quando não consigo sanar dúvidas por meio do INC e de colegas mais experientes.	,60		,41	6,77	2,69
IMP.INST_C_12. Direciono meus esforços no trabalho a partir de metas do ATB ou Sinergia.	,48		,53	8,67	1,55
IMP.INST_C_17. Identifico riscos na realização das atividades sob minha responsabilidade e implemento ações adequadas.	,47		,54	8,78	1,49
IMP.INST_C_7. Utilizo o aplicativo Educa como instrumento de operacionalização dos treinamentos ofertados pelo Banco.	,43		,47	8,53	1,73
IMP.FUND_C_2. Atuo de acordo com a estratégia corporativa, atendendo aos objetivos traçados pelo Banco, com atenção especial para a ética.		,87	,53	9,08	1,13
IMP.FUND_C_3. Identifico a estrutura organizacional buscando facilitar a comunicação interna contribuindo para o atendimento eficaz ao cliente.		,83	,59	8,73	1,30
IMP.FUND_C_6. Atuo de acordo com o código de ética nas negociações com clientes.		,79	,50	9,26	1,12
IMP.FUND_C_12. Presto atendimento com cortesia e agilidade considerando as expectativas dos clientes e os interesses do Banco.		,77	,54	9,17	1,13
IMP.FUND_C_1. Atuo de acordo com os princípios de RSA adotados.		,73	,49	8,49	1,41
IMP.FUND_C_5. Aplico conceitos de marketing na gestão do relacionamento com clientes, proporcionando satisfação e um atendimento diferenciado.		,69	,57	8,52	1,44
IMP.FUND_C_4. Identifico a segmentação de clientes enquanto maximizadora da fidelização e da qualidade do atendimento.		,69	,56	8,48	1,47
IMP.FUND_C_11. Utilizo adequadamente os veículos de comunicação do Banco XYZ.		,68	,55	8,57	1,43
IMP.FUND_C_9. Identifico as oportunidades de desenvolvimento na carreira oferecidas.		,56	,47	8,47	1,58
IMP.FUND_C_10. Ofereço produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes, buscando sua fidelização.		,52	,55	8,67	1,45
IMP.FUND_C_8. Avalio riscos nas vendas de produtos e serviços considerando as normas de conformidade.		,51	,54	8,63	1,52
IMP.FUND_C_7. Utilizo as etapas da venda para concretizar negócios.		,49	,48	8,52	1,53

Tabela 15. Estrutura Empírica do Instrumento de Contribuição do Treinamento (medida de generalização). (conclusão)

Itens do Instrumento de Contribuição do Treinamento	Cargas Fatoriais			Descritivas	
	Fator 1	Fator 2	h ²	Média	Desvio Padrão
IMP.INST_C_5. Utilizo as soluções de educação corporativa para desenvolver competências necessárias ao bom desempenho profissional.		,43	,52	8,61	1,51
IMP.INST_C_16. Presto atendimento com cortesia e agilidade, disponibilizando soluções adequadas às expectativas do cliente (interno e externo) e às orientações do Banco.		,40	,49	9,01	1,34
Média do fator	8,19	8,74			
Desvio-Padrão do fator	1,55	1,02			
Autovalor do fator	13,75	1,59			
Número de Itens do fator	12	14			
Alfa de Cronbach do fator	,93	,94			
Variância Total dos Fatores	52,91				

Fonte: elaborada pelo pesquisador.

Conforme descrição apresentada no Capítulo 4, o Bloco B - Impacto do Treinamento no Desempenho Específico do questionário aplicado foi composto por uma escala de respostas de **Contribuição (medida de generalização)** na qual os participantes informaram sua percepção acerca da contribuição do Curso Excelência Profissional para a manifestação em seu trabalho, dos CHAs descritos em cada um de seus 29 itens. Foi utilizada escala de respostas do tipo Likert com 10 pontos, ancorada em suas extremidades, sendo que 1 correspondeu a “nenhuma contribuição” e 10, “contribuição muito grande”.

Antes de tratar dos fatores extraídos, convém observar que os valores das comunalidades (h^2) apresentaram-se entre 0,49 e 0,65, não tendo sido observados valores extremos. As cargas fatoriais superiores a 0,40 e as comunalidades satisfatórias apontam que os fatores explicam alta porcentagem de variância dos itens e que eles também compartilham uma boa quantidade de variância entre si. No total, os dois fatores extraídos explicaram 52,91% da variância total das respostas dos participantes aos itens do instrumento.

No primeiro fator, foram agrupados 11 itens que representam o construto **Contribuição nas Estratégias de Comercialização e de Operacionalização para Excelência Profissional (medida de generalização)**, com índice de consistência interna mensurado por meio do Alfa de Cronbach igual a 0,93 e cargas fatoriais variando de 0,43 a 0,92. Esse fator mede a contribuição do treinamento para a utilização de estratégias de vendas com foco na satisfação e no estabelecimento de relacionamentos duradouros com os clientes bem como para o

cumprimento de normas de conformidade e segurança na operacionalização de rotinas de trabalho.

Em relação ao segundo fator, foram agrupados 11 itens que representam o construto **Contribuição na Socialização, Aprendizagem e Carreira para Excelência Profissional (medida de generalização)**, com índice de consistência interna mensurado por meio do Alfa de Cronbach igual a 0,94 e Cargas Fatoriais variando de 0,40 a 0,87. Esse segundo fator mensura a contribuição do treinamento para internalização dos valores da organização, para a utilização das ferramentas organizacionais de educação corporativa, de gestão do conhecimento e desenvolvimento na carreira.

Dentre os 29 itens do instrumento, apenas três itens IMP.INST_C_13 – *Diante da solicitação de encerramento de conta, acompanho todo o processo para garantir sua efetivação*, IMP.INST_C_10 – *Apresento aos clientes os benefícios do Programa de Relacionamento Ponto pra Você como um diferencial ofertado pelo Banco* e IMP.INST_C_3 – *Utilizo o XYZ Resolve para me comunicar com os gestores de produtos e serviços do Banco quando não consigo sanar dúvidas por meio do INC e de colegas mais experientes*, apresentaram média inferior a oito: 7,70, 7,87 e 6,77 respectivamente.

A percepção dos egressos acerca da contribuição do Curso Excelência Profissional para aquisição das competências listadas neste questionário foi bastante elevada, tendo sido observadas as seguintes médias: três itens com médias entre 6,0 e 8,0; dezenove itens com médias entre 8,0 e 9,0; e quatro itens com médias superiores a 9,0.

Os itens IMP.INST_C_1 – *Utilizo o aplicativo CORREIO para me comunicar com outras dependências e funcionários*; IMP.INST_C_2 – *Recorro frequentemente ao Sistema de Instruções Normativas Corporativas (INC) durante o atendimento à clientes, garantindo precisão das informações prestadas e dos procedimentos adotados*; e IMP.INST_C_6 – *Diante de oportunidades de desenvolvimento profissional, mantenho meu currículo sempre atualizado no TAO* não foram associados a nenhum dos três fatores na PAF da Amostra 1.1.

Com o intuito de verificar a estabilidade da estrutura fatorial, foi realizada validação cruzada nos moldes anteriormente descritos.

A Tabela 16 resume os resultados encontrados nas análises fatoriais PAF das Escalas de Contribuição do Treinamento (medidas de generalização).

Tabela 16. Estruturas Fatoriais de Contribuição do Treinamento (medidas de generalização).

Amostra (n)	Fatores Extraídos	Alfa de Cronbach	Cargas Fatoriais	Estrutura Fatorial
Amostra 1 (1.899 casos)	Fator 1	0,93	0,43 a 0,92	Apesar de índices semelhantes, a estrutura fatorial divergiu nas amostras. Na Amostra 1, os itens IMP.INST_C_1, IMP.INST_C_6 e IMP.INST_C_2 foram excluídos. Todavia, apenas o item IMP.INST_C_6 foi excluído da estrutura fatorial da Amostra 2 e na estrutura da Amostra 3, todos os itens da escala de contribuição do Bloco B - Impacto do Treinamento no Desempenho Específico do questionário aplicado, foram agrupados em um dos dois fatores.
	Fator 2	0,94	0,40 a 0,87	
Amostra 2 (308 casos aleatórios)	Fator 1	0,95	0,46 a 0,97	
	Fator 2	0,93	0,40 a 1,00	
Amostra 3 (309 casos aleatórios)	Fator 1	0,95	0,46 a 0,87	
	Fator 2	0,95	0,49 a 0,96	

Fonte: elaborada pelo pesquisador.

Os achados das PAFs conduzidas nas subamostras aleatórias apontaram que na Amostra 2, apenas o item IMP.INST_C_6 - *Diante de oportunidades de desenvolvimento profissional, mantenho meu currículo sempre atualizado no TAO* não foi associado aos fatores. O item IMP.INST_C_2 - *Recorro frequentemente ao Sistema de Instruções Normativas Corporativas (INC) durante o atendimento à clientes, garantindo precisão das informações prestadas e dos procedimentos adotados* foi agrupado no primeiro fator, denominado Estratégias de Comercialização e de Operacionalização, com a carga fatorial de 0,47. Já o item IMP.INST_C_1 - *Utilizo o aplicativo CORREIO para me comunicar com outras dependências e funcionários* foi agrupado na segunda escala, denominada Socialização, Aprendizagem e Carreira, com a carga fatorial de 0,45.

Na Amostra 3, os itens IMP.INST_C_1, IMP.INST_C_6 e IMP.INST_C_2 figuraram na estrutura fatorial do instrumento. Os três itens foram agrupados no Fator 2 - Socialização, Aprendizagem e Carreira, tendo apresentado as seguintes cargas fatoriais iguais à 0,66, 0,49 e 0,50 respectivamente.

Concluindo a análise fatorial, observou-se que os dois fatores (ou escalas) do instrumento de impacto em profundidade (contribuição) apresentaram correlação entre si com $r = 0,73$. Em suma, quantidade de fatores escolhida teve pertinência empírica e teórica sobre o fenômeno a ser avaliado e as escalas podem ser consideradas válidas, consistentes e aplicáveis.

5.1.3 Resultados de validação da Escala de Impacto do Treinamento no Trabalho

As respostas aos 7 itens desse instrumento foram submetidas à validação estatística, tendo sido observados os seguintes passos anteriormente descritos no Capítulo 4. Os resultados descritos na Tabela 17, apontam que a matriz pode ser considerada fatorável.

Tabela 17. Fatorabilidade do Instrumento de Impacto do Treinamento no Trabalho. (continua)

Indicador	Resultado	Interpretação
Tamanho Amostral	1.899 Casos	O tamanho da amostra foi adequado, com mais de 10 casos para cada item do instrumento.
Matriz de Correlação	100 % de coeficientes de correlação superiores a 0,40 e a maior correlação observada foi 0,78.	Quantidade de correlações existentes indica que a matriz é fatorável e não indica problemas de colinearidade.
KMO	0,90	O valor obtido é considerado ótimo e indica que a amostra é adequada para esse tratamento estatístico.
Teste de Esfericidade Barlett	8883,88 (sig. = 0,0001)	O teste indica a existência de correlações significantes entre todas variáveis da matriz.

Fonte: elaborada pelo pesquisador.

Em seguida, foram utilizados os critérios de valores próprios e *scree plot* para definir o número de fatores. A Figura 12 contém o gráfico de autovalores de Impacto do Treinamento no Trabalho (medida em amplitude).

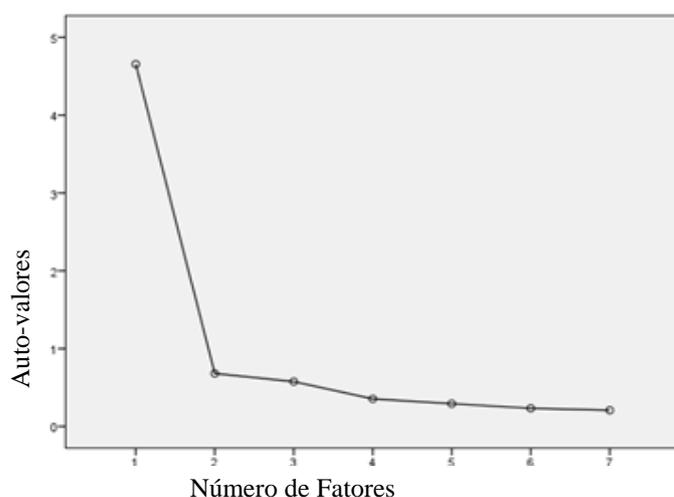


Figura 12. Gráfico de Autovalores de Impacto do Treinamento no Trabalho (medida em amplitude).

Fonte: dados da pesquisa.

Tanto o gráfico de autovalores (*scree plot*) como o percentual de variância explicada indicaram a existência de uma estrutura unifatorial com autovalor de 4,66 que explicou 66,50% da variância total. Conforme mostrado na Tabela 18, os resultados da aplicação da Análise Paralela de Horn, corroboraram a presença de um único fator.

Tabela 18. Análise Paralela de Horn do Instrumento de Impacto do Treinamento no Trabalho (medida em amplitude).

Autovalores	1	2	3	4	5
Empíricos	4,66	0,68	0,58	0,36	0,29
Aleatórios	1,09	1,05	1,02	1,00	0,97

Fonte: elaborada pelo pesquisador.

A escala de Impacto do Treinamento no Trabalho teve a finalidade de mensurar a opinião dos respondentes acerca dos efeitos indiretos do Curso Excelência Profissional para a melhoria do seu desempenho geral considerando as perspectivas do Sistema de Gestão do Desempenho Profissional da organização, sua satisfação, atitudes e motivação. Utilizou-se uma escala de respostas do tipo Likert de 10 pontos, ancorada em suas extremidades, sendo que 1, representou “nenhuma contribuição” e 10, contribuição foi “muito grande”.

A Tabela 19 resume os resultados da análise fatorial, após rotação promax, apresentando para cada um dos itens, sua carga fatorial e comunalidade (h^2), o autovalor do fator (ou escala), seu número de itens, Alfa de Cronbach e a porcentagem de variância total explicada.

Tabela 19. Estrutura Empírica do Instrumento de Impacto do Treinamento no Trabalho. (continua)

Itens do Instrumento de Impacto do Treinamento no Trabalho	Carga Fatorial	h^2	Descritivas	
			Média	Desvio Padrão
Contribuir para a melhoria dos processos internos, em busca da excelência do trabalho (planejamento, organização, controle e decisão).	,84	,70	8,77	1,27
Gerar resultados a partir dos recursos disponíveis	,84	,70	8,61	1,30
Alinhar suas ações aos planos da sua Unidade.	,82	,67	8,54	1,35
Alinhar suas ações à estratégia, políticas e diretrizes da Empresa.	,79	,63	8,56	1,23
Contribuir para ações socialmente responsáveis e sintonizadas com as estratégias organizacionais e com as políticas públicas.	,77	,60	8,58	1,43

Tabela 19. Estrutura Empírica do Instrumento de Impacto do Treinamento no Trabalho (conclusão)

Itens do Instrumento de Impacto do Treinamento no Trabalho	Carga Fatorial	h ²	Descritivas	
			Média	Desvio Padrão
Contribuir para o aprimoramento de um clima de trabalho produtivo (comunicação, satisfação, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal).	,77	,59	8,99	1,20
Satisfazer às necessidades da clientela, nas fases de atendimento, venda e pós-venda.	,64	,40	8,72	1,48
Média do fator	8,68			
Desvio-Padrão do fator	1,07			
Autovalor do fator	4,28			
Número de Itens do fator	7			
Alfa de Cronbach do fator	,91			
Variância Total dos Fatores	61,13			

Fonte: elaborada pelo pesquisador.

Ressalta-se que todos os itens do instrumento, apresentaram média superior a 8,0, apontando percepção elevada dos egressos acerca da contribuição do treinamento para melhoria do seu desempenho geral, e convergindo de forma positiva para bons indicadores nas perspectivas do Programa de Gestão de Desempenho Profissional da organização. Cabe destacar ainda, a acentuada homogeneidade de opiniões quanto aos aspectos avaliados, posto que todos os coeficientes de variação foram menores que 0,17.

Convém observar que os valores das comunalidades (h²) apresentaram-se entre 0,40 e 0,70. As cargas fatoriais superiores a 0,60 e as comunalidades razoáveis apontam que o fator explica alta porcentagem de variância dos itens e que eles também compartilham uma boa quantidade de variância entre si. No total, o fator extraído explicou cerca de 61,13% da variância total das respostas dos participantes aos itens da escala.

O conjunto de itens agrupados nesse fator representam o constructo **Impacto do Treinamento no Trabalho (medida em Amplitude)** com índice de consistência interna mensurado por meio do Alfa de Cronbach igual a 0,91 e cargas fatoriais variando de 0,64 a 0,84. O fator representa a contribuição indireta do treinamento avaliado para aquisição de competências referentes às perspectivas de Gestão do Desempenho Profissional como alinhar suas ações à estratégia, às políticas e diretrizes, gerar resultados, contribuir para a melhoria dos processos internos, do clima de trabalho e para ações socialmente responsáveis.

Conforme dados da Tabela 20, a estrutura fatorial da Escala de Impacto do Treinamento no Trabalho (medida em amplitude) demonstrou ser estável.

Tabela 20. Estruturas Fatoriais de Impacto do Treinamento no Trabalho (medida em Amplitude)

Amostra (n)	Fatores Extraídos	Alfa de Cronbach	Cargas Fatoriais	Estrutura Fatorial
Amostra 1 (1.899 casos)	Fator 1	0,91	0,64 a 0,84	A estrutura fatorial foi igual nas três amostras: Fator Único que agrupou todos os itens do Bloco C – Impacto do Treinamento no Desempenho Geral do questionário aplicado.
Amostra 2 (308 casos aleatórios)	Fator 1	0,92	0,72 a 0,85	
Amostra 3 (309 casos aleatórios)	Fator 1	0,92	0,73 a 0,87	

Fonte: elaborada pelo pesquisador.

Os resultados das PAFs foram consistentes e semelhantes nas três amostras. A estrutura unifatorial se manteve constante, indicando a pertinência empírica e teórica sobre o fenômeno avaliado. Em resumo, a escala pode ser considerada válida, consistente e aplicável nesta pesquisa.

5.1.4 Resultados de validação das escalas de suporte à transferência de treinamento

Conforme descrito no Capítulo 4, as respostas aos 24 itens do Bloco E - Apoio Dado à Aplicação do Treinamento do questionário aplicado foram submetidas à validação estatística, tendo sido observados os seguintes passos: verificação da fatorabilidade da matriz; estimativa do número de fatores; e extração e interpretação dos fatores. A partir dos resultados obtidos no primeiro passo e descritos na Tabela 21, a matriz foi considerada fatorável.

Tabela 21. Fatorabilidade do Instrumento de Suporte à Transferência de Treinamento (continua)

Indicador	Resultado	Interpretação
Tamanho Amostral	1.899 Casos	O tamanho da amostra foi adequado, com mais de 10 casos para cada item do instrumento.
Matriz de Correlação	100 % de coeficientes de correlação superiores a 0,40 e a maior correlação observada foi 0,87	Quantidade de correlações existentes indica que a matriz é fatorável e não indica problemas de colinearidade.

Tabela 21. Fatorabilidade do Instrumento de Suporte à Transferência de Treinamento (conclusão)

Indicador	Resultado	Interpretação
KMO	0,93	O valor obtido é considerado ótimo e indica que a amostra é adequada para esse tratamento estatístico.
Teste de Esfericidade Barlett	32197,29 (sig. = 0,0001)	O teste indica a existência de correlações significantes entre todas variáveis da matriz.

Fonte: elaborada pelo pesquisador.

Em seguida, foram utilizados os critérios de valores próprios e *scree plot* para definir o número de fatores (ou escalas), conforme pode ser verificado na Figura 13. O gráfico de autovalores (*scree plot*) apontou dois fatores e a Análise de Componentes Principais (PC) indicou a existência de quatro fatores ou escalas, que juntos responderam por 67,22% da variância explicada.

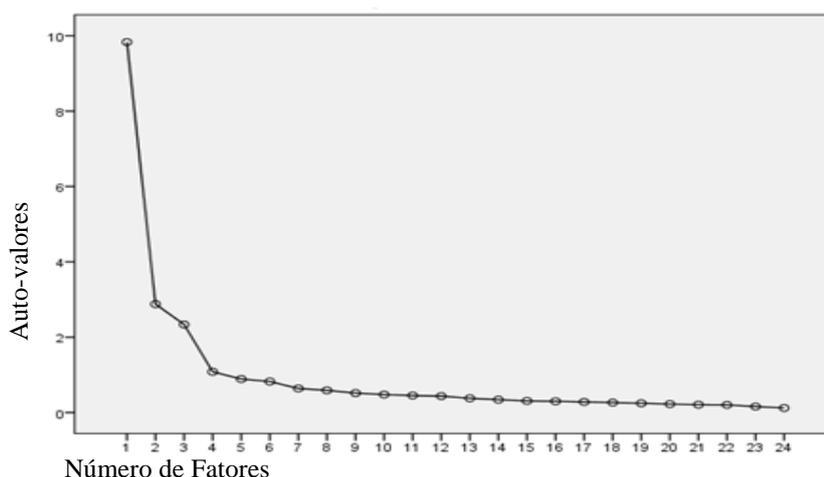


Figura 13. Gráfico de Autovalores de Suporte à Transferência de Treinamento
Fonte: elaborada pelo pesquisador.

Considerando esse embate, realizou-se uma Análise Paralela de Horn. Os resultados obtidos corroboraram os três fatores do *scree plot* e divergiram das quatro escalas (ou fatores) da PC, apontando a existência de três fatores conforme mostrado na Tabela 22.

Tabela 22. Análise Paralela de Horn do Instrumento Suporte a Transferência

Autovalores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Empíricos	9,83	2,88	2,34	1,08	0,89	0,82	0,64	0,59	0,52	0,48
Aleatórios	1,21	1,18	1,15	1,13	1,11	1,10	1,08	1,06	1,05	1,03

Fonte: elaborada pelo pesquisador.

Devido aos resultados obtidos, realizou-se duas Análises Fatoriais (*Principal Axis Factoring*) com rotação promax, para extração de três e quatro fatores, para então, decidir sobre o número final de fatores, levando em consideração também, aspectos teóricos. Ao confrontar os resultados de extração de três com os de quatro fatores, verificou-se que a estrutura de três fatores (ou escalas) foi a mais consistente com a teoria.

Conforme anteriormente descrito, o Bloco E “Apoio Dado à Aplicação do Treinamento” foi baseado no instrumento de Suporte à Transferência de Treinamento elaborado por Abbad (1999) e Abbad e Sallorenzo (2001) que apresentou vinte e dois itens. Optou-se por adaptar esse instrumento ao contexto deste estudo porque ele tem se mostrado eficiente para mensurar suporte psicossocial e suporte material, variáveis preditivas de transferência de treinamento que integram o modelo desta pesquisa.

O instrumento original passou por adaptações ao contexto desta pesquisa por sugestão dos juízes-especialistas da organização estudada. Assim, dezessete itens permaneceram idênticos à versão original, quatro deles passaram por ajustes de redação e um deles foi excluído devido a redundância gerada pelas alterações implementadas. Além dessas adaptações, foram adicionados três novos itens ao questionário: SUP_TRANSF11 - *Tenho acesso as informações necessárias para a correta aplicação do que aprendi no treinamento* obteve média no valor, SUP_TRANSF20 - *Sinto-me seguro em utilizar no trabalho o que aprendi neste treinamento* e SUP_TRANSF21 - *Considero-me motivado a utilizar, na situação de trabalho, o aprendido em treinamento*.

Na versão final do questionário aplicado, os participantes informaram seu grau de concordância acerca do apoio recebido do chefe, de colegas e da organização, pela disponibilização da infra-estrutura necessária e pelas consequências à aplicação dos novos CHAs no trabalho, manifestando-se também acerca do grau de segurança e motivação do respondente para utilização no trabalho, do que foi aprendido no Curso Excelência Profissional. Foi utilizada escala de respostas do tipo Likert com 10 pontos, ancorada em sua extremidade, sendo que 1 correspondeu a “discordo totalmente” e 10, “concordo totalmente”.

A Tabela 23 resume os resultados da análise fatorial, após rotação promax, apresentando a carga fatorial, comunalidade (h^2), média e desvio-padrão para cada item, os autovalores, número de itens e Alfa de Cronbach de cada fator e o percentual de variância total explicada pelas escalas extraídas.

Tabela 23. Estrutura Empírica do Instrumento de Suporte à Transferência de Treinamento (continua)

Itens do Instrumento de Impacto em Amplitude	Cargas Fatoriais				Descritivas	
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	h^2	Média	Desvio Padrão
SUP_TRANSF7. Tenho sido encorajado pela minha chefia imediata a aplicar, no meu trabalho, o que aprendi no treinamento.	,90			,76	7,86	2,04
SUP_TRANSF8. Meu chefe imediato tem criado oportunidades para planejar comigo o uso das novas habilidades.	,86			,75	7,50	2,26
SUP_TRANSF9. Eu recebo as informações necessárias à correta aplicação das novas habilidades no meu trabalho.	,83			,72	7,76	1,99
SUP_TRANSF3. Os objetivos de trabalho estabelecidos pelo meu chefe me encorajam a aplicar o que aprendi no treinamento.	,82			,64	8,14	1,75
SUP_TRANSF19. Recebo orientações quando cometo erros ao utilizar as habilidades que aprendi no treinamento.	,82			,64	8,22	1,74
SUP_TRANSF18. Tenho recebido elogios quando aplico corretamente, no trabalho, as novas habilidades que aprendi em treinamento.	,80			,64	8,02	1,97
SUP_TRANSF17. Meus colegas mais experientes apóiam as tentativas que faço de usar no trabalho o que aprendi no treinamento.	,77			,68	8,19	1,73
SUP_TRANSF16. Em meu ambiente de trabalho, minhas sugestões, em relação ao que foi ensinado no treinamento, são levadas em consideração.	,76			,69	7,97	1,71
SUP_TRANSF21. Considero-me motivado a utilizar, na situação de trabalho, o aprendido em treinamento.	,70			,67	8,32	1,71
SUP_TRANSF20. Sinto-me seguro em utilizar no trabalho o que aprendi neste treinamento.	,68			,66	8,34	1,58
SUP_TRANSF6. Os obstáculos e dificuldades associados à aplicação das novas habilidades que adquiri no treinamento são identificados e removidos pelo meu chefe	,66			,47	7,16	2,32
SUP_TRANSF1. Tenho tido oportunidades de usar no meu trabalho as habilidades que aprendi no treinamento.	,59			,49	8,31	1,53
SUP_TRANSF5. Tenho tido oportunidades de praticar habilidades importantes (recém-adquiridas no treinamento) que comumente são pouco usadas no trabalho.	,58			,44	7,29	1,97
SUP_TRANSF11. Tenho acesso às informações necessárias para a correta aplicação do que aprendi no treinamento.	,49			,64	8,32	1,55

Tabela 23. Estrutura Empírica do Instrumento de Suporte à Transferência de Treinamento (conclusão)

Itens do Instrumento de Impacto em Amplitude	Cargas Fatoriais				Descritivas	
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	h ²	Média	Desvio Padrão
SUP_TRANSF13. Os equipamentos, máquinas e/ou materiais por mim utilizados estão em boas condições de uso.		,96		,81	8,11	1,91
SUP_TRANSF14. As ferramentas de trabalho (computadores, máquinas e similares) são de qualidade compatível com o uso das novas habilidades.		,91		,77	8,16	1,85
SUP_TRANSF15. Os móveis, materiais, equipamentos e similares têm estado disponíveis em quantidade suficiente à aplicação do que aprendi no treinamento.		,85		,68	8,03	2,00
SUP_TRANSF12. As condições físicas do meu ambiente de trabalho (por exemplo, espaço, iluminação, mobiliário e nível de ruído) são adequadas para a aplicação do aprendido no treinamento		,70		,55	7,94	2,09
SUP_TRANSF10. O Banco tem colocado à disposição os recursos necessários para utilização, no trabalho, do aprendido no treinamento.		,44		,61	8,04	1,78
SUP_TRANSF23. Minha organização ressalta mais os aspectos negativos (ex.: lentidão, dúvidas) do que os positivos em relação ao uso das novas habilidades.			,75	,55	4,92	3,00
SUP_TRANSF22. Aqui, passam despercebidas minhas novas tentativas de aplicar no trabalho as novas habilidades que aprendi no treinamento.			,72	,55	5,37	2,89
SUP_TRANSF4. Os prazos de entrega de trabalho inviabilizam o uso das habilidades que aprendi no treinamento.			,67	,45	6,41	2,65
SUP_TRANSF2. Falta-me tempo para aplicar no trabalho o que aprendi no treinamento.			,64	,41	6,42	2,80
SUP_TRANSF24. Chamam minha atenção quando cometo erros ao utilizar as habilidades que adquiri no treinamento.			,50	,29	5,97	2,87
Média do fator	7,96	8,06	5,82			
Desvio-Padrão do fator	1,41	1,63	2,09			
Autovalor do fator	9,84	2,36	2,03			
Número de Itens do fator	14	5	5			
Alfa de Cronbach do fator	,94	,90	,79			
Variância Total dos Fatores		57,66				

Fonte: elaborada pelo pesquisador.

Antes de tratar dos fatores extraídos, convém observar que os valores das comunalidades (h^2) apresentaram-se entre 0,29 e 0,81, não tendo sido observados valores extremos capazes de gerar problemas. As cargas fatoriais superiores a 0,44 e as

comunalidades encontradas apontam que os fatores explicam alta porcentagem de variância dos itens e que eles também compartilham uma boa quantidade de variância entre si. Todos os vinte e quatro itens foram associados a um dos três fatores extraídos, que explicaram juntos, 57,66% da variância total das respostas dos participantes aos itens do instrumento.

No primeiro fator ou escala, foram agrupados 14 itens que representam o construto **Suporte Psicossocial à Transferência de Treinamento** com índice de consistência interna mensurado por meio do Alfa de Cronbach igual a 0,94 e cargas fatoriais variando de 0,49 a 0,90. Esse fator mede o grau de concordância do participante sobre o apoio (em termos de criação de oportunidades, encorajamento, remoção de obstáculos, orientações e informações) recebido do chefe, dos colegas e da organização e também pelo grau de segurança e motivação para a aplicação no trabalho, dos CHAs aprendidos no Curso Excelência Profissional.

Em relação ao segundo fator ou escala, foram agrupados cinco itens que representam o construto **Suporte Material**, com índice de consistência interna mensurado por meio do Alfa de Cronbach igual a 0,90 e Cargas Fatoriais variando de 0,44 a 0,96. Esse segundo fator mensura o grau de concordância do egresso acerca do quanto a organização disponibiliza recursos financeiros e materiais em quantidade e qualidade necessárias à utilização do que foi aprendido no treinamento.

Já o terceiro fator, agrupou cinco itens que representam o construto **Consequências ao Uso do Aprendido no Treinamento**, com índice de consistência interna mensurado por meio do Alfa de Cronbach igual a 0,79 e Cargas Fatoriais variando de 0,50 a 0,75. Esse terceiro fator mede o grau de concordância do egresso sobre o quanto a organização ressalta aspectos negativos e erros em relação ao uso de novas habilidades, enfatiza as tentativas de aplicação e viabiliza tempo para utilização dos novos CHAs no trabalho.

Os dados descritivos apresentados na Tabela 23 apontaram a existência de percepção positiva dos respondentes sobre o apoio recebido para aplicação dos novos CHAs no trabalho, tendo sido observadas as seguintes médias: sete itens com médias entre 7,0 e 8,0; e doze itens com médias entre 8,0 e 9,0. Convém destacar também, que os cinco itens negativos do instrumento, foram agrupados na terceira escala - Consequências ao Uso do Aprendido no Treinamento, tendo obtido as menores médias registradas.

A Tabela 24 resume os resultados da validação cruzada do Instrumento de Suporte à Transferência de Treinamento.

Tabela 24. Estruturas Fatoriais de Suporte à Transferência de Treinamento

Amostra (n)	Fatores Extraídos	Alfa de Cronbach	Cargas Fatoriais	Estrutura Fatorial
Amostra 1 (1.899 casos)	Fator 1	0,94	0,49 a 0,90	A estrutura fatorial foi bastante semelhante nas três Amostras, tendo agrupado todos os 24 itens do instrumento em um dos três fatores.
	Fator 2	0,90	0,44 a 0,96	
	Fator 3	0,79	0,50 a 0,75	
Amostra 2 (308 casos)	Fator 1	0,93	0,45 a 0,83	
	Fator 2	0,90	0,46 a 0,94	
	Fator 3	0,78	0,47 a 0,72	
Amostra 3 (309 casos)	Fator 1	0,95	0,46 a 0,99	
	Fator 2	0,91	0,57 a 0,98	
	Fator 3	0,80	0,53 a 0,77	

Fonte: elaborada pelo pesquisador.

Os resultados das PAFs realizadas nas Amostras 2 e 3 foram muito semelhantes aos da Amostra 1.1 e a estrutura fatorial demonstrou ser bastante consistente. Registra-se também, que os novos itens incluídos no questionário (SUP_TRANSF11, SUP_TRANSF20 e SUP_TRANSF21), foram agrupados no primeiro Fator - Suporte Psicossocial à Transferência de Treinamento, tendo apresentado bons indicadores descritivos e de cargas fatoriais.

Concluindo a análise fatorial, observou-se correlação positiva apenas entre os fatores 1 e 2 da Escala de Suporte à Transferência de Treinamento, com coeficiente de correlação igual à 0,52. De maneira geral, foi possível constatar que os achados desta validação estatística confirmam a excelente qualidade da Escala de Suporte a Transferência de Treinamento original, tendo sido verificada a pertinência empírica e teórica sobre os fenômenos avaliados, podendo considerar essas escalas consistentes e aplicáveis nesta pesquisa.

5.1.5 Resultados de validação das Escalas de Fatores de Contexto de Trabalho

Conforme no Capítulo 4, as respostas aos 17 itens do Bloco F - Fatores do Contexto de trabalho do questionário aplicado foram submetidas à validação estatística.

A partir dos resultados descritos na Tabela 25, a matriz foi considerada fatorável.

Tabela 25. Fatorabilidade do Instrumento de Fatores do Contexto de Trabalho

Indicador	Resultado	Interpretação
Tamanho Amostral	1.899 Casos	O tamanho da amostra foi adequado, com mais de 10 casos para cada item do instrumento.
Matriz de Correlação	82% de coeficientes de correlação superiores a 0,40 e a maior correlação observada foi 0,76	Quantidade de correlações existentes indica que a matriz é fatorável e não indica problemas de colinearidade.
KMO	0,93	O valor obtido é considerado ótimo e indica que a amostra é adequada para esse tratamento estatístico.
Teste de Esfericidade Barlett	16485,00 (sig. = 0,0001)	O teste indica a existência de correlações significantes entre todas variáveis da matriz.

Fonte: elaborada pelo pesquisador.

Conforme pode ser verificado na Figura 14, tanto a análise do *scree plot* quanto o percentual de variância explicada dos autovalores da PC, identificaram existência de dois fatores, que responderam juntos por 54,068% da variância explicada.

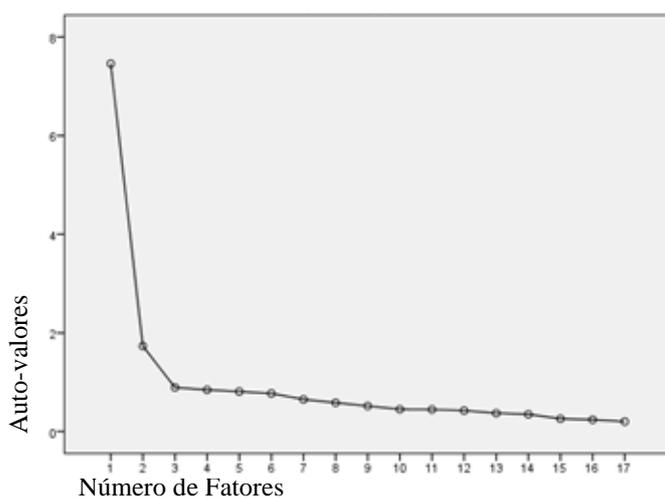


Figura 14. Gráfico de Autovalores de Fatores do Contexto de Trabalho

Fonte: elaborada pelo pesquisador.

Para confirmar os resultados obtidos, realizou-se a Análise Paralela de Horn. Verificou-se que os resultados apresentados foram compatíveis com os dois fatores do *scree plot* e da PC, corroborando a existência de duas escalas ou fatores.

A Tabela 26 apresenta os resultados da Análise Paralela de Horn.

Tabela 26. Análise Paralela de Horn das Escalas do Contexto de Trabalho.

Autovalores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Empíricos	7,46	1,73	0,89	0,84	0,82	0,77	0,65	0,58	0,52	0,45
Aleatórios	1,17	1,13	1,1	1,09	1,07	1,05	1,03	1,01	1,00	0,98

Fonte: elaborada pelo pesquisador.

Em seguida, foi realizada uma Análise Fatorial (*Principal Axis Factoring - PAF*) com rotação promax, para extração de dois fatores. Os fatores encontrados apresentaram-se consistentes do ponto de vista teórico.

Conforme descrito no Capítulo 4, o Bloco F “Fatores do Contexto de Trabalho” é uma versão reduzida do instrumento de “Características do Ambiente Externo e Interno” elaborado por Pereira (2009) e adaptado por Silva (2011) para avaliar uma subdimensão de suporte organizacional à transferência de treinamento, estando assim, em consonância com o modelo de pesquisa aqui adotado. A versão do instrumento aplicada neste estudo apresentou 17 itens e utilizou uma escala de respostas do tipo Likert com 10 pontos, ancorada em suas extremidades, sendo que 1, correspondeu a “fortemente negativa” e 10, “fortemente positiva”. O questionário mede a percepção do respondente acerca do quanto características do ambiente interno e externo à sua Unidade de Lotação, são capazes de influenciar a aplicação no trabalho do conteúdo aprendido no Curso Excelência Profissional.

A Tabela 27 resume os resultados da análise fatorial, após rotação promax, apresentando a carga fatorial, comunalidades (h^2), média e desvio padrão para cada item, os autovalores, número de itens e Alfa de Cronbach de cada fator e a porcentagem de variância total explicada pelos fatores extraídos.

Tabela 27. Estrutura Empírica do Instrumento de Fatores do Contexto de Trabalho. (continua)

Itens do Instrumento de Fatores do Contexto de Trabalho	Cargas		h²	Descritivas	
	Fatoriais			Média	Desvio Padrão
	Fator 1	Fator 2			
CONTEXTO10. Quantidade de funcionários na agencia para atender a outras demandas de trabalho.	,88		,67	6,91	2,31
CONTEXTO9. Quantidade de funcionários que atuam na venda de produtos e serviços.	,85		,63	7,38	2,10

Tabela 27. Estrutura Empírica do Instrumento de Fatores do Contexto de Trabalho. (conclusão)

Itens do Instrumento de Fatores do Contexto de Trabalho	Cargas Fatoriais		Descritivas		
	Fator 1	Fator 2	h^2	Média	Desvio Padrão
	CONTEXTO12. Quantidade de atribuições e serviços a serem realizados no dia a dia de trabalho.	,79		,64	7,36
CONTEXTO11. Distribuição de trabalho entre os funcionários da agência.	,78		,63	7,39	2,12
CONTEXTO13. Grau de prioridade dada às atividades de venda de produtos e serviços em relação às outras atividades de trabalho.	,73		,55	7,73	2,05
CONTEXTO8. Quantidade de metas a serem cumpridas além das metas relacionadas à venda de produtos e serviços.	,72		,54	7,49	2,091
CONTEXTO7. Existência de metas de trabalho relacionadas à venda de produtos e serviços.	,68		,52	7,91	1,97
CONTEXTO17. Conhecimento que os clientes têm sobre os produtos e serviços que o Banco oferece.	,66		,46	7,17	1,92
CONTEXTO14. Compartilhamento de experiências sobre a venda de produtos e serviços do Banco com funcionários de outras agências.	,59		,38	7,39	2,24
CONTEXTO15. Qualidade dos aplicativos internos (SISXYZ, INC, XYZ Resolve, Plataforma de Negócios, etc.) utilizados para apoiar a realização de atividades de venda de produtos e serviços.	,49		,40	7,93	1,85
CONTEXTO2. Relacionamento com os colegas da minha equipe.		,82	,56	9,2	1,05
CONTEXTO3. Relacionamento com os clientes internos ou externos.		,79	,58	9,00	1,04
CONTEXTO1. Relacionamento com superior hierárquico.		,63	,42	8,78	1,45
CONTEXTO5. Procedimentos/Normas de trabalho.		,57	,53	8,65	1,27
Média do fator	7,47	8,90			
Desvio-Padrão do fator	1,58	,95			
Autovalor do fator	6,98	1,26			
Número de Itens do fator	10	4			
Alfa de Cronbach do fator	,92	,79			
Variância Total dos Fatores	48,47				

Fonte: elaborada pelo pesquisador.

Antes de tratar dos fatores extraídos, convém observar que os valores das comunalidades (h^2) apresentaram-se entre 0,38 e 0,67, não tendo sido observados valores superiores à 0,90. No total, os dois fatores extraídos explicaram 48,47% da variância total das respostas dos participantes aos itens do instrumento.

No primeiro fator (ou escala), foram agrupados 10 itens que representam o construto **Práticas Organizacionais de Gestão do Desempenho** com índice de consistência interna mensurado por meio do Alfa de Cronbach igual a 0,92 e cargas fatoriais variando de 0,49 a 0,88. Este fator pode ser considerado uma subdimensão de suporte organizacional e mede a percepção do respondente sobre o quanto as práticas organizacionais de gestão de desempenho como o estabelecimento de metas para vendas de produtos bancários, a distribuição da carga de trabalho, o grau de priorização da atividade de vendas, o número de colaboradores dedicados à

venda e a qualidade das ferramentas de TI de apoio à vendas podem influenciar a aplicação dos novos CHAs no trabalho.

Em relação ao segundo fator ou escala, foram agrupados 4 itens que representam o construto **Relacionamentos Interpessoais**, com índice de consistência interna mensurado por meio do Alfa de Cronbach igual a 0,79 e cargas fatoriais variando de 0,57 a 0,82. Esse segundo fator mensura a percepção do respondente acerca do quanto as normas e os relacionamentos com colegas de equipe, chefe e clientes podem influenciar a aplicação dos novos CHAs no trabalho.

Os dados descritivos apresentados na Tabela 27 apontaram ainda a existência de percepção positiva dos respondentes acerca do apoio recebido para aplicação dos novos CHAs no trabalho foi positiva, tendo sido observadas as seguintes médias: dez itens com médias entre 6,0 e 8,0; dois itens com médias entre 8,0 e 9,0; e dois itens com médias superiores a 9,0. Os itens CONTEXTO4 – Condições físicas de trabalho (ambiente, equipamentos, etc.), CONTEXTO6 – *Fatores pessoais externos ao trabalho* e CONTEXTO16 – *Localização da agência em relação aos clientes*, não foram associados a nenhum dos três fatores. A Tabela 28 resume os resultados da validação cruzada do Instrumento de Fatores do Contexto de Trabalho.

Tabela 28. Estruturas Fatoriais de Fatores do Contexto de Trabalho

Amostra (n)	Fatores Extraídos	Alfa de Cronbach	Cargas Fatoriais	Estrutura Fatorial
Amostra 1 (1.899 casos)	Fator 1	0,92	0,49 a 0,88	A estrutura fatorial manteve semelhança nas três amostras. Observou que os itens CONTEXTO4, CONTEXTO6 e CONTEXTO16 não foram associados a nenhum dos fatores nas três estruturas fatoriais.
	Fator 2	0,79	0,57 a 0,82	
Amostra 2 (308 casos aleatórios)	Fator 1	0,92	0,44 a 0,92	
	Fator 2	0,82	0,56 a 0,87	
Amostra 3 (309 casos aleatórios)	Fator 1	0,92	0,50 a 0,81	
	Fator 2	0,80	0,59 a 0,91	

Fonte: elaborada pelo pesquisador.

Os resultados das PAFs realizadas nas Amostras 2 e 3 foram muito semelhantes aos da Amostra 1.1 e a estrutura fatorial demonstrou ser consistente. Registra-se ainda, que os itens CONTEXTO4, CONTEXTO6 e CONTEXTO16, não foram associados a nenhum dos três fatores tanto na PAF da Amostra 1.1, quanto nas PAFs das subamostras aleatórias.

Concluindo a análise fatorial, observou-se que os fatores de Fatores do Contexto de Trabalho apresentaram uma correlação entre si de 0,574. Constatou-se assim, que a quantidade de fatores escolhida teve pertinência empírica e teórica e os fatores podem ser considerados válidos, consistentes e aplicáveis.

Findas as análises fatoriais, calculou-se as médias dos escores fatoriais necessários para a obtenção de variáveis utilizadas na Etapa 2. A seguir, serão apresentados os resultados da Etapa 2, que consistiu na avaliação dos efeitos do Curso Excelência Profissional sobre o desempenho de seus egressos e também, no estudo de seus preditores.

5.2 Resultados da Etapa 2 - Teste das Relações entre as variáveis

Os resultados que serão aqui apresentados estão voltados ao atendimento do objetivo da Etapa 2 desta pesquisa: *Analisar o poder explicativo de variáveis independentes relacionadas à características individuais e funcionais, à aprendizagem e à características ambientais (que apresentarem betas positivos e significativos) sobre generalização, transferência de treinamento e impacto do Curso Excelência Profissional no desempenho de seus egressos.*

A seguir, serão apresentados os resultados de predição obtidos nas análises de regressão múltipla padrão dos seis modelos exploratórios de investigação (Modelo 1, Modelo 2, Modelo 3, Modelo 4, Modelo 5 e Modelo 6) e na sequência, os achados referentes ao Modelo Geral de Pesquisa.

5.2.1 Resultados dos Modelos Exploratórios

Com o intuito de facilitar o entendimento dessas seis regressões dos modelos exploratórios, será reapresentado sinteticamente, o delineamento dos modelos exploratórios.

A Tabela 29 descreve a estrutura dos delineamentos das regressões múltiplas padrão aplicadas na Etapa 2.

Tabela 29. Delineamento dos Modelos Exploratórios de Pesquisa.

Nome do Modelo	Variáveis			Técnicas Estatísticas
	Critério	Preditivas	Estrutura	
Modelo 1	3 variáveis de transferência de treinamento: IMPACT1_APL _b IMPACT2_APL IMPACT3_APL	Aprendizagem: AQUISICAO	Arquivo de dados composto pela Amostra 1.2 _a	06 (seis) Regressões Múltiplas Padrão
Modelo 2		Características Individuais:		
Modelo 3		GENERO EXPER_REC		
Modelo 4	2 variáveis de generalização: IMPACT4_CONTR IMPACT5_CONTR _c	UF_REC	Amostra 1.2 _a	
Modelo 5		ESCOLAR_REC		
Modelo 6	1 variável de Impacto do Treinamento no Trabalho: IMPACT6_AMP	Características do Ambiente de Trabalho: SUP1 SUP2 SUP3 CONTEXTO1_SUPORG CONTEXTO2_RELAC		

(a) Amostra 1.2, com 1.666 casos válidos, após a retirada de casos extremos univariados e multivariados da Amostra 1.1(1.899 casos válidos) utilizada na Etapa 1. (b) Além dos itens agrupados nesta escala na Etapa 1, o cálculo da variável IMPACT1_APL considerou a média dos escores atribuídos pelos respondentes ao item IMP.INST_A_12. (c) Além dos itens agrupados nesta escala na Etapa 1, o cálculo da variável IMPACT5_CONTR considerou as médias dos escores atribuídos pelos respondentes aos itens IMP.INST_C_1 e IMP.INST_C_2. Fonte: elaborada pelo pesquisador

Na página seguinte, a Tabela 30 concentra a síntese das análises de regressão múltipla utilizadas para testar os seis modelos exploratórios de pesquisa que tiveram como variáveis critério: duas medidas de generalização do aprendido no treinamento (Modelo 4 e Modelo 5), três medidas de transferência de treinamento (Modelo 1, Modelo 2 e Modelo 3) e uma medida de impacto do treinamento no trabalho (Modelo 6). São apresentadas as correlações entre cada variável critério e suas variáveis preditivas, os coeficientes de regressão padronizados (β), o nível de significância de cada variável, o R^2 ajustado (coeficiente ajustado de determinação) e a razão F de cada um desses modelos.

Tabela 30. Variáveis significativas na predição dos efeitos do Curso Excelência Profissional (Modelos Exploratórios de Pesquisa).

Variáveis preditivas dos Modelos Exploratórios	Modelo 1 (profundidade)			Modelo 2 (profundidade)			Modelo 3 (profundidade)			Modelo 4 (generalização)			Modelo 5 (generalização)			Modelo 6 (amplitude)		
	R ² ajustado =			R ² ajustado =			R ² ajustado =			R ² ajustado =			R ² ajustado =			R ² ajustado = 0,44		
	F= 86,54			F= 132,72			F= 67,96			F= 98,51			F= 169,75			F= 134,10		
	r	β	Sig.	r	β	Sig.	r	β	Sig.	r	β	Sig.	r	β	Sig.	r	β	Sig.
AQUISICAO	,39	,15	,00	,49	,25	,00	,39	,18	,00	,45	,21	,00	,58	,34	,00	,50	,24	,00
GENERO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	,05	,05	,01	-	-	,-
EXPER_REC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ESCOLAR_REC	,06	,05	,02				,06	,04	,04	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UF_REC	,07	,08	,00	-,08	-,05	,01	-	-	-	,04	,05	,01	-	-	-	-	-	-
SUP1	,52	,25	,00	,53	,11	,00	,49	,26	,00	,56	,35	,00	,61	,26	,00	,59	,26	,00
SUP2	-	-	-	,40	,06	,02	-	-	-	-	-	-	,45	,07	,00	,43	,07	,01
SUP3	-	-	-	-,14	-,07	,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CONTEXTO1_SUPORG	,42	,10	,00	-	-	-	,39	,10	,00	,44	,12	,00	,44	,05	,05	,45	,07	,00
CONTEXTO2_RELAC	,50	,22	,00	,60	,36	,00	,42	,10	,00	-	-	-	,56	,16	,00	,56	,21	,00

p > 0,05

Fonte: elaborada pelo pesquisador.

Conforme é possível verificar na Tabela 30, à exceção da variável Tempo de Experiência na Função (EXPER_REC), todas as demais variáveis preditivas apresentaram algum tipo de contribuição significativa na explicação de variáveis critério de pelo menos um dos seis modelos exploratórios de regressão.

As variáveis de Suporte Psicossocial à Transferência de Treinamento (SUP1), Relacionamentos Interpessoais (CONTEXTO2_RELAC), Práticas Organizacionais de Gestão de Desempenho (CONTEXTO1_SUPORG) e Aquisição de novos CHAs (AQUISICAO) mantiveram correlações moderadas com as variáveis critério que representaram os fenômenos de generalização de aprendizado no treinamento, de transferência do treinamento e de impacto do treinamento no trabalho, com coeficientes de correlação de Pearson variando entre 0,49 e 0,61; entre 0,42 e 0,60; entre 0,39 e 0,45; e entre 0,39 e 0,58 respectivamente.

Suporte Material à Transferência de Treinamento (SUP2) apresentou correlação moderada, tendo sido preditiva significativa apenas das variáveis critério Aplicação de Socialização para Excelência Profissional (IMPACT2_APL), Contribuição na Socialização, Aprendizagem e Carreira para Excelência Profissional (IMPACT5_CONTR) e Impacto do treinamento no trabalho (IMPACT6_AMP), com $r = 0,40$, $0,45$ e $0,43$ respectivamente.

Região Geográfica da Unidade de Lotação (UF_REC) apresentou correlação baixa, tendo sido preditiva significativa apenas das variáveis critério Aplicação de Vendas e Operacionalização de Produtos para Excelência Profissional (IMPACT1_APL), Aplicação de Socialização para Excelência Profissional (IMPACT2_APL) e Contribuição nas Estratégias de Comercialização e Operacionalização para Excelência Profissional (IMPACT4_CONTR), com $r = 0,07$, $-0,08$ e $0,04$ respectivamente.

Escolaridade do Empregado (ESCOLAR_REC) apresentou correlação baixa, tendo sido preditiva significativa apenas das variáveis critério Aplicação de Vendas e Operacionalização de Produtos para Excelência Profissional (IMPACT1_APL), Aplicação de Aprendizagem no Trabalho, Educação e Carreira para Excelência Profissional (IMPACT3_APL). Em ambos os casos a coeficiente de correlação apresentado foi de $0,06$.

Gênero do Empregado (GENERO) apresentou correlação baixa, tendo sido preditiva significativa apenas da variável critério Contribuição na Socialização, Aprendizagem e Carreira para Excelência Profissional (IMPACT5_CONTR).

No Modelo 1, a variável critério Aplicação de Vendas e Operacionalização de Produtos e Serviços (IMPACT1_APL), primeira medida de transferência de treinamento analisada, foi melhor explicada pela contribuição de Suporte Psicossocial à Transferência de

Treinamento ($\beta = 0,25$), seguida por Relacionamentos Interpessoais ($\beta = 0,22$), Aquisição de novos CHAs ($\beta = 0,15$) e Práticas Organizacionais de Gestão do Desempenho ($\beta = 0,10$), Região Geográfica da Unidade de Lotação ($\beta = 0,08$), Escolaridade do Empregado ($\beta = 0,05$). Conforme dados da Tabela 30, seis variáveis preditivas agrupadas explicaram 33,9% da variabilidade de Aplicação de Vendas e Operacionalização de Produtos e Serviços.

No Modelo 2, a variável critério Aplicação de Socialização para Excelência Profissional (IMPACT2_APL), segunda medida de transferência de treinamento analisada, foi melhor explicada pela contribuição de Relacionamentos Interpessoais ($\beta = 0,36$) seguida por Aquisição de novos CHAs ($\beta = 0,25$), Suporte Psicossocial à Transferência de Treinamento ($\beta = 0,11$), Região Geográfica da Unidade de Lotação ($\beta = -0,05$), Suporte Material à Transferência de Treinamento ($\beta = 0,06$) e Consequências ao Uso do Aprendido no Treinamento ($\beta = -0,07$). Conforme dados da Tabela 30, seis variáveis preditivas agrupadas, explicaram juntas 44,2% da variabilidade de Aplicação de Socialização para Excelência Profissional.

No Modelo 3, a variável critério Aplicação de Aprendizagem no Trabalho, Educação e Carreira para Excelência Profissional (IMPACT3), terceira medida de transferência de treinamento analisada, também foi melhor explicada por Suporte Psicossocial ($\beta = 0,26$), seguida por Aquisição de novos CHAs ($\beta = 0,17$), Práticas Organizacionais de Gestão do Desempenho ($\beta = 0,10$), Escolaridade do Empregado ($\beta = 0,04$), e Relacionamentos Interpessoais ($\beta = 0,10$). Agrupadas, as variáveis preditivas constantes na Tabela 30, explicaram 28,7% da variabilidade de Aplicação de Aprendizagem no Trabalho, Educação e Carreira para Excelência Profissional.

O Modelo 4 teve como variável critério Contribuição nas Estratégias de Comercialização e Operacionalização para Excelência Profissional (IMPACT4_CONTR), primeira medida de generalização analisada. A referida variável foi melhor explicada por Suporte Psicossocial ($\beta = 0,35$), seguida por Aquisição de novos CHAs ($\beta = 0,21$), Práticas Organizacionais de Gestão do Desempenho – considerada uma subdimensão de suporte organizacional ($\beta = 0,12$) e Região Geográfica da Unidade de Lotação ($\beta = 0,05$). Juntas, as variáveis preditivas listadas na Tabela 30 explicaram 36,9% da variabilidade de Contribuição nas Estratégias de Comercialização e Operacionalização para Excelência Profissional.

No Modelo 5, a variável critério Contribuição na Socialização, Aprendizagem e Carreira para Excelência Profissional (IMPACT5_CONTR), segunda medida de generalização analisada, foi melhor explicada por Aquisição de novos CHAs ($\beta = 0,34$),

seguida por Suporte Psicossocial ($\beta = 0,26$), Relacionamentos Interpessoais ($\beta = 0,16$), Suporte Material à Transferência de Treinamento ($\beta = 0,07$) e Gênero do Empregado ($\beta = 0,05$). Conforme pode ser observado na Tabela 30, as variáveis preditivas desse modelo exploratório explicaram juntas 50,3% da variabilidade de Contribuição na Socialização, Aprendizagem e Carreira para Excelência Profissional.

No Modelo 6, a variável critério Impacto do Treinamento no Trabalho (IMPACT6_AMP), única medida de comportamento no cargo em amplitude analisada, foi melhor explicada por Suporte Psicossocial ($\beta = 0,26$), seguida por Aquisição de novos CHAs ($\beta = 0,24$), Relacionamentos Interpessoais ($\beta = 0,21$), Práticas Organizacionais de Gestão do Desempenho ($\beta = 0,07$) e Suporte Material à Transferência de Treinamento ($\beta = 0,07$). Agrupadas, as variáveis preditivas analisadas neste modelo exploratório de impacto do treinamento no trabalho explicaram 44,4 % da variabilidade de Impacto do Treinamento no Trabalho.

Em resumo, os resultados das duas regressões múltiplas realizadas para cada um dos dois Modelos Exploratórios de Generalização (medida de aprendizagem do treinamento), apontaram que os egressos do Curso Excelência Profissional que relataram maior generalização do aprendido no treinamento, tenderam a relatar maior Suporte Psicossocial, mais Aquisição de novos CHAs, melhores Relacionamentos Interpessoais, maior Suporte Organizacional, maior Suporte Material e eram do sexo feminino.

Em resumo, os resultados das três regressões múltiplas realizadas para cada um dos três Modelos Exploratórios de Transferência de Treinamento (medida em profundidade), apontaram que os egressos do Curso Excelência Profissional, que relataram maior transferência de treinamento, tenderam a relatar maior Suporte Psicossocial, melhores Relacionamentos Interpessoais, mais Aquisição de novos CHAs, maior Suporte Organizacional, maior Suporte Material e trabalhavam na região Centro-Sul.

Ainda sobre a predição do fenômeno transferência de treinamento, verificou-se que a participantes que trabalhavam em unidades organizacionais de estados da região Centro-Sul tenderam a relatar maior Aplicação de Vendas e Operacionalização de Produtos para Excelência Profissional e que egressos lotados em agências da região Norte-Nordeste, tenderam a relatar maior Aplicação de Socialização para Excelência Profissional.

Em relação ao Modelo Exploratório de Impacto do Treinamento no Trabalho, a regressão múltipla realizada apontou que os egressos que relataram maior Impacto do treinamento no trabalho, tenderam a relatar maior Suporte Psicossocial, melhores

Relacionamentos Interpessoais e mais Aquisição de Novos CHAs, maior Suporte Organizacional e maior Suporte Material.

Em consonância com relatos feitos no Capítulo 4, os resultados encontrados nas análises dos modelos exploratórios e o modelo conceitual de impacto do treinamento no trabalho determinaram a escolha das variáveis que compuseram a regressão múltipla do modelo geral de pesquisa.

5.2.2 Resultados do Modelo Geral de Pesquisa: Impacto do Treinamento no Trabalho (medida em Amplitude)

Considerando que as variáveis gênero, nível de escolaridade, experiência na função e região geográfica da unidade de lotação não apresentaram influência relevante na explicação das variáveis critério dos modelos exploratórios, tomou-se a decisão de não incluí-las no modelo geral de pesquisa.

Conforme Tabela 31, o delineamento deste modelo de regressão múltipla padrão, contou com variáveis preditivas que representaram fenômenos do ambiente de trabalho, de aquisição e de generalização do aprendizado no treinamento.

Tabela 31. Delineamento do Modelo Geral de Pesquisa.

(continua)

Nome do Modelo	Variáveis		Estrutura	Técnicas Estatísticas
	Critério	Preditivas		
Modelo Geral de Pesquisa de Impacto do Treinamento no Trabalho (medida em Amplitude)	IMPACT6_AMP	Aprendizagem: AQUISICAO IMPACT4_CONTR IMPACT5_CONTRc	Arquivo de dados composto pela Amostra 1.2 _a	01 (uma) Regressão Múltipla Padrão.

Tabela 31. Delineamento do Modelo Geral de Pesquisa. (conclusão)

Nome do Modelo	Variáveis		
	Critério	Preditivas	Estrutura Técnicas Estatísticas
		Características do Ambiente de trabalho: SUP1 SUP2 SUP3 CONTEXTO1_SUPORG CONTEXTO2_RELAC	

(a) Amostra 1.2, com 1.666 casos válidos, após a retirada de casos extremos univariados(100) e multivariados (133) da Amostra 1.1(1.899 casos válidos) utilizada no Etapa 1. (b) Além dos itens agrupados nesta escala na Etapa 1, o cálculo da variável IMPACT5_CONTR (medida de generalização) considerou as médias dos escores atribuídos pelos respondentes aos itens IMP.INST_C_1 e IMP.INST_C_2.

Fonte: elaborada pelo pesquisador.

A Tabela 32 apresenta o resultado da ANOVA para **a Regressão Múltipla Padrão**. Estes achados indicam que o percentual de variação total da variável critério (explicado pelo modelo de regressão com oito variáveis preditivas que integraram o modelo geral de pesquisa) é estatisticamente significativa. Ou seja, as variáveis do modelo testado contribuem para prever a autoavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho (medida em amplitude) dos egressos do Curso Excelência Profissional, considerando o nível de significância de 0,05.

Tabela 32. ANOVA do Modelo Geral de Pesquisa: Impacto do Treinamento no Trabalho.

Modelo	Soma dos Quadrados	Graus de Liberdade	Média dos Quadrados	F	Sig.
Regressão	837,97	8	104,75	259,34	,000b
Residual	669,26	1657	,40		
Total	1507,24	1665			

(a) Variável Critério: Impacto do Treinamento no Trabalho (IMPACT6_AMP).

(b) Variáveis Preditivas: AQUISICAO, SUP1, SUP2, SUP3, CONTEXTO1_SUPORG e CONTEXTO2_RELAC, IMPACT4_CONTR e IMPACT5_CONTR

Fonte: elaborada pelo pesquisador.

Na página seguinte, a Tabela 33 apresenta as correlações entre as variáveis, os coeficientes de regressão não padronizados (B), os coeficientes de regressão padronizados (β), a contribuição individual de cada variável (Sr), as médias das variáveis, os desvios-padrão (DP), as Significâncias, VIF (fator de inflação de variância) e Tolerância de cada variável; e o R (constante), o R^2 (coeficiente de determinação) e o R^2 ajustado do Modelo.

Tabela 33. Matriz de Correlações do Modelo Geral de Pesquisa de Impacto do Treinamento no Trabalho (medida em amplitude).

VARIÁVEL	CRITÉRIO		PREDITIVAS						
	IMPACT6_A MP	AQUISICAO	IMPACT4 _CONTR	IMPACT5 _CONTR	SUP 1	SUP 2	SUP 3	CONTEXTO1 _SUPORG	CONTEXTO2 _RELAC
IMPACT6_AMP									
AQUISICAO	,50								
IMPACT4_CONTR	,60	,45							
IMPACT5_CONTR	,70	,58	,75						
SUP1	,59	,49	,56	,61					
SUP2	,43	,34	,39	,45	,59				
SUP3	-,02	-,07	,02	-,09	-,03	-,02			
CONTEXTO1_SUPORG	,45	,35	,44	,44	,61	,49	,09		
CONTEXTO2_RELAC	,56	,44	,44	,56	,69	,50	-,11	,55	
B		,07	,08	,35	,09	,02	,01	,02	,16
Sr		,02	,02	,03	,02	,01	,01	,02	,03
β		,09	,11	,39	,12	,03	,03	,03	,14
Sig.		,00	,00	,00	,00	,13	,09	,12	,00
Tolerancia		,63	,41	,32	,35	,61	,94	,56	,46
VIF		1,58	2,44	3,10	2,82	1,65	1,06	1,78	2,19
Média	8,78	8,37	8,39	10,1	8,16	8,25	5,92	7,67	8,98
DP	,95	1,16	1,31	1,05	1,19	1,37	2,08	1,38	,84
p > 0,05 Constante= R = 0,75 R ² = 0,56 R ² (ajustado) = 0,55 F=									

Fonte: elaborada pelo pesquisador.

As variáveis preditivas que contribuíram significativamente para explicar a variável critério Impacto do Treinamento no Trabalho foram Contribuição na Socialização, Aprendizagem e Carreira (IMPACT5_CONTR), Relacionamentos Interpessoais (CONTEXTO2_RELAC), Suporte Psicossocial à Transferência de Treinamento (SUP1), Contribuição nas Estratégias de Comercialização e Operacionalização (IMPACT4_CONTR) e Aquisição de novos CHAs (AQUISICAO). Tais preditores mantiveram correlações moderadas com a variável critério, respectivamente: 0,70; 0,56; 0,59; 0,60 e 0,50.

A variável preditiva Contribuição na Socialização, Aprendizagem e Carreira, medida de generalização do aprendido no treinamento, apresentou a maior contribuição ($\beta = 0,39$) para explicação da variável critério, seguida por Relacionamentos Interpessoais ($\beta = 0,14$), Suporte Psicossocial ($\beta = 0,12$), Contribuição nas Estratégias de Comercialização e Operacionalização ($\beta = 0,11$) e Aquisição de novos CHAs ($\beta = 0,09$). Agrupadas, as variáveis preditivas que figuram na Tabela 33 explicaram 55,4% da variabilidade de Impacto do Treinamento no Trabalho. É possível perceber que os resultados dos testes apresentados na referida tabela dão suporte para a aceitação do modelo proposto.

A Figura 15 contém a representação do Modelo Empírico para explicação da variabilidade do impacto do treinamento no trabalho.

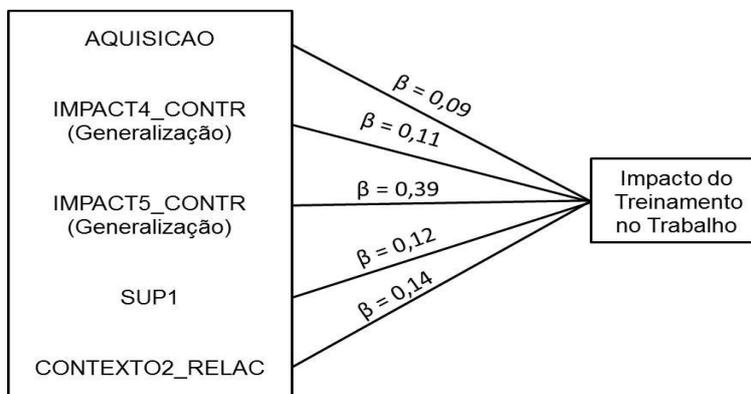


Figura 15. Modelo empírico para impacto do treinamento no trabalho
Fonte: elaborada pelo pesquisador.

Em resumo, os resultados desta regressão múltipla indicaram que os egressos que relataram maior Impacto do Treinamento no Trabalho foram aqueles que tenderam a perceber maior Contribuição na Socialização, Aprendizagem e Carreira (medida de generalização), melhores Relacionamentos Interpessoais, maior Suporte Psicossocial, maior Contribuição nas Estratégias de Comercialização e Operacionalização (medida de generalização) e mais Aquisição de novos CHAs (medida de aprendizagem).

6 DISCUSSÃO

Seguindo recomendações de Zerbini *et al.* (2012) e Abbad *et al.* (2012), a elaboração das medidas de avaliação foi precedida de análise de documentos da organização e do material didático e pela realização de entrevistas. A observação de tais procedimentos permitiu que fossem construídos itens bastante específicos, que descreveram comportamentos diretamente relacionados à aplicação de CHAs aprendidos no curso. Neste sentido, entende-se que o método aplicado na construção dos instrumentos oportunizou a obtenção de medidas psicométricas muito boas nas escalas de generalização (α entre 0,79 e 0,94) e de transferência de treinamento (α entre 0,93 e 0,94). Os fatores encontrados apresentaram variância total explicada da ordem de 53% e revelaram também, coerência teórica no agrupamento de itens do questionário.

Conforme recomendações de autores como Kozlowski *et al.* (2000), Salas e Cannon-Bowers (2001), Abbad e Borges-Andrade (2004) e Coelho Junior (2004), verificou-se que a organização estudada tem procurado integrar TD&E e outros subsistemas organizacionais, promovendo um clima propício à aprendizagem. No caso específico do curso Excelência Profissional, foram identificadas intervenções da área de gestão de pessoas para maximizar a transferência de treinamento e o impacto do treinamento no trabalho, por meio de dois importantes atores organizacionais que atuam no contexto pós-treinamento: o administrador e o orientador. Percebeu-se, portanto, um esforço da organização em preparar colaboradores mais experientes para acompanhar o novo colaborador e facilitar sua socialização.

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

Ainda sobre as características de desenho do treinamento, verificou-se ênfase dada às oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal ofertadas pela organização, estimulando o desencadeamento de atitudes recíprocas por parte dos egressos. Foi possível perceber também, que o treinamento abrangeu a utilização de sistemas de informação e que, certas rotinas de controle, foram bastante trabalhadas no decorrer das aulas. Portanto, o desenho da instrução contribuiu para a socialização dos treinandos e também para seu

enquadramento às normas e aos instrumentos de controle da organização (PFEFFER, 1997; SIMOSI, 2010).

A qualidade do desenho do curso também foi ratificada pelos altos escores médios atribuídos pelos respondentes ao item sobre Aquisição dos CHAs abordados no treinamento, aos itens da escala de respostas de contribuição, medidas de generalização dos CHAs adquiridos no curso e aos itens da escala de respostas de aplicação, medidas de transferência de treinamento ou impacto do treinamento em profundidade.

Sobre esse assunto, verificou-se que a nota média conferida ao item Aquisição de novos CHAs abordados no Treinamento foi de 8,28 (DP = 1,28). Em relação às medidas de generalização, o fator Contribuição nas Estratégias de Comercialização e de Operacionalização para Excelência Profissional recebeu nota média de 8,19 (DP = 1,55) e o fator Contribuição na Socialização, Aprendizagem e Carreira para Excelência Profissional obteve média de 8,74 (DP = 1,02). Acerca das medidas de transferência de treinamento, o fator Aplicação de Vendas e Operacionalização de Produtos e Serviços para Excelência Profissional recebeu escore médio de 8,53 (DP = 1,58), o fator Aplicação de Socialização para Excelência Profissional obteve média de 9,06 (DP = 0,79) e o fator Aplicação de Aprendizagem no Trabalho, Educação e Carreira para Excelência Profissional teve média de 8,20 (DP = 1,31). Assim, de maneira similar aos estudos de Oliveira Neto (2009) e Silva (2011), constatou-se que os resultados descritivos foram ligeiramente melhores para as medidas de transferência de treinamento quando comparadas as medidas de generalização de aprendizagem.

Além disso, os achados da validação estatística das escalas de generalização e de transferência de treinamento, apontaram sua pertinência empírica e teórica sobre os fenômenos avaliados. Verificou-se ainda, por meio das regressões múltiplas padrão, a existência de relacionamentos significativos e positivos entre todas as medidas de aprendizagem testadas e impacto do treinamento no trabalho. Dessa forma, os indicadores de que ocorreu aprendizagem dos CHAs abordados no Curso Excelência Profissional, de que seus egressos estão aplicando essas competências no trabalho e de que o referido curso contribuiu para a melhoria de competências gerais contempladas nas perspectivas de Gestão do Desempenho Profissional da organização, são evidências da eficácia do treinamento e do alcance dos resultados esperados, no nível de avaliação denominado comportamento no cargo.

Considerando a falta de pré-teste e a necessidade de vinculação dos efeitos do treinamento ao comportamento subsequente do egresso no cargo, foram aplicadas estratégias de delineamento que viabilizaram a obtenção de medidas de aquisição e de generalização das

aprendizagens do Curso Excelência Profissional em consonância com as recomendações de Oliveira Neto (2009), Silva (2011) e Abbad et al (2012). Há que se destacar a pertinência da utilização da escala dupla de respostas (de aplicação e contribuição) dos itens relacionados à transferência de treinamento, na medida em que os resultados obtidos permitiram a vinculação entre aquisição, retenção, generalização e transferência de treinamento e impacto do treinamento no trabalho conforme proposto por Abbad (1999) e Pilati e Abbad (2005).

Os achados de validação estatística do instrumento de suporte à transferência de treinamento elaborado por Abbad (1999) e Abbad e Sallorenzo (2001) e adaptado ao contexto deste estudo, apontaram três fatores: Suporte Psicossocial e Suporte Material e Consequências ao Uso do Aprendido no Treinamento. Nas pesquisas empreendidas por Abbad (1999) e Abbad e Sallorenzo (2001), foram encontrados apenas duas dimensões: Suporte Psicossocial e Suporte Material. Nos trabalhos dessas autoras, os cinco itens agrupados no fator Consequências ao Uso do Aprendido no Treinamento, fizeram parte da escala original de Suporte Psicossocial à Transferência de Treinamento.

No contexto desta pesquisa, o fator Consequências ao Uso do Aprendido no Treinamento agrupou itens similares àqueles elaborados por Rouiller e Goldstein (1993) e que compuseram sua medida de Clima para Transferência. Considerando que a escala dos referidos autores influenciou a elaboração do instrumento de suporte a transferência de treinamento utilizado no presente estudo, uma possível explicação para o agrupamento diferenciado desses itens, pode estar relacionada às características funcionais dos participantes. Verificou-se que tanto nesta pesquisa quanto no estudo elaborado por Rouiller e Goldstein (1993), os cursos avaliados eram treinamentos obrigatórios que possuíam entre seus objetivos instrucionais, a socialização de novos colaboradores. Entretanto, há que se considerar ainda, possíveis influências decorrentes das modificações no instrumento original realizadas na fase de validação por juízes especialistas da organização estudada.

Em relação ao instrumento de Fatores de Contexto de Trabalho elaborado por Pereira (2009) e por Silva (2011), a versão adaptada para esta pesquisa apresentou escalas de respostas distinta das anteriores, tendo se mostrado adequada para mensurar a subdimensão de Suporte Organizacional. Neste estudo, de maneira similar à Abbad (1999) e Pereira (2009), denominou-se a medida correlata à Suporte Organizacional, de Práticas Organizacionais de Gestão de Desempenho.

O objetivo da Etapa 2 desta pesquisa foi alcançado durante as análises empreendidas para os modelos exploratórios e para o modelo geral de pesquisa. Os achados contribuíram para corroborar a pertinência da utilização do Modelo IMPACT de Abbad (1999), em testes

empíricos que avaliem transferência de treinamento e impacto do treinamento no trabalho e sua relação com o conjunto de variáveis específicas previstas no referido modelo, tendo apresentado um R^2 Ajustado de 0,55.

Os achados desta pesquisa também corroboraram a relevância de Suporte Psicossocial (β entre 0,11 e 0,35) e Suporte Organizacional (β entre 0,05 e 0,12) como preditores significativos de medidas de generalização, transferência de treinamento e impacto do treinamento no trabalho. Portanto, os resultados deste estudo revelam a importância de fenômenos do ambiente organizacional para explicar tais variáveis critério, tendo ressaltado que no contexto da presente pesquisa, o suporte dos chefes e dos colegas de trabalho predominou sobre a influência do suporte oriundo da organização. Os estudos de Silva (2011) e Pereira (2009), realizados na mesma organização, apontaram maior poder do suporte psicossocial na predição de transferência de treinamento e impacto do treinamento no trabalho.

Sendo assim, organizações desejosas por maximizar a transferência de treinamento e o impacto do treinamento no trabalho deverão atentar para influências contextuais tais como os relacionamentos interpessoais e apoio recebido pelos pares e pelo superior imediato para aplicar no trabalho os CHAs aprendidos em treinamentos, fomentando assim um ambiente de trabalho receptivo à novas aprendizagens. Esta tendência vem sendo apontada por diversas pesquisas brasileiras e estrangeiras como aquelas empreendidas por Borges-Andrade (1982), Abbad (1999), Abbad e Sallorenzo (2001), Meneses (2002), Coelho Junior (2004), Chiaburu e Marinova (2005), Depieri (2006), Burke e Hutchins (2007), Silva (2008), Brandão, Bahry e Freitas (2008), Pereira (2009), Oliveira-Neto (2009), Galvão (2009), Blume *et al* (2010), Chiaburu, Dam e Hutchins (2010), Oliveira (2010), Martin (2010), Silva (2011), Ismail *et al* (2010) e Simosi (2012).

Todavia, conforme análise da literatura brasileira e estrangeira apresentada no Capítulo 2, estudos como os de Van der Klink, Guilen e Nauta (2001), Velada *et al.* (2007), Alvim (2008) e Silva (2008) não encontraram a mesma relevância para o suporte oriundo dos superiores imediatos e dos pares. Nesse sentido, há que se questionar as razões pelas quais essas fontes de suporte social não predisseram transferência de treinamento e nem impacto do treinamento no trabalho. Percebe-se assim, que variáveis correlatas ao suporte psicossocial, em outros contextos, não influenciam os efeitos de treinamentos no nível de avaliação denominado por Kirpatrick (1976) e por Hamblin (1978) de comportamento no cargo.

O Quadro 7 apresenta os resultados de testagem das hipóteses dos modelos de pesquisa da Etapa 2 deste estudo.

Hipótese	Descrição	Corroboração	Interpretação
H ₁	Aquisição explica uma porção significativa da variabilidade de generalização, de transferência de treinamento e de impacto do treinamento no trabalho.	Corroborada	Aquisição foi preditora significativa e positiva de Generalização, Transferência de Treinamento e de Impacto do Treinamento no Trabalho em todos os modelos testados. Participantes que relataram maior percepção desses fenômenos, tenderam a relatar maior Aquisição. Em consonância com o modelo conceitual adotado, os dados empíricos corroboraram a importância dessa variável na predição dos fenômenos estudados.
H ₂	Características individuais, tais como gênero, tempo de experiência na função, região geográfica da unidade lotação e escolaridade do empregado explicam porção significativa da variabilidade de generalização, de transferência de treinamento e de impacto do treinamento no trabalho.	Parcialmente Corroborada	Tempo de Experiência na Função não foi variável preditiva de nenhum dos fenômenos avaliados. Gênero foi preditor apenas de Contribuição na Socialização, Aprendizagem e Carreira (medida de generalização). Escolaridade foi preditora apenas de Aplicação de Vendas e Operacionalização de Produtos e de Aplicação de Aprendizagem no Trabalho, Educação e Carreira. Região Geográfica da Unidade de Lotação foi preditora apenas de Aplicação de Vendas e Operacionalização de Produtos, de Aplicação de Socialização e de Contribuição nas Estratégias de Comercialização e Operacionalização. A pouca variabilidade de respostas pode ter contribuído para esse resultado
H ₃	Características ambientais tais como suporte psicossocial, suporte material, consequências ao uso do aprendido no treinamento, suporte organizacional e relacionamentos interpessoais explicam porção significativa da variabilidade de generalização, de transferência de treinamento e de impacto do treinamento no trabalho.	Parcialmente Corroborada	Apenas Suporte Psicossocial foi preditora significativa de todos os fenômenos avaliados. Participantes que relataram maior percepção desses fenômenos, tenderam a relatar maior percepção de Suporte Psicossocial. Suporte Material foi preditora significativa de medidas de generalização, de transferência de treinamento e de impacto do treinamento no trabalho. Consequências ao Uso do Aprendido no Treinamento esteve inversamente relacionada a medida de transferência de treinamento denominada de Aplicação de Socialização. Suporte Organizacional foi preditora significativa de medidas de medidas de generalização, transferência de treinamento e impacto do treinamento no trabalho nos modelos exploratórios, mas no Modelo Geral de Pesquisa, não figurou entre as variáveis que exerceram influência significativa na explicação de impacto do treinamento no trabalho. À exceção de Contribuição nas Estratégias de Comercialização e Operacionalização, a variável Relacionamentos Interpessoais foi preditora significativa de todas as demais medidas de generalização, transferência de treinamento e impacto do treinamento analisadas nesta pesquisa.

Quadro 7. Resultados de Testagem das Hipóteses de Pesquisa.

Fonte: elaborada pelo pesquisador.

No presente estudo, Suporte Material foi preditora significativa de Aplicação de Socialização ($\beta = 0,06$), de Contribuição na Socialização, Aprendizagem e Carreira ($\beta = 0,07$) e do modelo exploratório de Impacto do Treinamento no Trabalho ($\beta = 0,07$). Os participantes que relataram maior generalização de Socialização, Aprendizagem e Carreira, maior transferência de Socialização, e maior impacto do treinamento no trabalho, tenderam a perceber maior Suporte Material. O poder exercido pela variável Suporte Material na explicação de impacto foi compatível com achados de Abbad (1999) e Sallorenzo (2000).

Consequências ao Uso do Aprendido no Treinamento no Trabalho foi preditora significativa apenas da medida de transferência de treinamento denominada de Aplicação de Socialização para Excelência Profissional. Por se tratar de um agrupamento de itens negativos, os respondentes que relataram maior percepção de Consequências ao Uso do Aprendido no Treinamento no trabalho, tenderam a apresentar menor taxa de transferência de Aplicação de Socialização. Entretanto, seu poder preditivo é baixo, indicando a necessidade de mais estudos que investiguem esse tipo de relacionamento.

Nesta pesquisa, as variáveis relacionadas a características individuais não predisseram impacto do treinamento no trabalho e, quando comparadas a variáveis do ambiente de trabalho como Suporte Psicossocial, Relacionamentos Interpessoais e Suporte Organizacional, exerceram pequena influência sobre generalização e transferência de Treinamento. Como exemplo, destaca-se que Tempo de Experiência na Função não foi preditora significativa de nenhuma das variáveis critério dos modelos exploratórios testados neste estudo. Este resultado pode ter sido decorrente da pequena variabilidade de respostas, visto que cerca de 62% dos participantes possuía menos de 1 ano de experiência e outros 38%, possuíam 1 ano ou mais. Silva (2008) e Pereira (2009) encontraram resultados similares aos achados desta pesquisa no que se refere a variável tempo de experiência na função. Por outro lado Silva (2011), que estudou um treinamento estratégico da área de vendas da mesma instituição financeira que elaborou o treinamento aqui avaliado, encontrou influência significativa da variável Tempo de Experiência na Função ($\beta = 0,12$).

Em outro tipo de amostra como a de Oliveira (2010), que avaliou fenômeno correlato à transferência de treinamento junto a trabalhadores da construção civil, a variável tempo na construção civil apresentou relação significativa, porém negativa na predição de transferência. Assim, trabalhadores que tinham mais tempo trabalhando nessa área, tenderam a relatar menor taxa de transferência. Faz-se necessário explorar as razões pelas quais variáveis relacionadas a características individuais podem ou não influenciar a generalização, a transferência de treinamento e o impacto do treinamento no trabalho.

Após o detalhamento dos resultados de testagem das hipóteses de pesquisa, conclui-se aqui, a discussão teórica dos resultados. A seguir, serão apontadas as contribuições e as limitações deste estudo e será apresentada uma proposta para estudos futuros.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As variáveis preditivas contempladas no Modelo Geral de Pesquisa explicaram juntas 55,4% da variabilidade de Impacto do Treinamento no Trabalho. Os achados desta pesquisa ressaltam a importância explicativa de variáveis contextuais para a transferência de treinamento, visto que as variáveis suporte psicossocial (β entre 0,11 e 0,35) e suporte organizacional (β entre 0,05 e 0,12) foram importantes preditoras de generalização dos CHAs aprendidos, de transferência de treinamento e de impacto do treinamento no trabalho.

Esta pesquisa contribuiu para a construção de conhecimento na área de TD&E na medida em que foi feita a construção e a validação estatística de um instrumento de transferência de treinamento (BORGES-ANDRADE, 2002; COELHO JUNIOR, 2004; ZERBINI, 2007; ALVIM, 2008; PEREIRA, 2009; SILVA, 2011). Houve ainda, incremento na explicação da transferência de treinamento e de impacto do treinamento no trabalho com a utilização de medidas de suporte específicas ao contexto pesquisado.

Foi comprovada também, a viabilidade de se empregar estratégias de delineamento de coleta de dados que incluam medida de aquisição de novos CHAs e utilização de escala de respostas dupla, de aplicação (transferência de treinamento) e contribuição (generalização), como forma de mitigar o problema da ausência de pré-teste e da vinculação do efeito identificado no desempenho do egresso ao treinamento avaliado, em consonância com o modelo conceitual de impacto do treinamento no trabalho apresentado por Abbad (1999) e Pilati e Abbad (2005).

Outra contribuição relevante foi que durante a aplicação da Escala de Suporte à Transferência de Abbad (1999) e Abbad e Sallorenzo (2001), foi identificada uma dimensão de Suporte à Transferência, denominada de Consequências ao Uso do Aprendido no Trabalho, construto similar a clima para transferência apresentado por Rouiller e Goldstein (1993).

Foram encontradas evidências de que este treinamento introdutório atingiu seus objetivos, tendo contribuído não apenas para a capacitação dos novos colaboradores para o bom desempenho no cargo, mas também, para a socialização, satisfação e comprometimento dos participantes.

Em termos de contribuições práticas, esta pesquisa identificou a importância do papel desempenhado por chefes, colegas e da organização para que as ações de treinamento alcancem os resultados esperados. Nesse sentido, as organizações devem fomentar climas propensos à transferência de treinamentos e devem ainda, investir na formação gerencial dos

chefes visando prepará-los para motivar seus colaboradores, a aplicarem no trabalho, os CHAs aprendidos em treinamentos.

Entre as limitações da presente pesquisa está a utilização exclusiva de autoavaliações para medir os fenômenos investigados. Entretanto, um curso introdutório com as características do Curso Excelência Profissional, não existem dados sobre desempenhos anteriores dos participantes. Conforme apontamentos de Abbad e Torres (2002), o delineamento correlacional adotado, impossibilitou o estabelecimento de relacionamentos causais. A amostra final de participantes da pesquisa, embora grande e extraída aleatoriamente da população, não pode ser considerada representativa do universo pesquisado, uma vez que o retorno dos questionários, teve índice satisfatório, porém não aleatório. A generalização dos resultados para a população de empregados treinados deve ser feita com cautela. Esta pesquisa, por ser um estudo de caso, não visou a generalização dos resultados para outros contextos e organizações.

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

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

Considera-se por fim, que o presente estudo foi capaz de avaliar o impacto de um treinamento introdutório no desempenho de seus egressos, tendo alcançado os objetivos específicos das Etapas 1 e 2 desta pesquisa, tendo apresentado relevância teórica e social.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. S. **Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT**. Tese. (Doutorado em Psicologia)-Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília-DF, 1999.

ABBAD, G. S.; PILATI, R.; BORGES ANDRADE, J. E. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.3, n.2, p. 29-52, 1999.

ABBAD, G. S.; SALLORENZO, L. H. Desenvolvimento e validação de escalas de suporte à transferência de treinamento. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v.36, p. 33-45, 2001.

ABBAD, G. S.; TORRES, C. V. Regressão múltipla stepwise e hierárquica em psicologia organizacional: Aplicações, problemas e soluções. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 7, (número especial), p. 19-29, 2002.

ABBAD, G. S.; PILATI, R.; PANTOJA, M. J. Avaliação de treinamento: análise da literatura e agenda de pesquisa. **Revista de Administração – USP**, São Paulo, v.38, n.3, jul/ago, p. 181-191, 2003.

ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Aprendizagem humana em organizações de trabalho**. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 237-275. cap. 7.

ABBAD, G. S.; COELHO JUNIOR, F. A.; FREITAS, I. A.; PILATI, R. **Medidas de suporte em avaliação de TD&E**. In: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G. S; MOURÃO, L. (Org.). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa: Fundamentos para a Gestão de Pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006. cap. 20.

ABBAD, G. S.; ZERBINI, T.; CARVALHO, R. S.; MENESES, P.P.M. **Planejamento Instrucional em TD&E**. In: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G. S; MOURÃO, L. (Org.). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa: Fundamentos para a Gestão de Pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006. cap. 15.

ABBAD, G. S. **Projeto de Pesquisa CNPq (2010-2014)**. Disponível em: <<http://dgp.cnpq.br/buscaoperacional>>. Acesso em: 27 de dezembro de 2011.

ABBAD, G. S.; QUEIROGA, F.; ZERBINI, T. **Fundamentos teóricos e metodológicos em análise de instrumentos**. In: ABBAD, G. S.; MOURÃO, L; MENESES, P. P. M; ZERBINI, T.; BORGES-ANDRADE, J. E.; VILAS-BOAS, R. (Org.); *Medidas de Avaliação em*

Treinamento, Desenvolvimento e Educação – Ferramentas para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2012. cap. 4.

ABBAD, G. S.; PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. E.; SALLORENZO, L. H.. **Impacto do treinamento no trabalho – medida em amplitude.** In: ABBAD, G.S.; MOURÃO, L. MENESES, P.P.M.; ZERBINI, T; BORGES-ANDRADE, J.E.; VILAS-BOAS, R. (Org.); **Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação – Ferramentas para gestão de pessoas.** Porto Alegre: Artmed, 2012. cap. 9.

ABBAD, G. S.; SALLORENZO, L. H.; COELHO JÚNIOR, F. A.; ZERBINI, T.; VASCONCELOS, L.; TODESCHINI, K. **Suporte à transferência de treinamento e suporte à aprendizagem.** In: ABBAD, G. S.; MOURÃO, L.; MENESES, P. P. M.; ZERBINI, T.; BORGES-ANDRADE, J. E.; VILAS-BOAS, R.1 (Org.); **Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação – Ferramentas para gestão de pessoas.** Porto Alegre: Artmed, 2012. cap. 16.

AGUINIS, H.; KRAIGER, K. Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. **Annual Review of Psychology**, n. 60, p. 451-474, 2009.

ALLIGER, G. M.; JANAK, E. A. Kirkpatrick's levels of training criteria: Thirty years later. **Personnel Psychology**, v. 42, n. 2, p. 331-342, 1989.

ALVAREZ, K.; SALAS, E.; GAROFANO, C.M. An integrated model of training evaluation and effectiveness. **Human Resource Development Review**, v. 3, n. 4, p. 385-416, 2004.

ALVES, A. R.; TAMAYO, A. Sistema de Avaliação de Treinamento da Telebras – SAT. **Revista de Administração**, São Paulo, v.28, n.4, p.73-80, out-dez, 1993.

ALVIM, S. P. **Impacto em profundidade e amplitude: Avaliando um treinamento extra-organizacional com foco em empreendedorismo.** Dissertação (Mestrado em Psicologia)-Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.

ARAÚJO, M. F. **Impacto de treinamento e desenvolvimento: uma análise integrada quantitativa e qualitativa.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)-Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

BALDWIN, T.; FORD, J. Transfer of training: A review and directions for future research. **Personnel Psychology**, v. 41, n.1, p. 63–105, 1988.

BALSAN, L. A. G. **Comprometimento e Enrincheiramento Organizacional como variáveis preditoras do impacto do treinamento no trabalho: Um estudo de caso em uma instituição pública de ensino superior.** Dissertação (Mestrado em Administração)-

Centro de Ciências Sociais Humanas da Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2011.

BARNEY, J. B.; WRIGHT, P. M. On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. **Human Resources Management**, v. 37, n. 01, p. 31-46, 1998.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições70, 2010.

BLUME, B.; FORD, K.; BALDWIN, T.; HUANG, J.. Transfer of Training: A Meta-Analytic Review. **Journal of Management**, v.36, n. 4, p. 1065-1105, 2010.

BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação somativa de sistemas instrucionais: integração de três propostas. **Tecnologia Educacional**, Rio de Janeiro, v.11, n. 46, p. 29-39, 1982.

BORGES-ANDRADE, J.E. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. **Estudos em de Psicologia**, Natal, v. 7(número especial), p. 31-43, 2002.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas. **Revista de Administração - Rausp**, São Paulo, v.31, n. 2, p. 112 – 125, 1996.

BORGES-ANDRADE, J. E.; MOURÃO, L.; ABBAD, .G. S. (Coord.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BORGES-ANDRADE, J.E. **Avaliação integrada e somativa em TD&E**. Em: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L.. (Org.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa: Fundamentos para a Gestão de Pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. cap. 17.

BRANCO, A. M. H. C. **O impacto da educação corporativa no desempenho de funcionários de uma instituição financeira**. Dissertação (Mestrado em Psicologia)-Departamento de Psicologia da Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2008.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P.; FREITAS, I. Os impactos do suporte à transferência sobre a aplicação de competências no trabalho: a percepção dos mestres e doutores do Banco do Brasil. **Revista de Administração (R.Adm.)**, São Paulo, v. 43, n. 3, p. 224-237, 2008.

BROAD, M. L. Management actions to support transfer of training. **Training and Development Journal**, v.36, n.5, p.124-130, 1982.

BROAD, M. L. Overview of Transfer of Training: From Learning to Performance. **Performance Improvement Quarterly**, v.10, n.2, p.7-21, 1997.

BURKE, L.A.; HUTCHINS, H.M. Training Transfer: An Integrative Literature Review. **Human Resource Development Review**. v. 6; p. 263-297, 2007.

BURKE, L. A.; HUTCHINS, H. M. A Study of Best Practices in Training Transfer and Proposed Model of Transfer. **Human Resource Development Quarterly**. v. 19. n.2; p. 107-128, 2008.

BURKE, L.A.; SAKS, A. M. Accountability in Training Transfer: Adapting Schlenker's Model of Responsibility to a Persistent but Solvable Problem. **Human Resource Development Review**, v. 8, n. 3, p. 382-402, 2009.

CHENG, W. L.; HAMPSON, I. Transfer of training: A review and new insights. **International Journal of Management Reviews**. v.10, n.10, p.327-341, 2008.

CHENG, E.W. L.; HO, D. C. K. A review of transfer of training studies in the past decade. **Personnel Review**. v.30, n.1, p. 102 – 118, 2001.

CHIABURU, D. S.; MARINOVA, S. V. What predicts skill transfer? An exploratory study of goal orientation, training self-efficacy and organizational supports. **International Journal of Training and Development**, v. 9, n. 2, p. 110-123, 2005.

CHIABURU, D.S.; DAM, K.V.; HUTCHINS, H.M. Social Support in the Workplace and Training Transfer: A longitudinal analysis. **International Journal of Selection and Assessment**. v. 18, n. 2, p. 187-200, 2010.

CHIABURU, D.S.; SAWYER, K.B.; THOROUGHGOOD, C.N. Transferring More than Learned in Training: Employees' and managers' (over)generalization of skills. **International Journal of Selection and Assessment**. v. 18, n. 4, p. 380-393, 2010.

COELHO JÚNIOR, F. A. **Avaliação de Treinamento a Distância: Suporte à Aprendizagem e Impacto do Treinamento no Trabalho**. Dissertação (Mestrado em Psicologia)-Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília-DF, 2004.

COELHO JÚNIOR, F. A. **Suporte à Aprendizagem, Satisfação no Trabalho e Desempenho: Um estudo multinível**. Tese (Doutorado em Psicologia)-Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília-DF, 2009.

COELHO JÚNIOR, F. A.; ABBAD, G. S. **Construção e validação de uma escala de suporte à aprendizagem em uma instituição bancária**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba-PR. Anais eletrônicos XXVIII EnANPAD 2004. Curitiba-PR: ANPAD, 2004. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=39&cod_evento_edicao=8&cod_edicao_trabalho=985>. Acesso em: 6 fevereiro 2011.

COELHO JÚNIOR, F.A.; ABBAD, G. S. Construção e validação de uma Escala de Avaliação de Impacto em Profundidade de um treinamento a distância em uma organização do setor bancário brasileiro. **Revista Eletrônica de Administração (REAd)**, Porto Alegre, ed.65, v. 16, n.1, p. 1-28, 2010. Disponível em: <http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/download.php?cod_artigo=652&cod_edicao=66&autor=gardenia>. Acesso em: 11 junho 2011.

CROMWELL, S. E.; KOLB, J. A. An Examination of Work-Environment Support Factors Affecting Transfer of Supervisory Skills Training to the Workplace. **Human Resource Development Quarterly**, v.15, n.4, p.449-471, 2004.

D'NETTO, B.; BAKAS, F.; BORDIA, P. Predictors of management development effectiveness: In australian perspective. **International Journal of Training and Development**. v.12, n.1, p. 2-23, 2008.

DEPIERI, M. A. **Impacto de educação corporativa: Educação continuada em processos educativos – FORFOR**. Dissertação (Mestrado em Gestão Social e Trabalho)-Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília, Brasília-DF, 2006.

EISENBERGER, R.; HUNTINGTON, R.; HUTCHISON, S.; SOWA, D. Perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, p. 500–507, 1986.

ENZMANN, D. RanEigen: a program to determine the parallel analysis criterion for the number of principal components. **Applied Psychological Measurement**, n. 21, p. 232-247, 1997.

FREITAS, I. A. **Impacto do Treinamento nos desempenhos do indivíduo e do grupo de trabalho: suas relações sobre o sistema de treinamento e suporte à aprendizagem contínua**. Tese (Doutorado em Psicologia)-Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília-DF, 2005.

FREITAS, I.A.; BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.S.; PILATI, R. **Medidas de impacto de TD&E no trabalho e nas organizações**. Em: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. (Org.). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa: Fundamentos para a Gestão de Pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006. cap. 24.

GAGNÉ, R.M. Learning outcomes and their effects. **American Psychologist**, v.39, n.4, p.377-385, 1984.

GAGNÉ, R. M.; BRIGGS, L. J. **Principles of instructional design**. Oxford: Holt, Rinehart e Winston, 1974.

GALANOU, E.; PRIPORAS, C. V. A model for evaluating the effectiveness of middle managers' training courses: evidence from a major banking organization in Greece. **International Journal of Training and Development**, v. 13, n. 4, p. 221-246, 2009.

GALVÃO, A. P. **Percepção de Gerentes das Transferências de Aprendizagens dos Funcionários obtidas por meio da Educação Corporativa em situações de Trabalho**. Dissertação (Mestrado em Psicologia)-Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

GEORGENSON, D. L. The problem of transfer calls for partnership. **Training and Development Journal**, v. 36, n. 10, p. 75-78, 1982.

GOULDNER, A.W. The norm of reciprocity: a preliminar statement. **American Sociological Review**, v.25,n.2, p.161-178, 1964.

GOLDSTEIN, I. L. **Training in work organizations**. In: DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. Handbook of industrial and organizational psychology. 2nd ed. v. 2, p. 507-619. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1991.

GREEN, M.; MCGILL, E. **The 2011 State of the Industry: Increased Commitment to Workplace Learning**. Alexandria: ASTD, 2011. Disponível em: http://www.astd.org/TD/Archives/2011/Nov/Free/Nov_11_Feature_State_of_the_Industry.htm. Acesso em: 6 dezembro 2011.

GROSSMAN, R.; SALAS, E. The transfer of training: what really matters. **International Journal of Training and Development**, Malden, v.15, n.2, p.103-120, 2011.

GUMUSELI, A.I.; ERGIN, B. The Manager's role in enhancing the transfer of training: a Turkish case study. **International Journal of Training and Development**, Malden, v. 6, n. 2, p. 80-97, 2002.

HAIR, J. F. J; ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAMBLIN, A. C. **Avaliação e Controle do Treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

HANKE, C. **Impacto do treinamento no trabalho: análise de ações de capacitação de auditores do Banco do Brasil**. Dissertação (Mestrado em Gestão Social e Trabalho)-Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília, Brasília-DF, 2006.

HOFSTEDE, G. **Culturas e Organizações – Compreender a nossa Programação Mental**. Lisboa: Rolo e Filhos, 1997.

HOWARD, R. W. Reconceptualizing learning. **Review of General Psychology**. Washington, v. 3, n. 4, p. 251-263, 1999.

ISMAIL, A.; MOHAMED, H. A. .; SULAIMAN, A. Z.; SABHI, S. Supervisor's Role as an Antecedent of Training Transfer and Motivation to Learn in Training Programs. **Acta Universitatis, Danubius**, n.2, p. 18-38, 2010.

KIRKPATRICK, D. L. **Evaluation of training**. In: R. L. Craig (Ed.). Training and development handbook: a guide to human resource development (2th ed.). New York: McGraw-Hill, 1976.

KOZLOWSKI, S. W. J; BROWN, K. G.; WEISSBEIN, D. A.; CANNON-BOWERS, J. A.; SALAS, E. **A Multilevel Approach to Training Effectiveness: enhancing horizontal and vertical transfer**. In: KLEIN, K. J.; KOSLOWSKI, S. W. J. (Ed.): Multilevel theory, research, and methods in organizations: foundations, extensions, and new directions. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

LAROS, J. A. **O uso de análise fatorial: algumas diretrizes para pesquisadores**. In: PASQUALI, L. (Org.), Análise fatorial para pesquisadores. Brasília: LabPAM, 2005. p.163-184.

MARTIN, H. J. Workplace Climate and Peer Support as Determinants of Training Transfer. **Human Resource Development Quarterly**. vol. 21, n.1, p.87-104, 2010.

MENESES, P. P. M. **Auto-eficácia, locus de controle, suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho**. Dissertação (Mestrado em Psicologia)-Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília-DF, 2002.

MENESES, P. P. M. **Avaliação de um Curso de Desenvolvimento Regional Sustentável no Nível de Resultados: A Contribuição dos Modelos Lógicos e do Método Quase-Experimental**. Tese (Doutorado em Psicologia)-Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

MENESES, P.P. M.; ABBAD, G. Avaliação da Efetividade de Treinamentos Organizacionais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos XXXV EnANPAD 2011**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. 1 CD-ROM.

MOURA, J. A. **Características de Treinamento em Vendas e Transferência da Aprendizagem para o Trabalho**. Dissertação (Mestrado em Psicologia)-Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

MOURÃO, L.; MENESES, P.P.M. **Construção de medidas em TD&E**. In: ABBAD, G.S.; MOURÃO, L.; MENESES, P.P.M.; ZERBINI, T.; BORGES-ANDRADE, J.; VILAS-BOAS,

R. (Org.); **Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação – Ferramentas para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2012. Cap. 3.

NEIVA, E. R.; ABBAD, G.S.; TRÓCCOLI, B. **Roteiro para Análise Fatorial de Dados**. Brasília: PSTO-UnB, 2009.

OLIVEIRA NETO, F. S. **Avaliação da efetividade de um curso de desenvolvimento de competências gerenciais**. Dissertação (Mestrado em Psicologia)-Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília-DF, 2009.

OLIVEIRA, A. M. S. S. **Construção e Validação de Um Modelo de Transferência do Conhecimento com Base em Treinamento de Operários da Construção Civil**. Tese (Doutorado em Engenharia Civil)- Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

PANTOJA, M. J.; PORTO, J. B.; MOURÃO, L.; BORGES-ANDRADE, J. E. Valores, suporte psicossocial e impacto de treinamento no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v. 10, n. 2, p. 255-265, 2005.

PASQUALI, L. **Testes Referentes a Construto: Teoria e Moelo de Construção**. In: PASQUALI, L. *et al.* Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas. Porto Alegre: Artmed, 2010.

PASQUALI, L. **Análise fatorial para pesquisadores**. Petrópolis: Vozes, 2004.

PEREIRA, S. C. M. **Avaliação de efeitos de uma ação de TD&E no desempenho de egressos e da organização**. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília-DF, 2009.

PFEFFER, **Mechanisms of Social Control**. In: PFEFFER, Jeffrey. *New directions for organization theory: problems and prospects*. New York: Oxford University, 1997. p.100 – 135.

PHILIPS, P. P.; PHILIPS, J. J. Symposium on the evaluation of training. **International Journal of Training and Development**, v. 5, n. 4, p. 240-247, 2001.

PILATI, R. **Modelo de efetividade do treinamento no trabalho: aspectos dos treinandos e moderação do tipo de treinamento**. Tese (Doutorado em Psicologia)-Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília-DF, 2004.

PILATI, R.; ABBAD, G.S. Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília- DF, v. 21, n. 1, p. 43-52, 2005.

PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J.E. Estudo Empírico dos Antecedentes de Medidas de Impacto do Treinamento no Trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília-DF, v. 20, n. 1, p. 31-38, 2004.

PILATI, R.; PORTO, J. B.; SILVINO, A. M. D. Educação corporativa e desempenho ocupacional: há alguma relação? **RAE electronica**, São Paulo, v.8, n.2, 2009. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v8n2/v8n2a09.pdf> >. Acesso em: 7 fevereiro 2011.

RHOADES, L.; EISENGERGER, R. Perceived Organizational Support: a review of the literature. **Journal of Applied Psychology**, v.87, n.4, p. 698-714, 2002.

ROUILLER, J.Z.; GOLDSTEIN, I.L. The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. **Human Resource Development Quarterly**, n.4, v.4, p. 377-390, inverno 1993.

SALAS, E.; CANNON-BOWERS, J. The science of training: a decade of progress. **Annual Review of Psychology**. n. 52, p. 471-499, 2001.

SALLORENZO, L. H. **Avaliação do impacto de treinamento no trabalho: analisando e comparando modelos de predição**. Dissertação (Mestrado em Psicologia)-Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília-DF, 2000.

SANTOS FILHO, G. M.; MOURÃO, L. A relação entre comprometimento organizacional e impacto do treinamento no trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho (rPOT)**. v.11, n.1, Florianópolis, p. 75-89, 2011.

SCRIVEN, M. **The methodology of evaluation**. In: RYLER, R.; GAGNÉ, R. M.; SCRIVEN, M. (Ed.) Perspectives of curriculum evaluation. Chicago: Rand McNally, 1967.

SILVA, A. L.; SANTOS JUNIOR, A. B. Proposta de Modelo Associado para Avaliação de Treinamentos em Nível de Resultados Organizacionais. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos XXXV EnANPAD 2011**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. 1 CD-ROM.

SILVA, W. **O impacto de ações de capacitação na atuação gerencial: um estudo de caso no setor público**. Tese (Doutorado em Psicologia)-Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

SILVA, A. L. **Avaliação de Treinamentos nos Níveis de Impacto no Trabalho e Resultados Organizacionais**. Tese (Doutorado em Administração)-Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília, Brasília-DF, 2011.

SIMOSI, M. The role of social socialization tactics in the relationship between socialization content and newcomers' affective commitment. **Journal of Managerial Psychology**. Bradford, v.5, n.3; 2010.

SIMOSI, M. Disentangling organizational support construct. The Role of different sources of support to newcomers' training transfer and organizational commitment. **Personnel Review**, Bradford, v.41, n.3,2012.

STUFFLEBEAM, D. L. **The Relevance of the CIPP Evaluation Model for Educational Accountability**. In: ANNUAL MEETING OF THE AMERICAN ASSOCIATION OF SCHOOL ADMINISTRATORS, Atlantic City: AMAASA, 1971.

TABACHNICK, B. C.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. 3rded. Boston: Pearson Higher Education, 2007.

THARENOU, P; SAKS, A. M.; MOORE, C. A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. **Human Resource Management Review**. v.17, p. 251 – 273, 2007.

TODESCHINI, K.; SILVA, A. R. C.; SALES, C. T. R.; FERNANDES, A. C. C.; VIEIRA, R. A.; BRIXI, V. P. **Pesquisas em TD&E no Brasil: um guia de estudo**. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Org.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas..* Porto Alegre: Artmed, 2006. Disponível em: <<http://www.tde.artmed.com.br/apendice.asp>>. Acesso em: 4 novembro 2011.

TZINER A.; FISHER M.; SENIOR, T. & WEIBERG, J. Effects on Trainee Characteristics on Training Effectiveness. **International Journal of selection and Assesment**. v.15, n.2, p.167-174, 2007.

VARGAS, R. M. V.; ABBAD, G.S. **Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E**. In: BORGES ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.S; MOURÃO, L. (Orgs). *Treinamento, desenvolvimento e Educação nas Organizações e Trabalho. Fundamentos para a Gestão de Pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006. cap. 07.

VAN DER KLINK, M; GIELEN, E.; NAUTA, C. Supervisory support as a major condition to enhance transfer. **International Journal of Training and Development**. v.5, n.1, p. 52-63, 2001.

VELADA, R., CAETANO, A., MICHEL, J.W., LYONS, B. D., KAVANAGH, M. J. The effects of training design, individual characteristics and work environment on transfer of training. **International Journal of Training and Development**, v. 11, n. 4, p. 282–294, 2007.

VO, A.; HANNIF, Z. The transfer of training and development practices in Japanese subsidiaries in Vietnam. **Asia Pacific Journal of Human Resources**. v. 50, p. 75-91, 2012.

XIAO, J. The relationship between Organizational Factors and the Transfer of Training in the Electronics Industry in Shenzhen, China. **Human Resource Development Quarterly**. v.7, n.1, p. 55-73, 1996.

ZERBINI, T. **Avaliação da Transferência de Treinamento em Curso a Distância**. Tese (Doutorado em Psicologia)-Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília-DF, 2007.

ZERBINI, T.; ABBAD, G. S. Qualificação profissional a distância: avaliação da transferência de treinamento. **Paidéia**. v. 20, n. 47, p. 313-323, 2010.

ZERBINI, T.; COELHO JUNIOR, F. A.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L.; ALVIM, S.; LOIOLA, E. **Transferência de treinamento e impacto do treinamento em profundidade**. In: ABBAD, G. S.; MOURÃO, L.; MENESES, P. P. M.; ZERBINI, T.; BORGES ANDRADE, J.; VILAS-BOAS, R. (Org.); *Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação –Ferramentas para gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2012. Cap. 8.

APÊNDICE – Escala de Transferência de Treinamento (Aplicação e Contribuição)

Questionário para Avaliação de Impacto de Treinamento no Trabalho

Bloco A **Bloco B** Bloco B - Bloco C Bloco D Bloco E Bloco F Bloco G Bloco H
- Parte 1 Parte 2

B - Impacto do Treinamento no Desempenho Específico - Módulo Fundamental

Instruções: Você encontrará, a seguir, uma lista de desempenhos esperados no trabalho, de acordo com os objetivos do Curso Excelência Profissional – Módulo Fundamental, do qual você participou.

Lêa atentamente cada item. Pense no seu desempenho após o aprendizado no Módulo e **avale com que frequência você manifesta essas competências em seu trabalho (COLUNA DA ESQUERDA)** e o quanto a sua participação na Oficina contribuiu para a melhoria do seu desempenho no trabalho (COLUNA DA DIREITA).

Utilize as escalas abaixo para registrar, após a leitura de cada item, o número que corresponde à sua percepção.

Aplicação no Trabalho		Contribuição do Curso																																																												
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10																																																												
Nunca ← → Sempre		Nenhuma contribuição ← → Contribuição muito grande																																																												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr> <tr><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td></tr> <tr><td>Nunca</td><td colspan="8" style="text-align: center;">← →</td><td>Sempre</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Nunca	← →								Sempre	<p>B-1) Atuo de acordo com os princípios de RSA adotados</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr> <tr><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td></tr> <tr><td>Nenhuma contribuição</td><td colspan="8" style="text-align: center;">← →</td><td>Contribuição muito grande</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Nenhuma contribuição	← →								Contribuição muito grande
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																																					
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○																																																					
Nunca	← →								Sempre																																																					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																																					
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○																																																					
Nenhuma contribuição	← →								Contribuição muito grande																																																					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr> <tr><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td></tr> <tr><td>Nunca</td><td colspan="8" style="text-align: center;">← →</td><td>Sempre</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Nunca	← →								Sempre	<p>B-2) Atuo de acordo com a estratégia corporativa, atendendo aos objetivos traçados pelo Banco, com atenção especial para a ética.</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr> <tr><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td></tr> <tr><td>Nenhuma contribuição</td><td colspan="8" style="text-align: center;">← →</td><td>Contribuição muito grande</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Nenhuma contribuição	← →								Contribuição muito grande
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																																					
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○																																																					
Nunca	← →								Sempre																																																					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																																					
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○																																																					
Nenhuma contribuição	← →								Contribuição muito grande																																																					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr> <tr><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td></tr> <tr><td>Nunca</td><td colspan="8" style="text-align: center;">← →</td><td>Sempre</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Nunca	← →								Sempre	<p>B-3) Identifico a estrutura organizacional buscando facilitar a comunicação interna contribuindo para o atendimento eficaz ao cliente.</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr> <tr><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td></tr> <tr><td>Nenhuma contribuição</td><td colspan="8" style="text-align: center;">← →</td><td>Contribuição muito grande</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Nenhuma contribuição	← →								Contribuição muito grande
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																																					
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○																																																					
Nunca	← →								Sempre																																																					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																																					
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○																																																					
Nenhuma contribuição	← →								Contribuição muito grande																																																					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr> <tr><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td></tr> <tr><td>Nunca</td><td colspan="8" style="text-align: center;">← →</td><td>Sempre</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Nunca	← →								Sempre	<p>B-4) Identifico a segmentação de clientes enquanto maximizadora da fidelização e da qualidade do atendimento.</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr> <tr><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td></tr> <tr><td>Nenhuma contribuição</td><td colspan="8" style="text-align: center;">← →</td><td>Contribuição muito grande</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Nenhuma contribuição	← →								Contribuição muito grande
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																																					
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○																																																					
Nunca	← →								Sempre																																																					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																																					
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○																																																					
Nenhuma contribuição	← →								Contribuição muito grande																																																					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr> <tr><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td></tr> <tr><td>Nunca</td><td colspan="8" style="text-align: center;">← →</td><td>Sempre</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Nunca	← →								Sempre	<p>B-5) Aplico conceitos de marketing na gestão do relacionamento com clientes, proporcionando satisfação e um atendimento diferenciado.</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr> <tr><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td><td>○</td></tr> <tr><td>Nenhuma contribuição</td><td colspan="8" style="text-align: center;">← →</td><td>Contribuição muito grande</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Nenhuma contribuição	← →								Contribuição muito grande
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																																					
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○																																																					
Nunca	← →								Sempre																																																					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																																					
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○																																																					
Nenhuma contribuição	← →								Contribuição muito grande																																																					

<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○</p> <p>Nunca ← → Sempre</p>	<p>B-6) Atuo de acordo com o código de ética nas negociações com clientes.</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○</p> <p>Nenhuma contribuição ← → Contribuição muito grande</p>
<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○</p> <p>Nunca ← → Sempre</p>	<p>B-7) Utilizo as etapas da venda para concretizar negócios.</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○</p> <p>Nenhuma contribuição ← → Contribuição muito grande</p>
<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○</p> <p>Nunca ← → Sempre</p>	<p>B-8) Avalio riscos nas vendas de produtos e serviços considerando as normas de conformidade.</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○</p> <p>Nenhuma contribuição ← → Contribuição muito grande</p>
<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○</p> <p>Nunca ← → Sempre</p>	<p>B-9) Identifico as oportunidades de desenvolvimento na carreira oferecidas</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○</p> <p>Nenhuma contribuição ← → Contribuição muito grande</p>
<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○</p> <p>Nunca ← → Sempre</p>	<p>B-10) Ofereço produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes, buscando a sua fidelização.</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○</p> <p>Nenhuma contribuição ← → Contribuição muito grande</p>
<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○</p> <p>Nunca ← → Sempre</p>	<p>B-11) Utilizo adequadamente os veículos de comunicação</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○</p> <p>Nenhuma contribuição ← → Contribuição muito grande</p>
<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○</p> <p>Nunca ← → Sempre</p>	<p>B-12) Presto atendimento com cortesia e agilidade, considerando as expectativas dos clientes e os interesses do Banco.</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○</p> <p>Nenhuma contribuição ← → Contribuição muito grande</p>

Gravar

Questionário para Avaliação de Impacto de Treinamento no Trabalho

Bloco A Bloco B - Parte 1 **Bloco B - Parte 2** Bloco C Bloco D Bloco E Bloco F Bloco G Bloco H

B - Impacto do Treinamento no Desempenho Específico - Módulo Instrumental

Instruções: Você encontrará, a seguir, uma lista de desempenhos esperados no trabalho, de acordo com os objetivos do **Curso Excelência Profissional – Módulo Instrumental**, do qual você participou.

Leia atentamente cada item. Pense no seu desempenho após o aprendizado no Módulo e **avalie com que frequência você manifesta essas competências em seu trabalho (COLUNA DA ESQUERDA)** e **o quanto a sua participação na Oficina contribuiu para a melhoria do seu desempenho no trabalho (COLUNA DA DIREITA)**.

Utilize as escalas abaixo para registrar, após a leitura de cada item, o número que corresponde à sua percepção.

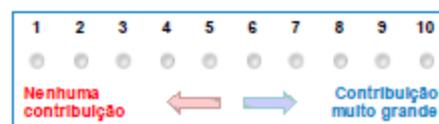
Aplicação no Trabalho



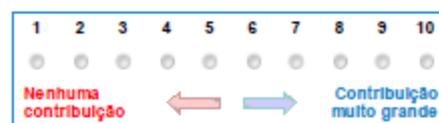
Contribuição do Curso



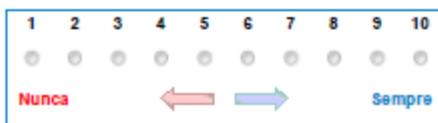
B-1) Utilizo o aplicativo CORREIO para me comunicar com outras dependências e funcionários.



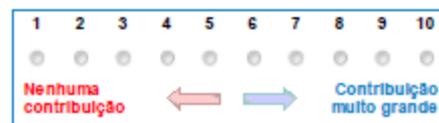
B-2) Recorro frequentemente ao Sistema de Instruções Normativas Corporativas (INC) durante o atendimento à clientes garantindo precisão das informações prestadas e dos procedimentos adotados.



B-3) Utilizo o INC para resolver para me comunicar com os gestores de produtos e serviços do Banco quando não consigo sanar dúvidas por meio do INC e de colegas mais experientes.

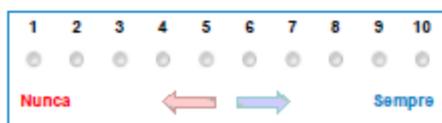
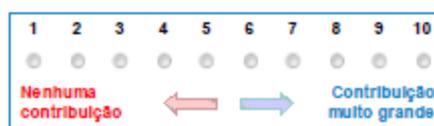


B-4) Utilizo critérios de conferência para identificação de documentação fraudulenta.

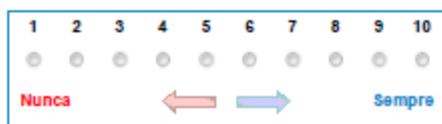
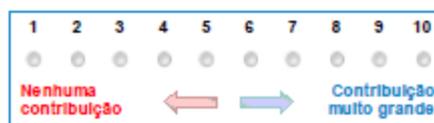




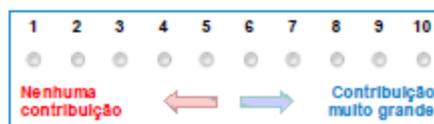
B-5) Utilizo as soluções de educação corporativa para desenvolver competências necessárias ao bom desempenho profissional.



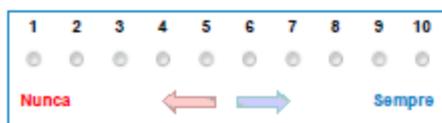
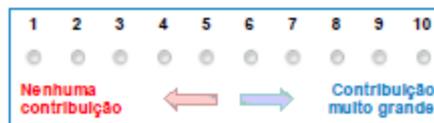
B-6) Diante de oportunidades de desenvolvimento profissional, mantenho meu currículo sempre atualizado no TAO.



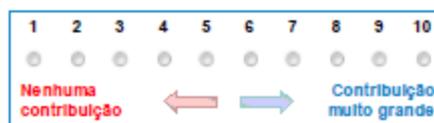
B-7) Utilizo o aplicativo Educa como instrumento de operacionalização dos treinamentos ofertados pelo Banco.



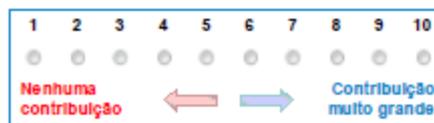
B-8) Utilizo a Plataforma de Negócios para fazer a gestão do atendimento de clientes.



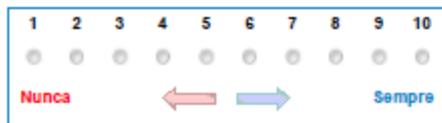
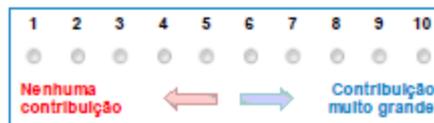
B-9) Ao confeccionar cadastros de clientes, observo instruções normativas pertinentes e fico atento às questões de segurança e conformidade.



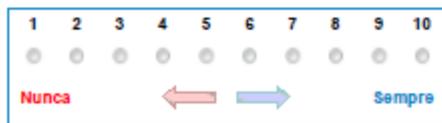
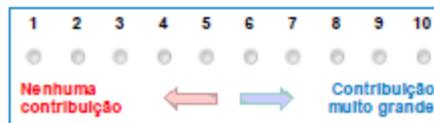
B-10) Apresento aos clientes os benefícios do Programa de Relacionamento Ponto Pra Você como um diferencial ofertado pelo Banco.



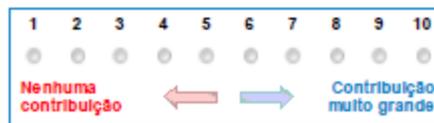
B-11) Considerando o perfil de consumo do cliente, ofereço produtos e serviços adequados.



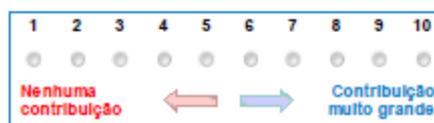
B-12) Direciono meus esforços no trabalho a partir das metas do ATB ou Sinergia.



B-13) Diante da solicitação de encerramento de conta, acompanho todo o processo para garantir sua efetivação.



B-14) Operacionalizo a contratação de produtos e serviços do Banco.



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>									
Nunca	← →								Sempre

B-15) Explico aos clientes os principais lançamentos em extratos de conta-corrente.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>									
Nenhuma contribuição	← →								Contribuição muito grande

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>									
Nunca	← →								Sempre

B-16) Presto atendimento com cortesia e agilidade, disponibilizando soluções adequadas às expectativas do cliente (interno e externo) e às orientações do Banco.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>									
Nenhuma contribuição	← →								Contribuição muito grande

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>									
Nunca	← →								Sempre

B-17) Identifico riscos na realização das atividades sob minha responsabilidade e implemento ações adequadas.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>									
Nenhuma contribuição	← →								Contribuição muito grande

Gravar

LISTA DE ANEXOS

- ANEXO A – Escala de Impacto do Treinamento no Trabalho
- ANEXO B – Escala de Suporte à Transferência de Treinamento
- ANEXO C – Escala de Fatores do Contexto de Trabalho
- ANEXO D – Dados Funcionais do Egresso
- ANEXO E – Instruções Iniciais e Utilização do Treinamento
- ANEXO E – Roteiro para Análise documental
- ANEXO F – Roteiro para Entrevista em Profundidade

ANEXO A – Escala de Impacto do Treinamento no Trabalho

Questionário para Avaliação de Impacto de Treinamento no Trabalho

Bloco A Bloco B - Parte 1 Bloco B - Parte 2 **Bloco C** Bloco D Bloco E Bloco F Bloco G Bloco H

C - Impacto do Treinamento no Desempenho Geral

Instruções: A seguir, você avaliará o quanto o Curso Excelência Profissional contribuiu para o seu desempenho geral, de acordo com as perspectivas da Gestão de Desempenho Profissional do Banco.

Destacamos que nem sempre o treinamento impacta todas as perspectivas. Portanto, analise cuidadosamente cada item e pense no seu desempenho antes e depois do treinamento.

Para avaliar os itens, utilize a escala abaixo. Quando o curso não tiver nenhuma contribuição para o seu desempenho, registre 1 - "nenhuma contribuição".

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nenhuma contribuição ← → **Contribuição muito grande**

Quanto mais próximo do número 1 (UM) você se posicionar, MENOR será o impacto do treinamento no seu trabalho.

Quanto mais próximo do número 10 (DEZ) você se posicionar, MAIOR será o impacto do treinamento no seu trabalho.

C-1) Alinhar suas ações à estratégia, políticas e diretrizes da Empresa.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

Nenhuma contribuição ← → **Contribuição muito grande**

C-2) Alinhar suas ações aos planos da sua Unidade.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

Nenhuma contribuição ← → **Contribuição muito grande**

C-3) Gerar resultados a partir dos recursos disponíveis.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

Nenhuma contribuição ← → **Contribuição muito grande**

C-4) Satisfazer às necessidades dos clientes, nas fases de atendimento, venda e pós-venda.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

Nenhuma contribuição ← → **Contribuição muito grande**

C-5) Contribuir para o aprimoramento de um clima de trabalho produtivo (comunicação, satisfação, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

Nenhuma contribuição ← → **Contribuição muito grande**

C-6) Contribuir para a melhoria dos processos internos, em busca da excelência do trabalho (planejamento, organização, controle e decisão).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

Nenhuma contribuição ← → **Contribuição muito grande**

C-7) Contribuir para ações socialmente responsáveis e sintonizadas com as estratégias organizacionais e com as políticas públicas.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>								
Nenhuma contribuição				←		→		Contribuição muito grande	

Gravar

E-18) Tenho recebido elogios quando aplico corretamente, no trabalho, as novas habilidades que aprendi no treinamento.

Discordo Totalmente						Concordo Totalmente			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discordo Totalmente						Concordo Totalmente			

E-19) Recebo orientações quando cometo erros ao utilizar as habilidades que aprendi no treinamento.

Discordo Totalmente						Concordo Totalmente			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discordo Totalmente						Concordo Totalmente			

E-20) Sinto-me seguro em utilizar no trabalho o que aprendi neste treinamento.

Discordo Totalmente						Concordo Totalmente			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discordo Totalmente						Concordo Totalmente			

E-21) Considero-me motivado para utilizar, na situação de trabalho, o aprendido no treinamento.

Discordo Totalmente						Concordo Totalmente			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discordo Totalmente						Concordo Totalmente			

E-22) Aqui, passam despercebidas minhas tentativas de aplicar no trabalho as novas habilidades que aprendi no treinamento.

Discordo Totalmente						Concordo Totalmente			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discordo Totalmente						Concordo Totalmente			

E-23) Minha organização ressalta mais os aspectos negativos (ex.: lentidão, dúvidas) do que os positivos em relação ao uso das novas habilidades.

Discordo Totalmente						Concordo Totalmente			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discordo Totalmente						Concordo Totalmente			

E-24) Chamam minha atenção quando cometo erros ao utilizar as habilidades que adquiri no treinamento.

Discordo Totalmente						Concordo Totalmente			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discordo Totalmente						Concordo Totalmente			

Gravar

F-8) Quantidade de metas a serem cumpridas além das metas relacionadas a venda de produtos e serviços.

Fortemente Negativa	←	→	Fortemente Positiva						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Fortemente Negativa	←	→	Fortemente Positiva						

F-9) Quantidade de funcionários que atuam na venda de produtos e serviços.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Fortemente Negativa	←	→	Fortemente Positiva						

F-10) Quantidade de funcionários na agência para atender a outras demandas de trabalho.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Fortemente Negativa	←	→	Fortemente Positiva						

F-11) Distribuição de trabalho entre os funcionários da agência.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Fortemente Negativa	←	→	Fortemente Positiva						

F-12) Quantidade de atribuições e serviços a serem realizados no dia a dia de trabalho.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Fortemente Negativa	←	→	Fortemente Positiva						

F-13) Grau de prioridade dada às atividades de venda de produtos e serviços em relação às outras atividades de trabalho.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Fortemente Negativa	←	→	Fortemente Positiva						

F-14) Compartilhamento de experiências sobre a venda de produtos e serviços do Banco com funcionários de outras agências.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Fortemente Negativa	←	→	Fortemente Positiva						

F-15) Qualidade dos aplicativos internos ("SISBB", "INC", "BB Resolve", "Plataforma de Negócios" e etc) utilizados para apoiar a realização de atividades de venda de produtos e serviços.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Fortemente Negativa	←	→	Fortemente Positiva						

F-16) Localização da agência em relação aos clientes.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Fortemente Negativa	←	→	Fortemente Positiva						

F-17) Conhecimento que os clientes têm sobre os produtos e serviços que o Banco oferece.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Fortemente Negativa	←	→	Fortemente Positiva						

ANEXO D – Dados Sociodemográficos e Funcionais do Egresso

Questionário para Avaliação de Impacto de Treinamento no Trabalho

Bloco A Bloco B - Parte 1 Bloco B - Parte 2 Bloco C Bloco D Bloco E Bloco F Bloco G **Bloco H**

H - Dados do Funcionário Treinado

Instruções: Escolha a resposta que representa a sua situação atual e complemente os dados solicitados.

H-1) Gênero:

- Masculino Feminino

H-2) O último nível de escolaridade que concluí foi:

- Ensino Fundamental
 Ensino Médio
 Graduação
 Pós-Graduação

H-3) Minha última formação acadêmica concluída foi em:

- | | | |
|---|-----------------------------------|---|
| <input type="radio"/> Administração | <input type="radio"/> Direito | <input type="radio"/> Matemática |
| <input type="radio"/> Agronomia | <input type="radio"/> Economia | <input type="radio"/> Relações Internacionais |
| <input type="radio"/> Comércio Exterior | <input type="radio"/> Engenharia | <input type="radio"/> Outra: |
| <input type="radio"/> Comunicação | <input type="radio"/> Estatística | <input type="radio"/> Não se Aplica |
| <input type="radio"/> Contabilidade | <input type="radio"/> Informática | |

H-4) Meu local de trabalho atual é:

- Unidade de Negócio e Negócios Especializados (CA, Agências Varejo, Atacado, Governo, Escritórios Private e Gerat).
- Unidade de Apoio aos Negócios e à Gestão (Ajure, Nujur, CSO, CSL, Gepes, Gecex, etc).
- Unidade Tática (Superintendências de Varejo e Governo, Comercial e Geret).
- Unidade Estratégica (Diretorias, Unidades e Gerências Autônomas).
- Outra

H-5) Minha experiência na função atual é de:

- Menos de 1 ano
 - de 1 a 3 anos
 - de 4 a 6 anos
 - de 7 a 9 anos
 - de 10 anos ou mais
-

Finalizar Pesquisa

ANEXO E – INSTRUÇÕES INICIAIS E INSTRUMENTO DE UTILIZAÇÃO DO TREINAMENTO

Questionário para Avaliação de Impacto de Treinamento no Trabalho

Curso Excelência Profissional

A finalidade deste questionário é coletar dados sobre os resultados do **Curso Excelência Profissional**, bem como verificar o apoio dado pelo Banco para aplicação do conteúdo aprendido.

Você irá avaliar a contribuição do treinamento para o aprimoramento de seu desempenho.

A Diretoria Gestão de Pessoas utilizará essas informações para subsidiar a melhoria dos programas de capacitação do Banco, procurando alinhá-los cada vez mais à nossa realidade de trabalho. Para isso a sua opinião é fundamental. Os itens estão organizados em 09 (nove) blocos. **Não deixe questões sem resposta.**

As informações coletadas serão tratadas de forma agrupada, o que garantirá a confidencialidade de suas respostas.

Iniciar Pesquisa

Questionário para Avaliação de Impacto de Treinamento no Trabalho

Bloco A Bloco B - Parte 1 Bloco B - Parte 2 Bloco C Bloco D Bloco E Bloco F Bloco G Bloco H

A – Utilização do Treinamento

Instruções: Para responder às questões A-1 e A-2, utilize a escala abaixo para registrar, ao final de cada item, o número que corresponde à sua percepção.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Discordo Totalmente ← → **Concordo Totalmente**

Quanto mais próximo do número 1 (UM) você se posicionar, **MENOR** será sua concordância com o conteúdo da frase.

Quanto mais próximo do número 10 (DEZ) você se posicionar, **MAIOR** será sua concordância com o conteúdo da frase.

A-1) Adquiri, durante o curso, as competências abordadas no treinamento.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>									

Discordo Totalmente ← → **Concordo Totalmente**

A-2) Utilizo, no meu trabalho, os conteúdos aprendidos no treinamento.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>									

Discordo Totalmente ← → **Concordo Totalmente**

Se você marcou de 1 a 3 na questão n.º (A-2), ignore as demais perguntas do questionário e responda apenas à questão seguinte n.º(A-3) e o último Bloco. Se você marcou de 4 a 10, passe para o próximo bloco.

A-3) Por que razões você não utiliza no seu trabalho os conteúdos aprendidos no treinamento?

- Área de atuação não requer a competência aprendida.
- Deslocamento para outra função que não requer a competência aprendida.
- Falta de demanda do produto ou serviço.
- Falta de condições adequadas de trabalho.
- Limitações do treinamento: não promoveu a aprendizagem prevista nos objetivos.
- Outros.

Gravar



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Programa de Pós-Graduação em Administração

ANEXO F – ROTEIRO PARA ANÁLISE DOCUMENTAL DO MATERIAL DIDÁTICO

Fonte: Abbad (1999, 2010)



ROTEIRO PARA ANÁLISE DOCUMENTAL

Nome do Curso:

Módulo Analisado:

Origem do Curso:

Carga-Horária do módulo:

Público-alvo:

Data da análise:

Responsável pela análise:

Leia atentamente o material, extraia os objetivos instrucionais de cada unidade e os transcreva na coluna indicada. Avalie a adequação dos mesmos em termos de:

1. Descrição em termos de desempenhos observáveis;
2. Precisão na escolha do verbo de ação quanto à descrição do comportamento esperado;
3. Existência de critério;
4. Descrição clara do objeto de ação;
5. Definição clara das condições para a realização dos comportamentos esperados (quando essencial sua especificação).

Caso o objetivo não esteja adequado, justifique e sugira melhorias. Quando necessário, crie um novo objetivo, listando-o na coluna de sugestões.

Objetivos Instrucionais por Unidade	Está adequado?		Por que?	Sugestão de melhoria	Compatível com as competências sugeridas pela UniXYZ?
	Sim	Não			

Unidade	Competências Encontradas	Nível de aplicação das competências (Bloom)

ANEXO G - ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

- Explicar os objetivos da pesquisa, ressaltando a importância da colaboração do entrevistado;
- Explicar que a aplicação do questionário trata-se de uma validação do instrumento e solicitar aos participantes que respondam como se fosse real;
- Registrar os questionamentos realizados pelos entrevistados e responder objetivamente às dúvidas;
- Registrar o tempo gasto para preenchimento do questionário;
- Realizar os seguintes questionamentos ao respondente:
 - Quais foram as dificuldades que você encontrou no preenchimento do questionário?
 - Os itens e a escala de respostas utilizada estão claros?
 - O tamanho do questionário está adequado? Foi cansativo o preenchimento?
 - Existe algum item que poderia ser retirado do questionário?
 - O questionário deveria contemplar outros itens? Quais?
 - Qual a melhor forma de aplicar este instrumento (por meio eletrônico – notes ou por meio impresso – malote?)
 - Você se sentiu constrangido em ter que responder a alguma questão deste questionário? Por quê?
 - Que outras sugestões você poderia oferecer para aperfeiçoar o questionário?

Fonte: Pereira (2009)