



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE -
FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

AVALIAÇÃO DE IMPACTO DE TREINAMENTO NO DESEMPENHO DE
SERVIDORES PÚBLICOS DE SOFALA EM MOÇAMBIQUE

CREMILDO JOSÉ YOTAMO

Brasília (DF)

2014



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE -
FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

AVALIAÇÃO DE IMPACTO DE TREINAMENTO NO DESEMPENHO DE
SERVIDORES PÚBLICOS DE SOFALA EM MOÇAMBIQUE.

CREMILDO JOSÉ YOTAMO

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração (Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas).

Orientadora: Profa. Dra. Gardênia da Silva Abbad

Brasília (DF)
Fevereiro de 2014

CREMILDO JOSÉ YOTAMO

**AVALIAÇÃO DE IMPACTO DE TREINAMENTO NO DESEMPENHO DE
SERVIDORES PÚBLICOS DE SOFALA EM MOÇAMBIQUE**

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 27 de Fevereiro de 2014 por banca examinadora constituída por:

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

Professor Dr. Pedro Paulo Murce Meneses
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade de Brasília
Examinador Interno

Professora Dra. Elaine Rabelo Neiva
Departamento de Administração
Universidade de Brasília

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

Brasília, Fevereiro de 2014.

*Aos meus pais José Yotamo e Carlita Gregório
e aos meus irmãos*

Education is the most powerful weapon which you can use to change the world.

(Nelson Mandela)

AGRADECIMENTOS

Quero em primeiro lugar agradecer aos meus queridos pais (José Yotamo e Carlita Gregório), pelo amor, carinho e educação que me transmitiram ao longo desta minha vida. Agradecer pela força, coragem e seus esforços em fazer-me estudar, por terem financiado os meus estudos desde o ensino primário ao universitário, sem eles isso não seria possível.

Agradeço ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília por ter aceitado o meu projeto de dissertação de mestrado. Quero também agradecer a todos os professores deste programa, pelos ensinamentos que me transmitiram durante os dois anos de frequência do mestrado. Um especial agradecimento aos servidores técnicos administrativos da secretaria do programa, pela disponibilidade em fornecer informações, documentos de que necessitei durante a frequência do mestrado.

O meu agradecimento vai também ao Ministério da Ciência e Tecnologia de Moçambique (MCT-MZ) que, em parceria com o Conselho de Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Brasil (CNPq), financiaram os meus estudos no Brasil. Agradeço a Universidade Pedagógica de Moçambique, nas pessoas do Reitor, do Diretor da delegação de Nampula, do Chefe do departamento de Ciências de Educação e Psicologia e, do Diretor do curso de Administração e Gestão Escolar, por terem me autorizado a frequentar o curso de mestrado.

O meu agradecimento especial, vai a minha supervisora Prof. Dra. Gardênia da Silva Abbad, pelo acompanhamento, orientação, pela força que me deu e, sobretudo por ter acreditado na minha capacidade de realizar essa pesquisa, o meu muito obrigado.

Agradeço igualmente, a todos os funcionários do Governo província de Sofala que responderam ao inquérito da pesquisa, um agradecimento especial vai ao Chefe do Departamento de Formação da Secretaria Provincial de Sofala, pela paciência e a disponibilidade em me receber e a disponibilizar as informações de que necessitei.

Quero igualmente registrar, um agradecimento ao Diretor pedagógico, e ao Diretor para a área de investigação e pesquisa do IFAPA que gentilmente me receberam em seus gabinetes e se dispuseram a me dar quaisquer informações e materiais que quisesse em relação ao funcionamento da sua instituição e dos cursos que lá são ofertados.

A todos os colegas da turma do curso de Mestrado em Administração, 1/2012, e aos membros do Grupo de Pesquisa *Impact*, pelo companheirismo, ensinamentos, sugestões dadas para o melhoramento da minha pesquisa.

Um agradecimento vai também aos membros da minha banca por ter aceitado em fazer parte dessa pesquisa e pelas sugestões dadas para o seu melhoramento.

A todos que não pude citar aqui, mas que de certa forma contribuíram para a realização dessa pesquisa, um,

MUITO OBRIGADO

RESUMO

As organizações são dinâmicas, estão em constante mutação e, são influenciadas por ambientes externos, como o surgimento de novas tecnologias, novas formas de gerenciamento de processos administrativos relacionadas com o processo de globalização. Esses fatos exigem dos trabalhadores das organizações, uma constante atualização dos seus conhecimentos, habilidades e atitudes, que pode ser proporcionada por ações de treinamento. O presente estudo teve como objetivo geral, avaliar o impacto de dois treinamentos no desempenho de egressos, e teve como objetivos específicos: (a) Construir e validar semanticamente dois instrumentos de mensuração de transferência de treinamentos (medidas em profundidade) por autoavaliação; (b) Adaptar ao contexto desta pesquisa, instrumentos para avaliar: Impacto do treinamento no trabalho (medida em amplitude) e Suporte psicossocial à transferência de treinamento; (c) Identificar evidências de validade estatística dos instrumentos de coleta de dados; (d) Analisar a relação existente entre variáveis relacionadas às características individuais da clientela, às de suporte, e as variáveis de transferência e impacto do treinamento no desempenho de seus egressos. Os treinamentos avaliados, em Gestão de Recursos Humanos e em Gestão Orçamentária e Patrimonial, foram oferecidos pelo Governo da Província de Sofala em Moçambique aos seus servidores. Na presente pesquisa foram adotadas abordagens qualitativa e quantitativa, compreendendo a coleta de dados de fontes primárias e secundárias. As respostas dicotômicas de 297 participantes (179 para o treinamento em GRH e 118 para o treinamento em GOP) aos itens dos questionários foram submetidas a análises exploratórias, descritivas e análise fatorial por meio de correlações tetracóricas. Os resultados revelaram altos índices de respostas satisfatórias aos itens, em todas as escalas, dos dois treinamentos, indicando que os treinamentos resultaram na aprendizagem de diversas competências, transferência dessas aprendizagens para o trabalho e efeitos positivos sobre o desempenho de egressos. Os resultados das análises estatísticas de correlação de Spearman demonstraram correlações significativas em várias variáveis propostas no modelo da pesquisa, para os dois treinamentos.

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

ABSTRACT

**EVALUATION OF THE IMPACT OF TRAINING ON THE PERFORMANCE
OF PUBLIC SERVANTS IN SOFALA, MOZAMBIQUE.**

ABSTRACT

Organizations are dynamic, constantly changing, and influenced by external environments, such as the rise of new technologies and new ways of managing administrative processes related to globalization. These facts require employees in organizations to continually update their knowledge, skills, and attitudes, which can be acquired through training actions. The general objective of the present study was to evaluate the impact of two training programs on the performance of egresses and the specific objectives of the study were: (a) Semantically construct and validate two measurement instruments for the transfer of training (measured in depth) through self-evaluation; (b) Adapt research instruments for the context of this study to evaluate: the impact of the training (measured in amplitude) and psychosocial support for the transfer of training; (c) Identify evidence of the statistical validity of the data collection instruments; (d) Analyze the relation of variables of individual characteristics as well as support variables with the transfer and impact of training on the performance of egresses. The training programs evaluated, in Human Resources Management (HRM) and in Budget and Asset Management (BAM), were offered by the Government of the Province of Sofala in Mozambique to its public servants. In the present study, qualitative and quantitative approaches were adopted and the data was collected through both primary and secondary sources. The dichotomous responses of 297 participants (179 for the HRM training and 118 for the BAM training) to the questionnaire items were submitted to exploratory, descriptive, and factorial analyses using tetrachoric correlations. The results revealed high indices of satisfactory responses to the items on all of the scales used in the two training programs, indicating that the training programs resulted in the learning of diverse competencies, the transference of this learning to work, and positive effects on the performance of egresses. The results of the statistical analyzes Sperman correlation, demonstrated significant relations in most of the variables in the proposed research model.

Key words: evaluation of training; impact of training on work; transference of training; transfer support

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Sistema de TD&E.....	21
Figura 2 - Níveis dos modelos de Kirkpatrick e Hamblin.....	27
Figura 3- Modelo de Avaliação Integrada e Somativa- MAIS.....	30
Figura 4 – Modelo Integrado de Avaliação de Impacto de Treinamento no Trabalho <i>Impact</i>	30
Figura 5- Representação Esquemática do Modelo teórico da pesquisa.....	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de Treinamento.....	21
Quadro 2 - Resumo modelos de Kirkpatric, Hamblin, Borges-Andrade e Abbad.....	31
Quadro 3 - Definições das variáveis de suporte.....	33
Quadro 4 - Características do Público alvo.....	37
Quadro 5 - Mapa analítico de pesquisas Brasileiras sobre avaliação de treinamento....	41
Quadro 6 - Mapa analítico de pesquisas estrangeiras sobre avaliação de treinamento...	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Módulos do treinamento em GRH.....	65
Tabela 2 - Amostra de participantes do treinamento em GRH.....	68
Tabela 3 – Amostra de participantes do treinamento em GOP.....	68
Tabela 4 – Estrutura empírica do instrumento de impacto de treinamento no trabalho de Abbad (1999).....	71
Tabela 5 – Estrutura empírica do instrumento de suporte à transferência de treinamento para o trabalho de Abbad (1999).....	72
Tabela 6 – Estrutura empírica do instrumento de suporte psicossocial à transferência de treinamento para o trabalho de Oliveira-Neto	74
Tabela 7 – Característica dos questionários de avaliação.....	75
Tabela 8 - Escala de Contribuição: Estatísticas principais-GRH.....	80
Tabela 9 - Escala de Contribuição: Comunalidades e Cargas fatoriais-GRH.....	81
Tabela 10 - Escala de Transferência: Estatísticas principais-GRH.....	83
Tabela 11 - Escala de Transferência: Comunalidades e Cargas fatoriais-GRH.....	84
Tabela 12 - Escala de Suporte: Estatísticas principais-GRH.....	85
Tabela 13 - Escala de Suporte: Comunalidades e Cargas fatoriais-GRH.....	86
Tabela 14 - Escala de Impacto: Estatísticas principais-GRH.....	88
Tabela 15 - Escala de Impacto: Comunalidades e Cargas fatoriais-GRH.....	89
Tabela 16 - Síntese de análises de Correlação de Spearman-GRH.....	90
Tabela 17 - Escala de Contribuição: Estatísticas principais-GOP.....	92
Tabela 18 - Escala de Contribuição: Comunalidades e Cargas fatoriais-GOP.....	93
Tabela 19 - Escala de Transferência: Estatísticas principais-GOP.....	94
Tabela 20 - Escala de Transferência: Comunalidades e Cargas fatoriais-GOP.....	95
Tabela 21 - Escala de Suporte: Estatísticas principais-GOP.....	97
Tabela 22 - Escala de Suporte: Comunalidades e Cargas fatoriais-GOP.....	98
Tabela 23 - Escala de Impacto: Estatísticas principais-GOP.....	99
Tabela 24 - Escala de Impacto: Comunalidades e Cargas fatoriais-GOP.....	100
Tabela 25 - Síntese de análises de correlação de Spearman-GOP.....	101

LISTA DE SIGLAS

GRH - Gestão de Recursos Humanos.

GOP - Gestão Orçamentária e Patrimonial.

IFAPA - Instituto de Formação em Administração Pública e Autarquia.

TD&E- Treinamento, Desenvolvimento e Educação.

CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes.

Sumário

Prefácio

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Treinamento, Desenvolvimento e Educação e Sistemas Instrucionais.	19
1.2 Avaliação de Treinamento: Conceitos e Níveis.....	21
1.3 Modelos de avaliação em TD&E.	26
1.4 Fatores Contextuais e Características do Público Alvo.	32
2. REVISÃO DA LITERATURA	39
2.1 Pesquisas Brasileiras sobre avaliação de treinamento	39
2.2 Pesquisas estrangeiras sobre avaliação de treinamento.....	46
3. PROBLEMA, DELIMITAÇÃO E OBJETIVOS DA PESQUISA	55
3.1 Objetivo Geral da pesquisa.....	58
3.2 Objetivos Específicos.....	58
4. MÉTODO	59
4.1 O contexto do estudo.....	59
4.1.1 A questão de treinamento dos Recursos Humanos no Setor Público de Moçambique.	61
4.1.2 Os treinamentos avaliados	63
4.2 População e Amostra da pesquisa.....	67
4.3 Instrumentos de coleta de dados.	68
4.3.1 Construção, busca de evidências de validade das escalas de transferência de treinamento.	69
4.3.2 Instrumento de avaliação do impacto do treinamento no trabalho: definição do constructo e estrutura fatorial, adaptação da escala.	70
4.3.3 Instrumento de avaliação de Suporte à transferência: definição do constructo, estrutura fatorial e adaptação da escala.....	71
4.3.4 Formato final dos dois questionários:	74
4.4 Procedimentos de Coleta de dados.....	75
4.5 Procedimentos de análise dos dados	75
5. RESULTADOS	79

5.1. Avaliação de Treinamento em Gestão de Recursos Humanos.	79
5.1.1 Evidências de validade estatística.	79
5.1.1.1 Escala de Contribuição	79
5.1.1.2 Escala de Transferência.	82
5.1.1.3 Escala de Suporte Psicossocial à Transferência.....	85
5.1.1.4 Escala de Impacto (medida em amplitude).....	87
5.1.2 Teste das relações entre as variáveis.	90
5.2 Avaliação do Treinamento em Gestão Orçamentária e Patrimonial - GOP.....	91
5.2.1 Evidências de validade estatística dos instrumentos.....	91
5.2.1.1 Escala de Contribuição	91
5.2.1.2 Escala de Transferência de treinamento	94
5.2.1.3 Escala de Suporte Psicossocial à Transferência.....	96
5.2.1.4 Escala de Impacto (medida em amplitude).....	98
5.2.2 Teste das associações entre as variáveis.....	101
6 DISCUSSÃO	102
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	107
REFERÊNCIAS	109
LISTA DE ANEXOS.....	117
ANEXO A – Escala de Transferência de Treinamento para o trabalho-GRH.....	118
ANEXO B – Escala de Transferência de Treinamento para o trabalho-GOP.....	119
ANEXO C – Escala de Impacto de Treinamento no Trabalho.....	120
ANEXO D – Escala de Suporte Psicossocial.....	121
ANEXO E – Dados Sócio demográfico dos participantes.....	122
ANEXO F – Roteiro para validação semântica.....	121

1 INTRODUÇÃO

As organizações são dinâmicas e encontra-se em constante mutação; são influenciadas por ambientes externos, como, por exemplo, o surgimento de novas tecnologias e novas formas de gerenciamento de processos administrativos relacionadas ao processo de globalização. Tais aspetos exigem dos trabalhadores constante atualização de seus conhecimentos, habilidades e atitudes em prol das novas realidades existentes, que podem ser proporcionadas pelas ações de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E).

Segundo Vargas e Abbad (2006), as ações de TD&E não são recentes; são reportadas desde os primórdios da civilização, quando o homem primitivo transmitia o seu conhecimento aos seus descendentes com o objetivo de garantir a subsistência da espécie humana na sociedade.

No entanto, com o passar do tempo, as ações de TD&E passaram a estar relacionadas com os modelos de administração, sofrendo influência de algumas disciplinas, a saber: Psicologia, Sociologia, Engenharia e Educação. Neste sentido, as ações de TD&E vivenciaram diferentes momentos buscando aliar a lógica do processo de Administração de Recursos com os conhecimentos disponibilizados pelas disciplinas que lhe dão subsídios (PILATI, 2006).

Nas sociedades industriais e empresariais, as ações de TD&E tiveram início em meados do século XIX, tinham como principal objetivo a capacitação dos trabalhadores para a realização das atividades prescritas pela organização, tornando-se sistemática quando da aproximação entre indústrias e escolas americanas com o objetivo de qualificar os trabalhadores, (MALVEZZI, 1994 *apud* PILATI, 2006).

Estudos realizados por Bassi e Van Buren (1999) e Philips e Philips (2001) apontam um crescente aumento de investimento na área de treinamento feito por várias organizações. De acordo com um relatório elaborado pela Sociedade Americana de Treinamento e Desenvolvimento (ASTD), os Estados Unidos da América (EUA) gastam anualmente mais de 126 bilhões de dólares em ações de TD&E de funcionários (AGUINS e KRAIGER, 2009).

Em Moçambique, segundo o Ministério da Função Pública (2012), os investimentos na área de formação e capacitação de servidores públicos têm crescido cada vez mais. Atualmente, o Governo de Moçambique tem destinado cerca de 30% do

orçamento geral alocado às instituições para capacitação dos seus quadros, quer em nível interno ou externo do país. A título de exemplo, durante o período de 2005-2011, foram capacitados cerca de cento e vinte mil funcionários públicos alocados em várias instituições a nível nacional (MINISTÉRIO DA FUNÇÃO PÚBLICA, 2012).

Esses dados apresentados demonstram que, na atualidade, as ações de TD&E ocupam uma posição de especial investimento na área de gestão de pessoas em organizações. Com as ações de treinamento, as organizações pretendem atingir certos objetivos que podem variar desde a melhoria do desempenho do indivíduo até a melhoria do desempenho organizacional como um todo, algumas vezes mensurados em termos de retorno financeiro do investimento realizado com o treinamento.

No entanto, Hamblin (1978), Borges-Andrade (2006), Abbad (1999), Blume *et al.* (2010), Burke e Sacks (2009), Cheng e Hampson (2008), Chiaburu, Dam e Hutchins (2010), Grossman e Salas (2011), Kozlowski *et al.* (2000) e Salas e Cannon-Bowers (2001), demonstram que ações de treinamento, *de per si*, não são suficientes para o alcance dos objetivos almejados; uma vez que existem outros fatores ou externalidades que afetam os resultados obtidos por treinamentos em ambientes organizacionais.

Diante do exposto, o presente estudo teve como objetivo, avaliar o impacto de dois treinamentos no desempenho de egressos. Os treinamentos avaliados, em Gestão de Recursos Humanos e em Gestão Orçamentária e Patrimonial, foram oferecidos pelo Governo da Província de Sofala em Moçambique aos seus servidores.

A presente pesquisa é, de fato, uma oportunidade para enriquecer os conhecimentos no campo de estudo de TD&E, que têm se mostrado uma área de grande importância para o desenvolvimento das organizações. Tem-se aqui a particularidade do estudo do setor público moçambicano, onde inexistem estudos científicos na área de avaliação de ações de treinamento, apesar do crescente investimento na formação de quadros, com a introdução do programa de reforma do setor público a partir do ano 2001.

A presente Dissertação de Mestrado encontra-se organizada em sete capítulos, a saber:

- Capítulo 1: breve apresentação do trabalho e do referencial teórico da pesquisa, com as análises dos conceitos-chaves – os modelos comumente utilizados em avaliação de treinamento e a caracterização de variáveis (contextuais e características do público-alvo), antecedentes ou preditoras de transferência de treinamento e impacto do treinamento no desempenho de egressos.

- Capítulo 2: apresentação da revisão da literatura brasileira e estrangeira sobre a transferência e impacto de treinamento no trabalho.
- Capítulo 3: apresentação da delimitação do problema de pesquisa, objetivos e modelo teórico adotado neste estudo.
- Capítulo 4: descrição dos procedimentos metodológicos, incluindo uma descrição da organização estudada e dos treinamentos avaliados nesta pesquisa.
- capítulos 5 e 6: apresentação dos resultados e discussão dos resultados da pesquisa, respectivamente.
- capítulo 7: apresentação das considerações finais da pesquisa.

1.1 Treinamento, Desenvolvimento e Educação e Sistemas Instrucionais.

Segundo Vargas e Abbad (2006), o termo “Desenvolvimento de Recursos Humanos” foi introduzido pela primeira vez por Leonard Nadler, em 1969, que se referia à promoção de aprendizagem para empregados ou não, visando auxiliar a organização a alcançar seus objetivos. O desenvolvimento de recursos humanos seria uma aprendizagem voltada para o crescimento do indivíduo sem, no entanto, apresentar uma relação direta com o trabalho.

Já o termo “educação” é visto como uma das formas mais amplas de aprendizagem, que extrapola o contexto específico do mundo do trabalho. As autoras Vargas e Abbad (2006), fazendo referência a Nadler (1984), definem a educação como uma aprendizagem, que tem como objetivo preparar o indivíduo para desempenhar uma atividade futuramente dentro ou fora da organização. Tal conceito refere-se às ações mais duradouras que não objetivam o melhoramento do desempenho do indivíduo apenas nas atividades atuais, mas sim, prepará-lo profissionalmente para novas funções.

Em relação ao conceito **treinamento**, há na literatura especializada, inúmeras definições. O Quadro 1 faz um resumo de algumas definições que influenciaram a presente pesquisa.

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

Quadro 1: Definições de Treinamento.

Fonte: Vargas e Abbad (2006, p. 140)

A partir das definições de treinamento apresentadas no Quadro 1 de Vargas e Abbad (2006), pode-se verificar que todas, exceto a de Hinrichs (1976), enfatizam a questão da melhoria do desempenho, que é providenciado pelas ações de treinamento.

A definição apresentada por Hinrichs (1976) não enfatiza o melhoramento do desempenho do indivíduo na organização, em geral, mas a ampliação da aprendizagem do indivíduo, por meio de iniciativas organizacionais que, são *de per se*, suficientes para serem consideradas como treinamentos. As definições de Wexley (1984) e Hinrichs (1976) enfatizam o treinamento como uma ação definida, intencional e planejada pela organização, que não pode ser vista como um processo espontâneo sobre o qual a organização não exerce influência direta.

No entanto, Borges-Andrade (2002) atenta que é possível notar a diferenciação existente entre os conceitos de treinamento (uma aquisição de competências, feita de forma mais sistemática, com o uso de tecnologias instrucionais) e o desenvolvimento (autogestão da aprendizagem para atividades não relacionadas com o trabalho desempenhado pelo indivíduo na organização).

Neste sentido, o presente estudo tem como foco o conceito de treinamento, definido como uma ação planejada pela organização para capacitar os seus quadros visando principalmente à melhoria do seu desempenho no trabalho.

Na visão de Borges-Andrade (2002), Vargas e Abbad (2006) e Pilati (2006), as ações de treinamento devem ser concebidas como um sistema, para que se alcance os resultados desejados. Neste caso, é preciso que estas disponibilizem determinadas informações à organização para garantir o aperfeiçoamento constante deste sistema.

Pilati (2006) aponta que tal sistema de treinamento é composto pelos seguintes elementos:

- a) Avaliação de Necessidades de Treinamento: que tem como o principal objetivo a identificação das competências que devem ser capacitadas para o melhoramento das atividades dos indivíduos dentro da organização – implantação das ações subsequentes.
- b) Planejamento e Execução de Treinamento: consiste no planejamento, isto é, na definição dos objetivos instrucionais, escolha do método a ser utilizado, e execução do treinamento propriamente dito.
- c) Avaliação de treinamento: consiste na coleta de informações para viabilizar a emissão de um julgamento sobre a efetividade de treinamento nas organizações; permite a obtenção do controle sobre o próprio treinamento, além de proporcionar uma retroalimentação em todo o sistema, ajudando na tomada de

decisões sobre futuros treinamentos, a fim de corrigir distorções e incentivar os sucessos no sistema.

A Figura 1 esquematiza o sistema de TD&E, demonstrando os seus elementos e como se dá os seus relacionamentos.

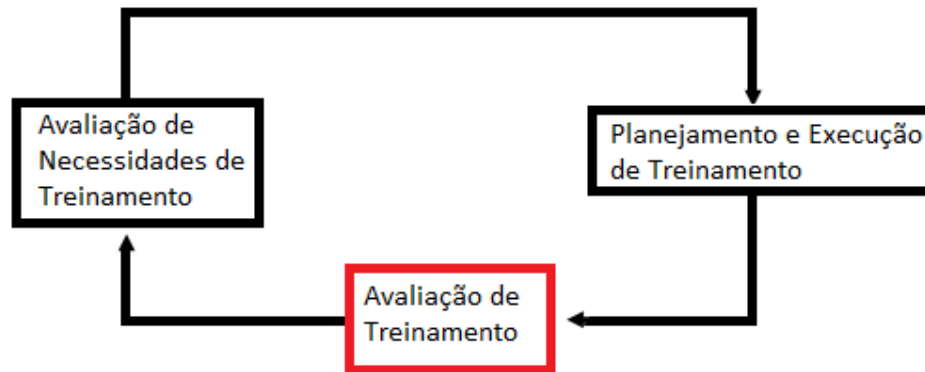


Figura 1: Sistema em TD&E.

Fonte: Pilati (2006).

A presente pesquisa irá se focar na Avaliação de ações de treinamento, que será apresentado com mais detalhes na seção seguinte.

1.2 Avaliação de Treinamento: Conceitos e Níveis.

Os primeiros estudos científicos de avaliação de treinamentos remontam ao início do século XX. O conceito tem sido muito controverso, ao nível teórico e empírico. A literatura empírica contém muitos sucessos e insucessos em relação às ações de avaliação de treinamento. Ao nível conceitual, muitos pesquisadores defendem concepções divergentes no que concerne à avaliação de treinamento, refletindo diferentes escolas (DE CORTE, 2003).

Para Borges-Andrade (1995), a avaliação de treinamento é um conjunto de atividades, métodos e princípios utilizados para a validação de informações acerca da efetividade de um dado sistema instrucional. A avaliação representa um importante papel neste sistema, uma vez que é o principal responsável pelo provimento de informações avaliativas ou retroalimentações.

Segundo Goldstein (1993), avaliar um treinamento significar realizar uma coleta sistemática de informações descritivas e de julgamentos importantes para a tomada de

decisões relacionadas à seleção, adoção, atribuição de valor e modificação de atividades instrucionais. Já Freitas (2005) aponta que avaliar treinamentos consiste na alocação de um valor ao treinamento em termos de suas contribuições para o melhoramento do desempenho do indivíduo, do grupo e da organização, bem como na identificação das condições necessárias para que um evento de treinamento gere os resultados esperados, além dos procedimentos que necessitam de modificações para a promoção de melhores resultados no futuro. Na visão de Abbad (1999), o processo de avaliação de um treinamento permite um controle dos resultados do sistema de TD&E como um todo. Tal processo incorpora a coleta, mensuração, análise e interpretação dos desempenhos apresentados pelo egresso como resultado da sua participação, no evento instrucional. Neste sentido, o processo avaliativo oferece informações acerca dos pontos fortes e fracos da ação instrucional, retroalimentando todos os demais subsistemas de TD&E com informações para seu melhoramento.

No entanto, tem-se um comum acordo entre os pesquisadores que o papel da avaliação de treinamento seria de coletar dados relativos aos efeitos das ações de treinamento, comparando-os com aqueles que seriam esperados, ou seja, verificar até que ponto o esforço despendido pela organização no processo de avaliação das necessidades de treinamento e na execução do próprio treinamento podem gerar os efeitos almejados.

Segundo o modelo teórico desenvolvido por Kirkpatrick (1976), e aperfeiçoado por Hamblin (1978), a avaliação de treinamento pode ser realizada em vários níveis – aqui apresentados na seção sobre modelos de avaliação –, a saber: o nível de Reação; o nível Aprendizagem; o nível de Comportamento no Cargo (transferência de treinamento e impacto de treinamento no trabalho); o nível de Resultados Organizacionais (Mudança Organizacional; Valor Final).

A presente pesquisa terá como foco o nível de Comportamento no Cargo, visando proceder a avaliação de transferência de treinamento (medida em profundidade) e impacto de treinamento no trabalho (medida em amplitude).

Faz-se importante observar que em pesquisas realizadas, o termo “transferência de treinamento” é frequentemente utilizado como sinônimo ao conceito “transferência de aprendizagem”. No entanto, estes são diferentes. Segundo Abbad e Borges-Andrade (2004), o termo “transferência de treinamento” é uma variante da transferência de aprendizagem, uma vez que este último é mais geral e global, envolve o processo de

aprendizagem como um todo, com ações mais simples de aprendizagem ocorridas em ambientes instrucionais ou de aprendizagem informal.

Outra confusão conceitual afeta os termos “transferência de treinamento” e “impacto de treinamento no trabalho”. Segundo Abbad (1999), muitas pesquisas realizadas no Brasil tratam tais conceitos como se fossem idênticos, mas, são distintos em alguns aspectos.

O conceito de transferência de treinamento se refere à aplicação eficaz no contexto de trabalho dos conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos durante as ações instrucionais (ABBAD *et al.* 2012a; BALDWIN e FORD, 1988). Já o termo impacto de treinamento no trabalho, segundo Pilati e Abbad (2005), é o efeito da transferência de treinamento sobre o desempenho geral do egresso no trabalho e sobre sua motivação e atitudes. O impacto de treinamento no trabalho difere da questão da transferência em termos de abrangência e natureza do relacionamento (direto ou indireto, mediato ou imediato) que mantém com o desempenho do egresso após o treinamento (ABBAD *et al.*, 2012a).

Contribuindo para o estabelecimento da referida diferenciação, Zerbini *et al.* (2012) atentam que o foco da transferência de treinamento está no grau da aplicação no local de trabalho dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) apreendidos em ambientes instrucionais e na capacidade daquela transferência em influenciar o desempenho subsequente do egresso.

Em relação à avaliação da transferência de treinamento, na visão de Freitas *et al.* (2006), tal processo envolve a verificação de um conjunto de melhorias no desempenho dos indivíduos em atividades ligadas aos objetivos instrucionais do processo de TD&E. Para Hamblin (1978), sobre a avaliação de impacto em profundidade (transferência de treinamento), o interesse é voltado para o efeito do treinamento em tarefas estritamente relacionadas aos conteúdos específicos ensinados nos cursos. Esta avaliação requer o planejamento do treinamento e definição prévia dos objetivos instrucionais, elaborados em termos de desempenhos mensuráveis, a fim de que estes possam ser avaliados posteriormente. A avaliação de impacto em profundidade “mensura o efeito do treinamento em tarefas estritamente relacionadas aos conteúdos específicos ensinados nos cursos”, a avaliação é focada nos objetivos instrucionais previstos no programa do treinamento (ABBAD, PANTOJA e PILATI, 2001, p. 2).

Segundo Zerbini (2007), tem-se poucas pesquisas que optam por avaliar a transferência de treinamento, uma vez que os objetivos instrucionais de muitos cursos não se apresentam de forma clara, precisa e sequenciada; existe uma dificuldade de estabelecer uma conversão dos objetivos de aprendizagem para os objetivos de desempenho por parte dos avaliadores – a construção e validação das escalas consomem muito tempo.

Já o processo de avaliação do impacto de treinamento no trabalho consiste na verificação dos efeitos subseqüentes do treinamento em dimensões mais gerais no comportamento ou desempenho do egresso, além daqueles aspectos relacionados diretamente aos CHA's previstos no processo de TD&E, como exemplos desses efeitos mais gerais, estão: o aumento da motivação, autoconfiança e abertura do participante do treinamento a mudanças em processos de trabalho (FREITAS *et al.*, 2006; ZERBINI *et al.*, 2012; ABBAD, 1999). Segundo Abbad (1999), o impacto do treinamento no trabalho é medido em termos da transferência de treinamento para o trabalho e da influência que o evento instrucional exerce sobre o desempenho e as atitudes do egresso após a sua participação no mesmo. Para Hamblin (1978), em relação à avaliação de impacto de treinamento (medida em amplitude), o interesse reside nos efeitos gerais do evento instrucional sobre o desempenho de tarefas relacionadas diretamente ou não ao conteúdo aprendido no curso.

Abbad *et al.* (2012a) reforçam a importância de proceder a avaliação do impacto de treinamento no trabalho (medida em amplitude), uma vez que esta permite a comparação entre diferentes treinamentos e viabiliza a avaliação do efeito no comportamento dos egressos em situações que não estão descritas nos objetivos instrucionais. Conforme aqueles autores, - existem casos em que os efeitos de treinamento não ocorrem no cargo dentro da mesma organização que ofertou o treinamento.

Borges-Andrade (2002), concordando com a visão de Abbad (1999) sobre a importância da avaliação de impacto de treinamento (medida em amplitude), atenta que em certas culturas e políticas organizacionais, é possível (e necessário) verificar se existem evidências de que, o que foi adquirido em treinamento tem impacto em dimensões do desempenho individual que vai além daquelas diretamente relacionadas àqueles conhecimentos, habilidades e atitudes previstos em programas de treinamento.

Quanto aos aspectos metodológicos, às avaliações de transferência de treinamento, que exigem um instrumento de avaliação para cada ação instrucional e de impacto de treinamento no trabalho, que exigem apenas um instrumento para todos os treinamentos avaliados, - são comumente realizadas por meio de questionários (BORGES-ANDRADE, 2002).

Segundo Zerbini *et. al* (2012), o processo de construção dos instrumentos para avaliar a transferência de treinamento deverá seguir as seguintes fases: 1. Selecionar os programas de treinamento que serão avaliados; 2. Levantar os objetivos instrucionais do curso a ser avaliado; 3. Transformar os objetivos instrucionais em objetivos de desempenho; 4. Construir a escala com os objetivos de desempenho e proceder à validação semântica da mesma; 5. Submeter à escala a uma avaliação por juízes; 6. Definir os procedimentos de coleta de dados e implementar a coleta; 7. Checar a fatoriabilidade da escala e realizar a análise fatorial da mesma e; 8. Elaborar o relatório com a descrição dos resultados e as recomendações da ação a partir dos mesmos.

A observação de tais procedimentos descritos por Zerbini *et. al* (2012) permite que sejam construídos itens bastante específicos, que descreveram comportamentos diretamente relacionados à aplicação de CHA's aprendidos no curso.

Já em relação ao instrumento para avaliar o impacto de treinamento no trabalho (medida em amplitude), muitas pesquisas brasileiras têm usado o instrumento desenvolvido por Abbad (1999), Santos Júnior (2012), Oliveira-Neto (2009).

Em relação à fonte, as avaliações podem ser feitas pelo próprio participante do curso (autoavaliação) ou por sua chefia, colegas ou clientes (heteroavaliação), ou por uma combinação destes. Segundo Borges-Andrade (2002), a combinação é o procedimento ideal, uma vez que permite aumentar a objetividade e a precisão dos resultados. Além desses métodos baseados em julgamentos humanos, é recomendável o uso de indicadores objetivos de resultados de trabalho, se disponíveis na organização.

Face isso, na seção apresentada a seguir, têm-se os modelos utilizados para avaliar as ações de treinamento.

1.3 Modelos de avaliação em TD&E.

Segundo Borges-Andrade *et al.* (2012), os modelos para avaliar as ações de TD&E podem ser classificados em:

- a) Genéricos: são aqueles que descrevem o conjunto de variáveis relacionadas aos eventos de TD&E, como, por exemplo, o Modelo de Avaliação Integrada e Somativa de Borges-Andrade (1982) e os de Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978).
- b) Específicos: são aqueles que geralmente baseiam-se em outros modelos genéricos e são construídos com o objetivo de testar as relações existentes entre o conjunto de variáveis e determinados resultados de TD&E a nível individual (modelos de Baldwin e Ford (1988)) Abbad (1999), Pilati (2004), , no grupo de trabalho (Freitas, (2005)) ou nos níveis organizacionais e extra organizacionais (Mourão e Borges-Andrade, (2005)).

A seguir, tem-se a apresentação dos modelos teóricos comumente utilizados em avaliações das ações de TD&E e que influenciaram a realização da presente pesquisa, a saber: os Modelos tradicionais de Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978); e, os mais recentes – o Modelo de Avaliação Integrada e Somativa (MAIS), de Borges-Andrade (1982), e o Modelo *Impact*, de Abbad (1999).

O modelo tradicional de Kirkpatrick (1976) (conforme apresentado na Figura 2) influenciou muitos modelos e pesquisas subsequentes na área de avaliação em TD&E, sendo composto pelas seguintes variáveis:

- a) Reação: levantamento de atitudes e opiniões dos treinandos sobre os diversos aspectos do treinamento; a sua satisfação com o mesmo; pode ser medida por questionários fechados ou abertos e observações, dependendo da organização, do tipo da clientela e do programa de TD&E;
- b) Aprendizagem: verificação das diferenças entre o que os treinandos sabiam antes e depois do treinamento, ou se os objetivos instrucionais foram alcançados ou não;
- c) Comportamento no cargo: analisa o desempenho dos indivíduos antes e depois do treinamento, ou seja, verifica se houve transferência do treinamento para o trabalho efetivamente realizado; pode ser verificado em largura ou em profundidade.

- d) Resultado: verifica as mudanças mais gerais ao nível da organização, consequentes das ações de treinamento, como, por exemplo, a rotatividade e o absenteísmo.

Hamblin (1978) modificou o modelo proposto por Kirkpatrick (1976), dividindo o quarto nível (Resultados) em dois novos níveis, a saber: mudança organizacional e valor final (vide Figura 3), criando, assim, um novo modelo. O nível referente à mudança organizacional avalia o funcionamento da organização, ou as mudanças ali ocorridas em decorrência do treinamento. O nível que se refere ao valor final tem como foco a produção, o serviço prestado ou o alcance dos objetivos globais da organização, implicando na comparação dos custos de treinamento com os seus benefícios monetários ou com o lucro obtido por causa da sua realização.

A Figura 2 esquematiza os modelos de Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978), demonstrando o desdobramento do nível Resultados do modelo de Kirkpatrick (1976) em níveis de Mudança organizacional e Valor Final de Hamblin (1978).

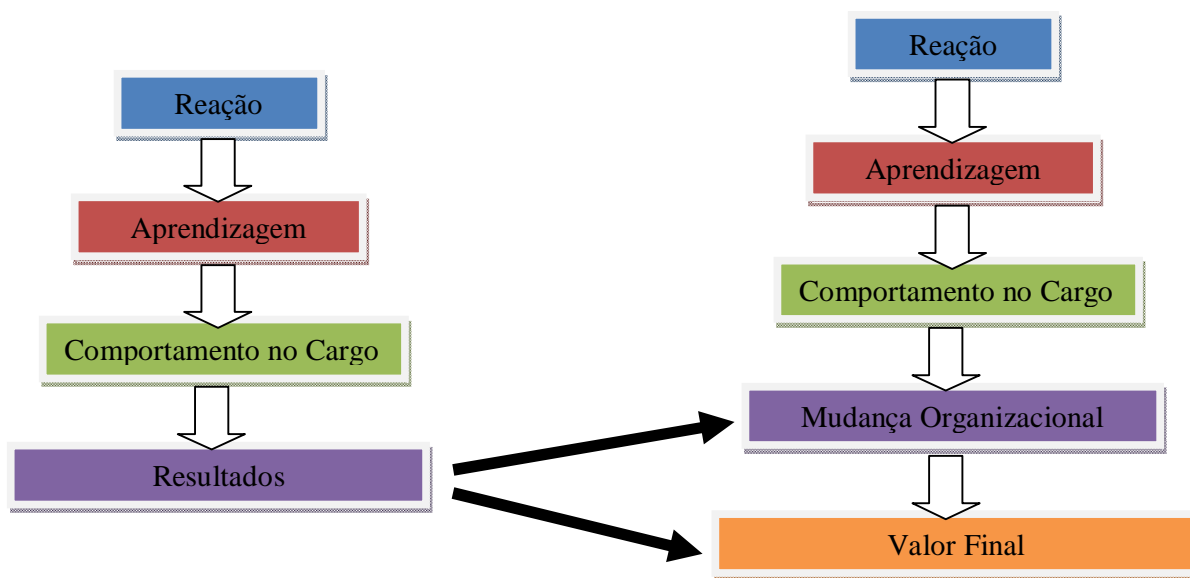


Figura 2: Níveis dos modelos de Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978).

Fonte: Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978).

Nos modelos de Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978), vale destacar que estes estavam voltados mais para os resultados, não levando em conta as outras variáveis interferentes no contexto das relações das variáveis pertencentes aos seus modelos. Para os modelos de Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978), os efeitos dos treinamentos se

dariam de forma sequenciada e linear nos vários níveis propostos, ou seja, no nível de reação, no nível de aprendizagem, no nível de comportamento no cargo, no nível organizacional e no nível de valor final.

Alliger e Janak (1989) e Tannenbaum e Yulk (1992) refutaram tal ideia, uma vez que evidências demonstraram que reações positivas ao treinamento e à aprendizagem dos conteúdos ensinados não garantiam a aplicação, no trabalho, das novas habilidades adquiridas em treinamentos. A aprendizagem, apesar de ser condição necessária para a transferência ou impacto no trabalho, não é condição suficiente para tal, uma vez que existem variáveis do ambiente que influenciam as relações entre as variáveis do sistema como um todo.

Outra evidência que pois em causa as relações lineares das variáveis apresentadas nos modelos tradicionais de Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978) é a análise da literatura brasileira e estrangeira sobre o treinamento e o desenvolvimento, realizada por Borges-Andrade e Abbad (1994). Segundo Borges-Andrade e Abbad (1994) as reações favoráveis dos treinandos ao treinamento e à aprendizagem dos conteúdos ensinados não garantem a aplicação, no trabalho, das novas habilidades adquiridas em treinamento. Um treinando pode demonstrar reação favorável ao treinamento e obter bons escores nas avaliações de aprendizagem, não aplicando, no trabalho, as novas habilidades aprendidas. Neste sentido, o ambiente pós-treinamento desempenha um papel importante para a transferência de treinamento.

Devido aos resultados das pesquisas, que questionaram as presunções apresentadas nos modelos de Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978), foram propostos modelos de avaliação de treinamento mais sofisticados visando à identificação das variáveis preditoras de impacto do treinamento no trabalho.

Nas linhas seguintes, apresentar-se-ão outros modelos desenvolvidos que levam em conta as variáveis de natureza ambiental, de características individuais dos treinandos e características do próprio evento de treinamento no processo de TD&E, a saber: o Modelo de Avaliação Integrada e Somativa (MAIS) – de Borges-Andrade (1982) e, o modelo *Impact*, de Abbad (1999).

O modelo MAIS, segundo Borges-Andrade (2006), refere-se ao processo de planejar, obter e analisar informações com o objetivo de fornecer subsídios importantes para adoção ou rejeição de um programa de TD&E pensado como sistema instrucional.

O sistema instrucional é visto como um conjunto integrado de materiais, instrumentos de mensuração e estratégias de ensino-aprendizagem, que foram sistematicamente planejados com base em princípios de aprendizagem e instrucionais, visando o alcance de metas e objetivos definidos que poderão ser alcançados logo após o evento de TD&E ou poderão demorar meses, anos, dependendo da natureza do sistema (BORGES-ANDRADE, 2006).

O MAIS, segundo Borges-Andrade (2006), recebeu influências dos modelos de Gagné e Briggs (1974), de Scriven (1967) e de Stufflebeam (1971). É considerado somativo, porque realiza a avaliação após o evento instrucional, possibilitando julgar um programa já concluído e aprimorar os programas subsequentes. E ainda, é integrado, porque incorpora todas as variáveis pertencentes ao sistema de TD&E desde a avaliação das necessidades, a execução do treinamento e a avaliação do próprio processo.

O MAIS deve possibilitar a análise e interpretação integrada de informações obtidas visando fornecer o maior número possível de subsídios para a tomada de decisões sobre esses eventos e programas, além de permitir o acúmulo de conhecimento relevante sobre o funcionamento de TD&E, com vista a futura formulação de políticas e estratégias organizacionais (BORGES-ANDRADE, 2006).

O referido modelo é composto pelos seguintes elementos:

- a) Insumos: os aspetos físicos, cognitivos e comportamentais anteriores à instrução, que podem influenciar no processo de aprendizagem;
- b) Procedimentos: os aspetos ou fatores no processo da aprendizagem;
- c) Processo: relacionado àquilo que se dá com os participantes ao longo do processo de aprendizagem;
- d) Resultados: sucesso ou fracasso do programa instrucional; e
- e) Ambiente: fatores externos ao processo instrucional – avaliação das necessidades, suportes e disseminação.

A Figura 3 representa o MAIS desenvolvido por Borges-Andrade (1982), demonstrando as várias variáveis que a compõe.

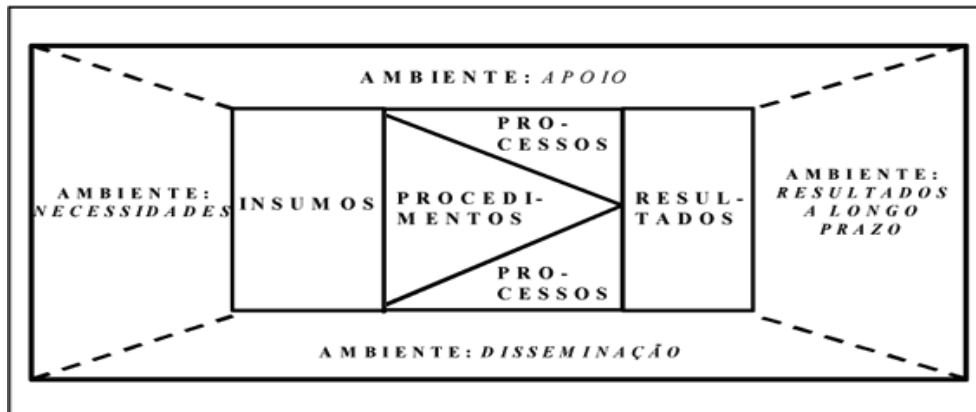


Figura 3: Modelo de Avaliação Integrada e Somativa

Fonte: Borges Andrade (1982)

Para além do MAIS que tem em conta as variáveis interferentes nos resultados das ações de treinamento, vale destacar aqui o modelo *Impact* de Abbad (1999) que é constituído pelas seguintes variáveis, subdivididas em dois grupos, a saber:

- 1) Variáveis preditivas: a) Suporte organizacional (organizacional e ao grupo de trabalho); b) Características do treinamento (tempo do curso, modalidade); c) Características da clientela, (idade, sexo, condição social dos participantes); d) Suporte a transferência (apoio moral, material da organização).
- 2) Variáveis critérios: a) Reação (opiniões que os participantes do tem em relação ao curso); b) Aprendizagem (retenção mudança de comportamento); c) Impacto de treinamento no trabalho.

A Figura 4 esquematiza as relações existentes entre as variáveis do modelo de Abbad (1999).

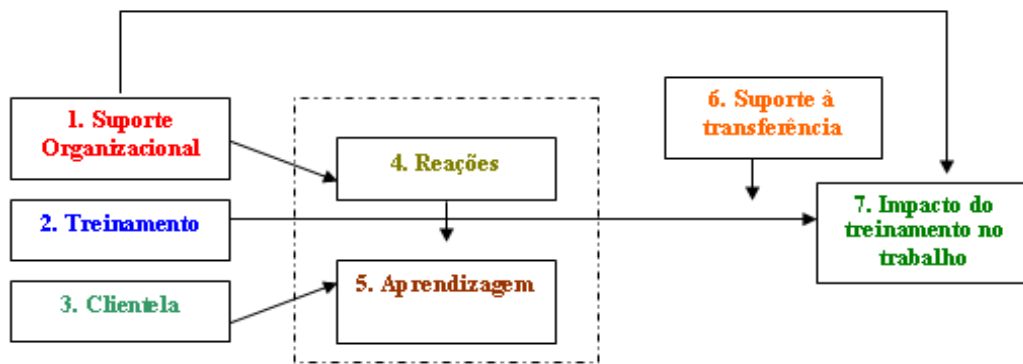


Figura 4: Modelo *impact*

Fonte Abbad (1999)

O modelo *Impact* tem por objetivo investigar o relacionamento existente entre as variáveis relativas ao indivíduo, ao treinamento, ao contexto organizacional, aos resultados imediatos do treinamento (reação e aprendizagem) e a variável critério impacto de treinamento no trabalho. Este teve influências dos modelos MAIS – de Borges-Andrade (1982), de Baldwin e Ford (1988), Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978).

Por meio de análise comparativa, Pilati (2004) destaca que o modelo MAIS é classificado como um modelo empírico geral. Aquele autor descreve categorias gerais de variáveis que influenciam as ações de TD&E nas organizações e que embasam o desenvolvimento de soluções tecnológicas e a pesquisa no campo. Neste sentido, o modelo de Abbad (1999) mostra-se de maior especificidade, com o objetivo de testar relações entre um conjunto definido de variáveis e resultados específicos.

O Quadro 2 faz um resumo das principais características dos modelos de modelos Kirkpatrick (1976), Hamblin (1978), Borges-Andrade (1982) e Abbad (1999).

Modelos	Variáveis estudadas	Características
Kirkpatrick (1976)	Reação, Aprendizagem, Comportamento no cargo e Resultado	Orientado para o resultado, relações direta entre as variáveis, não tem em conta as variáveis ambientais.
Hamblin (1978)	Reação, Aprendizagem Comportamento no cargo, Organizacional e Valor final	Orientado para o resultado, refere que há possibilidades de existirem outras variáveis do ambiente que podem influenciar nas relações entre as variáveis.
Borges-Andrade (1982)	Insumos, Procedimentos, Processo, Resultados, Ambiente	Sistêmico, têm em conta as variáveis de contexto; integrado e somativo; descreve categorias gerais de variáveis que influenciam as ações de TD&E nas organizações.
Abbad (1999)	Percepção do suporte organizacional, Características do treinamento, Características da clientela, Suporte a transferência, Reação, Aprendizagem e Impacto de treinamento no trabalho	Sistêmico, específico, tem em conta as variáveis de contexto; testa relações entre um conjunto definido de variáveis e resultados específicos.

Quadro 2: Resumo dos modelos Kirkpatrick (1976), Hamblin (1978), Borges-Andrade (1982) e Abbad (1999)

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Diante do exposto, o presente estudo tem como base o modelo teórico *Impact* de Abbad (1999), visando avaliar a transferência e o impacto no trabalho de dois treinamentos oferecidos pelo Governo de Moçambique aos servidores públicos. Com base no referido modelo, pretendeu-se realizar a testagem entre a variável critério, impacto de treinamento no trabalho, e as variáveis antecedentes ou preditoras, suporte à transferência e as características da clientela (participantes ou egressos de treinamentos).

Na seção a seguir, tem-se a apresentação das variáveis (contexto e público alvo) que influenciam os resultados das ações de treinamento.

1.4 Fatores Contextuais e Características do Público Alvo.

Na presente seção apresentar-se-ão as variáveis tidas como preditoras de impacto de treinamento para o trabalho (medida em profundidade e amplitude). Estas podem ser divididas em dois grupos, a saber: ao nível do contexto e ao nível das características do público alvo. Primeiramente, serão apresentadas e discutidas as variáveis ao nível do contexto e, posteriormente, as variáveis ao nível dos indivíduos.

Várias pesquisas realizadas sobre avaliação de treinamento – Abbad, (1999), Broad (1982), Roullier e Goldstein, (1993), Tannenbaum e Yukl (1992), Salas e Cannon-Bowers (2001), Brandão *et al.* (2008), Kozlowski *et al.* (2000) – sugerem que as variáveis do contexto organizacional são grandes preditoras de impacto do treinamento no trabalho. Segundo as referidas pesquisas, o desempenho no trabalho é determinado não apenas pelas competências desenvolvidas pelas pessoas em eventos instrucionais formais e informais, mas também em função de um conjunto de recursos ofertados pelo contexto para aplicar as novas habilidades adquiridas pelo indivíduo.

Para Tannenbaum e Yukl (1992), os elementos existentes no ambiente pós-treinamento podem encorajar, desencorajar ou dificultar a aplicação de novos conhecimentos e habilidades no trabalho. Salas e Cannon-Bowers (2001) acreditam que os acontecimentos que se dão após o treinamento são de similar importância quanto aqueles que ocorrem antes e durante o mesmo.

No Quadro 3 tem-se os conceitos das principais variáveis a nível do contexto, que influenciam a transferência e o impacto de treinamento no trabalho.

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); Abadd, Pilati e Borges-Andrade (1999)
Suporte gerencial ao treinamento	Indicadores de apoio gerencial a transferência de treinamento, presentes no ambiente organizacional antes, durante e após o treinamento	Broad (1982)
Clima para transferência	Percepção do indivíduo sobre o apoio que recebe do ambiente organizacional para transferir novas aprendizagens para o trabalho. Este conceito inclui fatores situacionais antecedentes e conseqüências associadas a transferência de treinamento.	Rouiller e Goldstein (1993)
Suporte a transferência	Percepção do indivíduo sobre o apoio que recebe de colegas e chefias para aplicar, no trabalho, novas habilidades adquiridas em treinamentos. Além do suporte psicossocial, este conceito enfoca o apoio material a transferência do treinamento.	Abbad (1999); Abadd e Sallorenzo (2001)
Cultura de aprendizagem continua	Padrão compartilhado de significados e expectativas acerca de quanto a organização maximiza os processos de inovação e a competitividade, promovendo a aquisição constante de habilidades, conhecimentos e comportamento oriundos dos mais distintos meios, a fim de modificar o ambiente de trabalho em alguns aspetos	Tracey, Tannenbaum e Kavanagh (1995)
Suporte a aprendizagem	Percepção do indivíduo sobre o apoio de pares e chefias a aprendizagem e a aplicação no trabalho de CHAs adquiridos em situações formais (programas de TD&E) e informais de aprendizagem.	Coelho Jr. (2004)
Suporte a aprendizagem contínua	Percepção do indivíduo sobre a presença de condições favoráveis a aprendizagem no grupo de trabalho	Freitas (2005); Pantoja (2004)

Quadro 3: Definições de variáveis de Suporte

Fonte: Abbad *et al.* (2006, p. 397)

A partir das definições apresentadas no referido quadro, é possível constatar que os conceitos de suporte organizacional estão relacionados diretamente com a organização, no nível macro – é a visão que o indivíduo possui em relação à valorização dos seus conhecimentos pela organização. O suporte organizacional - exerce uma influência mais distal sobre os resultados de ações de TD&E, sobre o desempenho do trabalho do que o efeito exercido por suporte à transferência, que afeta diretamente o comportamento do egresso (PILATI; BORGES-ANDRADE, 2004).

O conceito de suporte gerencial à transferência remete aos gestores diretamente ligados ao indivíduo treinado. O suporte gerencial deve estar presente antes, durante e após o treinamento. Refere-se à opinião do participante do treinamento sobre o empenho demonstrado pelas chefias para viabilizar a sua participação em eventos instrucionais. Por outro lado, refere-se a certas condições do ambiente pré-treinamento e pós-treinamento e ao nível de apoio recebido pelo treinando para participar efetivamente de todas as sessões de treinamento.

O conceito de suporte gerencial à transferência de treinamento foi apresentado por Broad (1982), que desenvolveu um conjunto de setenta e quatro indicadores organizados em cinco categorias, a saber: a) envolvimento da gerencia superior; b) preparação pré-treinamento; c) suporte durante o treinamento; d) ligação do treinamento com o trabalho; e, e) acompanhamento pós-treinamento.

Segundo Broad (1982), para que os esforços voltados para o Desenvolvimento de Recursos Humanos não sejam em vão, deve-se investir mais energia no desenvolvimento de suporte gerencial à transferência, uma vez que os resultados de treinamento desejados são geralmente alcançados em situações nas quais se tem suporte consistente à transferência de treinamento. Da mesma forma, Ford *et. al.* (1992) acreditam que o fato do ambiente pós-treinamento oferecer ou não oportunidades ao treinando para aplicar o que aprendeu em treinamento pode influenciar a transferência.

Ainda em relação ao suporte gerencial à transferência de treinamento, Borges-Andrade e Abbad (1994), sobre a avaliação de treinamento, demonstraram que os empregados cujos chefes forneciam apoio para que participassem dos treinamentos, apresentavam atitudes favoráveis em relação ao curso. Segundo aqueles autores, as ações gerenciais, de colegas ou da própria política organizacional, proporcionam sugestões e sinais que influenciam a motivação dos empregados. Neste sentido, os supervisores podem demonstrar apoio a um treinamento por meio de discussões com o empregado, do estabelecimento de metas de trabalho a partir do treinamento, da liberação de tempo para preparação e do encorajamento do trabalhador a engajar-se com o treinamento.

O conceito de clima para transferência é abrangente; incorpora fatores situacionais, antecedentes e consequentes à transferência de treinamento; encontra-se a nível macro. Tal conceito foi desenvolvido por Roullier e Goldstein (1993), sendo composto por variáveis situacionais, que incorporam objetivos do trabalho, e por

variáveis consequentes do ambiente do trabalho, que inibem ou facilitam a transferência de treinamento, como, por exemplo, os *feedbacks* negativos e positivos ou mesmo a ausência de *feedback*.

Roullier e Goldstein (1993) tinham como objetivo a definição, construção e validação de uma medida de clima para transferência, bem como verificar se o clima organizacional para a transferência influencia no grau de transferência de comportamentos aprendidos em programas de treinamento para a situação de trabalho. Clima para a transferência foi a responsável, em conjunto com o escore de aprendizagem, pela explicação de mais da metade dos comportamentos de transferência (54%). De acordo com aqueles autores, os treinandos que não contavam com um clima positivo para a transferência de treinamento no trabalho não aplicavam no ambiente laboral as habilidades adquiridas em treinamento. Segundo Roullier e Goldstein (1993), para o alcance de um clima favorável, seria essencial que houvesse na organização:

- um sistema que unisse o instrutor, o treinando e o gerente no processo de transferência;
- uma maior clareza nas expectativas do treinando e do dirigente antes do treinamento;
- a identificação de obstáculos à transferência do treinamento e o fornecimento de estratégias para resolvê-los;
- um trabalho conjunto com os gerentes, a fim de propiciar oportunidades de manutenção do comportamento aprendido pelos treinandos.

Neste sentido, Roullier e Goldstein (1993) acreditam que o clima organizacional para transferência consiste em um conjunto de variáveis que merece ser investigado como facilitador potencial para aumentar a transferência positiva de treinamento no ambiente de trabalho.

Os resultados da pesquisa de Abbad e Sallorenzo (2001) demonstraram a extrema importância da variável do clima para transferência, sendo esta uma das principais responsáveis pela aplicação, no local de trabalho, dos conteúdos de treinamento organizacional para a transferência.

Em relação a variável suporte a transferência, segundo Abbad *et al.* (2012), esta é medida por meio de dois fatores:

- a) Suporte psicossocial: o apoio gerencial e social dos colegas à aplicação de novas habilidades no trabalho; a influência do ambiente organizacional pós-treinamento para o uso das habilidades no ambiente de trabalho; trata-se de uma variável proximal à transferência de treinamento (ABBAD *et al*, 2006); e
- b) Suporte material: a qualidade, quantidade e disponibilidade de recursos materiais e financeiros, e o ambiente físico, que podem interferir positiva ou negativamente na aplicação dos novos conhecimentos adquiridos.

Assim, a percepção dos treinados no que se refere aos obstáculos às tarefas – equipamentos ou recursos financeiros insuficientes – podem influenciar indiretamente nas mudanças comportamentais e aprendizagem, reduzindo a motivação para o aprendizado de novas habilidades ou a aplicação, no trabalho, de habilidades adquiridas no treinamento.

É importante frisar que, segundo Abbad (1999), várias pesquisas têm tratado os conceitos suporte à transferência e clima para a transferência como similares, mas a principal diferença entre os referidos conceitos é que o suporte à transferência, além das questões psicossociais, incorpora as questões de recursos materiais e financeiros.

As medidas de suporte à transferência foram elaboradas com base nos trabalhos de Broad (1982), que enfatizou o suporte gerencial à transferência. Rouiller e Goldstein (1993) descreveram as situações e consequências facilitadoras ou inibidoras da transferência de treinamento. Peter e O'Connor (1990) focalizaram as restrições ambientais ao desempenho no trabalho, e ainda, identificaram oito categorias de restrições situacionais, que devem ser levantadas antes da implementação do programa, em termos de disponibilidade, suficiência e a qualidade dos recursos para o desempenho, a saber: ferramentas e equipamentos; materiais e suprimento; informações relacionadas com o trabalho; suporte orçamentárias; serviços requeridos; preparação para a tarefa; disponibilidade de tempo e aspetos físicos do ambiente de trabalho.

No entanto, existem outras variáveis além das ao nível do contexto, que influenciam os resultados das ações de TD&E, são elas, as características do público alvo.

Muitos pesquisadores têm se interessado em prever, com base em características individuais, se um indivíduo irá completar o processo de treinamento com sucesso (TANNENBAUM e YULK, 1992).

Neste sentido, faz-se importante o estudo das variáveis individuais a fim de verificar quais as características individuais diretamente relacionadas com o sucesso da

ação instrucional e que trarão maiores benefícios à organização após um treinamento em determinada área.

O Quadro 4 apresenta as principais variáveis ao nível dos indivíduos que influenciam os resultados das ações de treinamento, posteriormente serão apresentadas e discutidas algumas delas.

Características	Variáveis
Sócio demográficas	- Sexo, idade, formação. - Tempo de serviço, cargo, função - Condição sócio-económica
Psicossociais	- Lócus de controle - Autoeficácia - Comprometimento - Prazer e sofrimento
Motivacionais	- Motivação para aprender - Motivação para transferir - Valor instrumental
Cognitivo comportamental	- Estratégias cognitivas - Estratégias comportamental - Estratégias auto reguladoras

Quadro 4: Características do público alvo.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Segundo Meneses *et. al.* (2006), faz-se importante analisar as variáveis sócio demográficas dos indivíduos – sexo, idade, escolaridade, formação, tempo de serviço no cargo, função e condição socioeconômica –, antes da provisão do treinamento, isto é, no processo de avaliação das necessidades, a fim de evitar o treinamento de pessoas que não necessitam ser treinadas, bem como deixar de treinar indivíduos necessitados.

Salas e Cannon-Bowers (2001), corroborando na importância das variáveis demográficas para a transferência de treinamento, referem que pesquisas sugerem que a natureza das experiências do treinando com o conteúdo do treinamento influencia os resultados da aprendizagem, ou seja, pessoas mais experientes com o conteúdo dos treinamentos tendem a uma maior transferência do que com pessoas menos experientes.

Em relação às variáveis psicossociais, mais concretamente, a autoeficácia, Bandura (1977), refere que a teoria de autoeficácia sugere que os treinandos atingirão mais facilmente os objetivos do treinamento se acreditarem que são capazes de aprender o conteúdo, se o treinando acreditar que terá sucesso em suas tentativas de aprender os

conteúdos do treinamento, provavelmente terá mais sucesso do que outros participantes com baixos índices de autoeficácia.

Já o *locus* de controle, segundo Noe (1986), é um traço de personalidade estável capaz de afetar a motivação individual e a habilidade de aprender. Indivíduos com *locus* de controle externo atribuiriam os resultados de seu trabalho a fatos que estariam fora de seu controle pessoal – o acaso e a ação de outras pessoas. Já aqueles com *locus* de controle interno atribuiriam os resultados de seu trabalho ao seu próprio comportamento, ou seja, seu desempenho e os eventos que ocorrem no contexto laboral são resultantes do seu próprio desempenho e estão sob seu controle pessoal.

Em relação às variáveis motivacionais, é importante destacar aqui às variáveis motivação para aprender e valor instrumental. Tannenbaum e Yukl (1992) definem a motivação para treinar ou motivação para aprender como a direção, o esforço, a intensidade e a persistência que os indivíduos participantes da ação instrucional aplicam nas atividades orientadas para aprendizagem, isto, antes, durante e depois do treinamento. Já, a variável valor instrumental, é vista por Régis (2000) como a crença que o indivíduo, participante do treinamento, tem em relação a uma recompensa que irá receber em função do seu desempenho como consequência da transferência do treinamento, ou seja, os indivíduos realizam um julgamento subjetivo a respeito da probabilidade de ter seu desempenho valorizado pela organização, e esta deve fornecer recompensas associadas ao desempenho.

No entanto, é importante destacar que para a execução do presente estudo, as variáveis utilizadas foram: suporte psicossocial à transferência de treinamento - definido como o apoio recebido pelos colegas e chefia para a aplicação das novas habilidades adquiridas em eventos instrucionais; e, características demográficas da clientela – sexo, idade, experiência, setor de trabalho, ano de conclusão dos cursos experimentados.

No capítulo a seguir será apresentada a revisão da literatura, Brasileira e estrangeira, sobre a transferência e impacto de treinamento no trabalho.

2. REVISÃO DA LITERATURA.

O presente capítulo é destinado à busca, análise e caracterização da produção científica sobre avaliação de treinamento publicada no período de 2011 a 2013. A revisão da literatura visou analisar os principais avanços e fragilidades nas pesquisas brasileiras e estrangeiras referentes ao tema Avaliação de treinamento no desempenho de egressos, bem como, discutira as principais implicações teóricas e metodológicas para esta área de conhecimento. O capítulo está dividido em duas seções, na primeira, serão apresentadas as pesquisas realizadas no Brasil e na segunda, as pesquisas realizadas em outros países.

2.1 Pesquisas Brasileiras sobre avaliação de treinamento

Na presente seção estão disponíveis pesquisas brasileiras que investigaram variáveis antecedentes ou preditoras de construtos relacionados a impacto de treinamento no trabalho (medida em amplitude) e/ou transferência de treinamento (medida profundidade), realizados no período de 2011 à Agosto de 2013. Esta revisão é uma atualização do trabalho realizado por Santos Júnior (2012) em sua dissertação de mestrado, membro do grupo de pesquisa IMPACT, na qual o autor da presente pesquisa faz parte.

A realização da presente revisão da literatura de pesquisas Brasileiras, foi iniciado por meio de buscas na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), no Portal de Periódicos CAPES e na Base de dados da Biblioteca da Universidade de Brasília.

Os critérios usados para a seleção dos trabalhos foram estabelecidos *a priori*, consistiram na busca de pesquisas empíricas e teóricas, publicados durante o período de 2011 à Agosto de 2013 em revistas científicas com as seguintes palavras-chaves: “avaliação de treinamento”, “impacto de treinamento”, “transferência de treinamento”, “training evaluation”, “transfer of training”, “training impact at work”, “transfer of learning”, “training outcomes”; e que tinham como foco o nível de avaliação de resultados de treinamento, denominado por Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978) como

comportamento no cargo, neste caso, impacto de treinamento no trabalho e transferência de treinamento para o trabalho.

Nas primeiras buscas, introduzindo as palavras chaves e o espaço temporal definido, foram encontrados 181 trabalhos em todas as bases de dados. Após a leitura dos resumos dos trabalhos, foram descartados 171 estudos por não tratarem das variáveis critério de interesse para esta pesquisa, bem como pelo fato de algumas pesquisas aparecerem mais de uma vez ao final das buscas. Desta forma chegou-se a uma amostragem final de oito estudos apresentados no Quadro 5.

Autor-ano	Treinamento, Participantes	Método de Coleta e Análise dos Dados	Variáveis preditoras	Variáveis critérios	Resultados
Balsan (2011)	392 servidores (técnicos administrativos) da UFSM que participaram de vários treinamentos presenciais.	A pesquisa coletou dados por meio de questionários, e realizou análises descritivas, correlações e aplicação de modelos de regressão	<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 (Autoavaliação) 	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)	A pesquisa foi realizada em 23 organizações públicas, privadas e do terceiro setor nos Estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro. Participaram da pesquisa 403 servidores totalizando 377 questionários válidos.	A pesquisa coletou dados por meio de questionário e usou correlação, regressão hierárquica, estatística descritiva para a análise dos dados.	<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.
Xavier; Martins; Lima. (2011)	A pesquisa avaliou programas de incubação. 115 empresas do Estado de Minas Gerais participaram na pesquisa, os gestores das empresas responderam os questionários sobre importância dos fundamentos de administração.	-Os dados foram coletados a partir de um questionário estruturado. Para mensurar a avaliação dos empresários, foi utilizada uma escala linear não estruturada composta de duas âncoras nas extremidades.	- Reação: a partir dos fundamentos, os empresários foram convidados a avaliá-los sob três perspectivas: importância do fundamento, presença na capacitação gerencial oferecida pela incubadora e domínio do fundamento.	- Impacto em profundidade (auto avaliação).	Os resultados mostraram que os treinandos em relação à análise de equilíbrio entre importância e domínio dos fundamentos por parte dos empresários e entre importância e efetividade ou presença dos fundamentos na capacitação gerencial, verificou-se a existência de lacunas a serem supridas tanto pelos empresários quanto pelas incubadoras. Em todos os fundamentos contemplados nesse trabalho verificaram-se situações desfavoráveis, uma vez que os empresários avaliaram seus domínios inferiores à importância de cada fundamento, da mesma forma que a efetividade da capacitação oferecida pela incubadora.

Quadro 5: Mapa analítico de pesquisas brasileiras sobre Avaliação de Treinamento publicadas no período 2011-2013

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Autor-ano	Treinamento, Participantes	Método de Coleta e Análise dos Dados	Variáveis predictoras	Variáveis critérios	Resultados
Dos Santos Júnior (2012)	A pesquisa avaliou um treinamento presencial introdutório- Curso Excelência Profissional do Banco XYZ. Participaram da pesquisa 1899 funcionários.	Os dados foram coletados por meio de questionário online. Para a análise do dados, foi utilizado correlações, regressões, análise fatorial	Suporte psicossocial Suporte material, Clima para transferência Suporte organizacional Variáveis demográficas	Impacto em amplitude e profundidade de treinamento no trabalho (autoavaliação)	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. Suporte Psicossocial, Relacionamentos Interpessoais e autoavaliação de aprendizagem, foram preditivas tanto das medidas de Generalização quanto das medidas de Transferência de Treinamento. 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.
Bastos (2012)	Treinamento presencial em um hospital do município de São Paulo sobre a prevenção e tratamento de úlceras por pressão-UP. Participaram da pesquisa 75 enfermeiros.	O método de análise de dados usado na pesquisa foi correlacional para medir as variáveis em diferentes momentos, antes, durante e depois da ação instrucional, não exercendo o controle direto sobre as variáveis investigadas. A pesquisa também realizou estatísticas descritivas e análise fatorial. Os dados foram coletados por questionários impressos.	- Variável ao nível do indivíduo (Gênero, Idade, Tempo de trabalho na instituição, Escolaridade, Número de treinamentos realizados nos últimos 12 meses, Unidade de trabalho afeto, Turno de trabalho) - Reação -Aprendizagem - Suporte psicossocial e material a transferência, (instrumento de Abbad, 1999)	- Impacto em amplitude (auto e hetero-avaliação). - Impacto em profundidade (autoavaliação,).	Os resultados mostraram que os treinandos apresentaram um alto índice de reação positiva em todas as dimensões, numa escala de 0 a 10 a média observada foi de 8.7. Constatou-se uma associação positiva entre reação e impacto (profundidade e amplitude) e uma relação fraca entre reação e aprendizagem e ausência de relação entre aprendizagem e impacto (profundidade e amplitude). Houve uma forte relação entre suporte a transferência e impacto (profundidade e amplitude). Em relação as variáveis ao nível do indivíduo, a variável, tempo de trabalho na instituição foi a que esteve correlacionada com o impacto, as outras variáveis não apresentaram uma correlação.

Quadro 5 Mapa analítico de pesquisas brasileiras sobre Avaliação de Treinamento publicadas no período 2011-2013 (continuação)

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Autor-ano	Treinamento, Participantes	Método de Coleta e Análise dos Dados	Variáveis preditoras	Variáveis critérios	Resultados
Dos Santos, (2012)	Curso introdutório à estratégia da saúde da família (presencial), com uma duração de 40 horas. Participaram da pesquisa 124 pessoas, dentre eles, 6 instrutores, 46 agentes comunitários de saúde, 14 agentes administrativos, 13 agentes de enfermagem, 4 médicos, 4 enfermeiros, seis técnicos de farmácias, 6 fisioterapeutas, 3 educadores físicos 3 assistentes sociais e 4 gestores ambientais, .	A pesquisa usou a análise de estatística descritiva. A análise correlacional foi usada para estabelecer correlações entre as variáveis independentes e as dependentes , para tal usou-se o coeficiente de correlação de Pearson e o modelo de regressão linear. Os dados foram coletados por via de correio eletrônico.	- Características da clientela (Idade, formação, função, unidade de trabalho, região do trabalho, ano de participação do curso. - Reação - Aprendizagem (pré e pós teste)	- Impacto de treinamento (profundidade)	- Os resultados demonstraram que, os instrutores e os treinandos apresentaram um alto nível de satisfação, numa escala de 0 a 10, a média foi de 0,75. Foi identificada associação positiva entre reação e impactos. Houve uma diferença significativa na aprendizagem pré e pós teste, no entanto os desempenhos esperados foram insatisfatórios. A única variável que apresentou correlação entre os resultados de aprendizagem, foi a escolaridade, os participantes de graduação apresentaram melhores desempenhos em dois momentos. Houve correlação positiva entre satisfação e impactos.
Santos (2012)	Participaram da pesquisa 95 funcionários de uma organização que realizaram treinamentos presenciais não planejados, isso é, não foi feito um levantamento de necessidades de capacitação.	A pesquisa usou estatísticas descritivas e a regressão <i>stepwise</i> para a análise de dados. Os dados foram coletados por questionários online e em papel impresso.	- Variáveis individuais (Motivação para Aprender, Motivação para Transferir e Valor Instrumental do Treinamento, Escala de Lacerda e Abbad, 2003) - Variável contextual (Percepção de Suporte Organizacional, escala de Siqueira, 1995)	- Impacto de treinamento no trabalho (medida em amplitude, escala de Abbad, 1999)	Os resultados demonstraram que a variável impacto correlacionou-se positivamente com a Motivação para Aprender. As variáveis motivação para Aprender e valor instrumental explicaram juntas 14% da variância do Impacto. A Motivação para Transferir, e a Percepção de Suporte Organizacional não foram preditoras de impacto.

Quadro 5 Mapa analítico de pesquisas brasileiras sobre Avaliação de Treinamento publicadas no período 2011-2013 (continuação)

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Autor-ano	Treinamento, Participantes	Método de Coleta e Análise dos Dados	Variáveis preditoras	Variáveis critérios	Resultados
Pilati; Borges-Andrade (2012)	Participaram da pesquisa 652 egressos de 17 treinamentos presenciais de uma instituição bancária brasileira com abrangência nacional	Foram utilizados instrumentos previamente desenvolvidos e validados em outros estudos no Brasil. Os dados foram coletados em 2 momentos: no 1º dia de treinamento (T1) e 3 meses após o treinamento (T2).	<ul style="list-style-type: none"> - Variáveis individuais (Motivação para Aprender, Motivação para Transferir e Valor Instrumental do Treinamento); -Estratégias de aplicação do aprendido - Variável contextual (Percepção de Suporte à transferência) -Estratégias para transferência do aprendido - Suporte para transferência e compromisso com o trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto de treinamento no trabalho (medida em amplitude) - Impacto em profundidade 	As estratégias de transferência do aprendido, percepção de suporte e comprometimento do trabalho dos egressos foram preditores estatisticamente significativos de efetividade do treinamento.

Quadro 5 Mapa analítico de pesquisas brasileiras sobre Avaliação de Treinamento publicadas no período 2011-2013 (conclusão)
 Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Baseando-se na análise da produção científica realizada no Brasil no período 2011-2013, sobre avaliação de treinamento, apresentado no Quadro 5, pode-se verificar uma predominância de estudos em organizações públicas e em treinamentos maioritariamente presenciais ver (Balsan, 2011; Santos Filho e Mourão, 2011; Dos Santos Júnior, 2012; Bastos, 2012; Dos Santos 2012; Santos, 2012).

Os dados foram coletados, na maior parte das pesquisas, por questionários *online*, havendo poucos casos em que a coleta foi realizada em papel impresso. Nota-se uma escassez de pesquisas que utilizaram entrevista, e outras técnicas de cunho predominantemente qualitativos, como o método principal de coleta de dados, socorrendo-se destes, somente para a construção e validação de instrumentos. Para a análise dos dados, as pesquisas usam na sua maioria o método quantitativo, neste caso, estatísticas descritivas, correlações e, regressões múltiplas (ver Bastos, 2012; Santos Júnior, 2012; e Santos 2012).

Verificou-se também, que a maior parte das pesquisas usaram instrumentos de autoavaliação para a coleta de dados. Há relativamente poucas pesquisas com hetero-avaliações de impacto de treinamentos no trabalho, concorrendo para o enviesamento dos resultados das pesquisas, predominantemente baseadas em percepções individuais.

Houve um incremento, em relação ao período pesquisado por Santos Júnior (2012) em sua dissertação de mestrado, de pesquisas que utilizaram a variável transferência de treinamento (impacto em profundidade) como variável critério, ver (Xavier; Martins; Lima 2011; Bastos 2012; Santos Júnior 2012; Santos 2012; Pilati; Borges-Andrade, 2012).

Em relação às variáveis usadas nas pesquisas como preditoras de impacto de treinamento no trabalho (medida em amplitude e profundidade), pode-se notar que existe um predomínio do uso de variáveis pessoais e de contexto, principalmente, as demográficas e de suporte psicossocial, tendo sido localizados apenas dois estudos que investigaram variáveis motivacionais como preditoras de resultados de treinamentos. Não foram encontrados estudos que utilizaram outras variáveis individuais como: a autoeficácia, valor instrumental, clima para a transferência, *locus* de controle, como preditores de impacto de treinamento no trabalho.

A maior parte dos resultados da pesquisa demonstra que as variáveis de contexto, como o suporte a transferência de treinamento, estiveram correlacionadas com o impacto de treinamento para o trabalho (medida em amplitude e profundidade). Estes

achados corroboram os encontrados nas revisões realizadas por Pereira (2009), Oliveira Neto (2009), Silva (2011) e Santos Júnior (2012)

2.2 Pesquisas estrangeiras sobre avaliação de treinamento.

A revisão de literatura a ser apresentada na presente seção consistiu uma atualização e revisão do quadro-síntese apresentado por Santos Júnior (2012), em sua dissertação de mestrado. Foram consultadas anteriormente, as revisões realizadas por Todeschini, Sales, Fernandes, Vieira e Brixí (2006); Abbad (2010); Laval Silva (2011). Pretende-se apresentar uma versão mais recente da produção estrangeira na área de avaliação de treinamento, concretamente no nível de comportamento no cargo (impacto em profundidade e amplitude).

Os artigos usados nessa seção são provenientes das seguintes bases de dados: Portal da Capes, Proquest, Scielo, ScienceDirect/Elsevier, Wiley Online Library, Academic Search Premier/EBSCO, Cambridge Journals Online, Oxford Journals. A escolha dos mesmos obedeceu a critérios definidos a priori, nesse caso: o uso de palavras-chaves “training evaluation”, “transfer of training”, “training impact at work”, “transfer of learning”, “training outcomes”; textos publicados em periódicos científicos com avaliação por pares; trabalhos empíricos; revisões de literatura; ano de publicação compreendido entre 2011 e Agosto de 2013 e; foco no nível de avaliação de efeitos de treinamento denominado por Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978) como comportamento no cargo.

Nas primeiras buscas, introduzindo o período definido e as palavras chaves em todas bases, foram encontrados um total de 489 trabalhos publicados. Após a leitura dos resumos dos trabalhos, foram descartados 476 por não estudarem as variável critério de interesse para a pesquisa, ou por estarem repetidos, ficando a versão final com 13 artigos, apresentados no Quadro 6.

Autor-ano	Treinamento Participantes	Método de Coleta e Análise de Dados	Variáveis antecedentes	Variáveis critério	Resultados
Quesada-Pallares, Pineda-Herrero e Espona (2011)	110 gerentes senior e pleno. Treinamento de liderança em várias companhias na Espanha tanto do serviço público quanto privado, relacionado a negociação eficiente, habilidades interpessoais e gerenciamento do tempo, entre outros. O curso teve uma duração de mais de 7 horas e o conteúdo abordava.	Os dados foram coletados por meio de questionários, posteriormente analisados no SPSS; análise fatorial exploratória; e análises descritivas e comparação das médias.	- Características dos treinandos. - Variáveis de suporte (suporte dos pares; sanções dos supervisores; suporte dos supervisores; prontidão para o aprendizado; oportunidade de uso) - Motivação para transferir.	Transferencia de aprendizagem (autoavaliacao)	Os resultados mostram uma clara intenção de transferir aprendizagem, mas um baixo nível de suporte oferecido pela organização para permitir as egressos aplicar a aprendizagem. Ademais os egressos avaliaram possuir uma lacuna de capacidade pessoal para transferir o que eles aprenderam.
Grossman e Salas (2011)	-	-	- Características da clientela (Habilidades cognitivas, autoeficácia, motivação, percepção da utilidade de treinamento) - Variável de suporte (clima para transferir, suporte psicossocial e material)	Transferência de treinamento (medida em profundidade)	- Os resultados da pesquisa demonstram que há uma forte relação entre a capacidade cognitiva dos formandos e a transferência de treinamento. A autoeficácia, também tem sido continuamente ligado a transferência de treinamento. A motivação pré-treinamento, motivação para aprender e a motivação para transferir tem todas demonstrando relações importantes com transferência de treinamento. Clima transferência também surgiu como preditor significativo de transferência de treinamento

Quadro 6: Mapa analítico de pesquisas estrangeiras sobre Avaliação de Treinamento publicadas no período 2011-2013.

Fonte: Adaptado pelo pesquisador

Autor-ano	Treinamento Participantes	Método de Coleta e Análise de Dados	Variáveis antecedentes	Variáveis critério	Resultados
Simosi (2012)	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.	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.	Suporte organizacional Suporte gerencial Suporte de pares	Transferência de treinamento Comprometimento afetivo	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.
Jodlbauer, Eva, Bernad e Stiglbauer, (2012).	Participaram da pesquisa 220 servidores públicos de uma instituição pública Australiana que participaram de diferentes programas de treinamento na área de saúde, recursos humanos, e línguas.	Os dados foram coletados através de formulários online. Foi realizado análise de estatísticas descritivas e correlações.	- Motivação para transferir . - Insatisfação com o trabalho - Valor instrumental	- Transferência de treinamento (Os participantes tinham que indicar o número de sugestões apresentadas no local de trabalho, como consequência direta do treinamento e quantas sugestões foram implementadas)	Os resultados da pesquisa demonstraram que a insatisfação no trabalho tem um efeito negativo sobre a transferência de treinamento, no entanto a motivação para transferir tinha um efeito moderador. Quanto mais uma pessoa estava motivada para a transferência, menor era o efeito negativo da insatisfação com o trabalho sobre a transferência. A variável valor instrumental, estava positivamente correlacionada com a motivação para transferir

Quadro 6: Mapa analítico de pesquisas estrangeiras sobre Avaliação de Treinamento publicadas no período 2011-2013. (continuação)

Fonte: Adaptado pelo pesquisador

Autor-ano	Treinamento Participantes	Método de Coleta e Análise de Dados	Variáveis antecedentes	Variáveis critério	Resultados
Shantz e Latham (2012).	Treinamento em Habilidades para melhorar o desempenho dos entrevistados durante uma entrevista de seleção realizada por uma organização de emprego de Canadá. Participaram na pesquisa 35 desempregados na área de TIC.	Os dados foram coletados em questionário impresso. A pesquisa usou análise de estatísticas descritivas e correlações.	- Auto eficácia (5 perguntas com escala tipo likert de 5 pontos)	- Transferência de treinamento (autoavaliação)	- A autoeficácia foi preditora de transferencia de treinamento.
Saks e Burke (2012).	150 profissionais (diretores, técnicos e consultores) membros de uma associação de treinamento e desenvolvimento, no Canadá.	Os dados foram coletados por inquéritos impressos. Para a análise de dados , foi usada estatísticas descritivas e intercorrelações das variáveis do estudo.	- Frequência de avaliação (Os participantes tinham que responder a perguntas sobre o grau em que a organização avalia programas de treinamento usando cada nível de avaliação ,níveis 1-4, com escala Likert de 5 pontos)	Transferência de treinamento (Os participantes tinham que indicar o percentual de empregados na sua organização que efetivamente aplicam o que eles aprenderam em programas de treinamento, usando uma escala de resposta de 10 pontos)	A freqüência de avaliação de treinamento estava positivamente relacionada à transferência de treinamento. No entanto, entre quatro níveis de critérios de avaliação de Kirkpatrick, apenas os níveis de comportamento e os resultados foram relacionados a taxas mais altas de transferência de treinamento.
Kazbour, Mcgee, Mooney, Laura e Brinkerhoff. (2013).	80 funcionários de uma organização internacional de produção e comercialização de alimentos dos EUA. O treinamento de 8h visava fornecer aos funcionários habilidades para gerenciar melhor a mudança organizacional.	Questionário online, teste t para a análise dos dados.	Suporte Organizacional (instrumento para mensurar as reuniões com os gerentes, antes do treinamento para definir expetativas do treinamento e metas a alcançar no local de trabalho bem como os feedbacks após o treinamento).	Transferência de treinamento (10 questões de múltipla escolha)	Os resultados do estudo sugeriram que os gestores que interagiram com os funcionários no ambiente de trabalho, antes e após o treinamento aumentaram a probabilidade de transferência de treinamento para o trabalho.

Quadro 6: Mapa analítico de pesquisas estrangeiras sobre Avaliação de Treinamento publicadas no período 2011-2013. (continuação)

Fonte: Adaptado pelo pesquisador

Autor-ano	Treinamento Participantes	Método de Coleta e Análise de Dados	Variáveis antecedentes	Variáveis critério	Resultados
Pham, Segers e Gijsselaers. (2013).	O estudo foi realizado com 167 indivíduos de várias organizações públicas e privadas que frequentaram oito programas de MBA em Vietnam em 2007-2008.	Questionário de auto-relato durante as sessões na turma e por e-mail. Análise fatorial, regressão múltipla.	- Apoio do Supervisor - Autonomia no trabalho (Nijman et al . 2006, 4 item) - Estratégia de transferência dos treinandos	- Transferência de treinamento (Xiao, 1993)	Os resultados mostraram que os fatores do ambiente de trabalho, tais como suporte de supervisão, autonomia no trabalho e apoio preferencial (suporte conforme a necessidade do estagiário) foram significativamente associados com a transferência de treinamento.
Tessema, Brian e Teclezion. (2012).	Treinamento para desenvolver diversas habilidades dos servidores públicos da Eritreia em vários países. 674 servidores públicos participaram da pesquisa.	Questionários, entrevistas e análise de relatórios. Análise do teste de variância (ANOVA)	Condições econômicas, políticas, Falta de paz e estabilidade Condições de trabalho, Práticas de Gestão de RH	Transferência de treinamento (questionário de autoavaliação, 2 itens, e perguntas abertas)	As condições econômicas, políticas, a falta de paz e estabilidade foram significativos para explicar a falta de transferência de treinamento.
Martijn van der Locht, Karen van Dam e Chiaburu (2013).	Participaram da pesquisa 595 gestores de organizações públicas de Países Baixos que realizaram um treinamento para melhorar as suas habilidades sociais (liderança, habilidades de comunicação). O treinamento variou de 2 a 10 dias.	Questionários, com escala de concordância de 7 pontos tipo likert. Na análise dos dados, foi utilizado, a análise fatorial confirmatória, o qui quadrado e a equação estrutural.	- Características da clientela (motivação para aprender, e motivação para transferir) - Características do treinamento (foi desenvolvido um instrumento de 8 itens para verificar a semelhança dos conteúdos ensinados no treinamento, com as atividades desempenhadas pelos participantes, nos seus locais de trabalho)	- Transferência de treinamento medido por instrumento de auto avaliação.	Os resultados da pesquisa, demonstraram que houve maior transferência de treinamento para os participantes em que as tarefas do treinamento e as competências praticadas eram mais idênticas à sua situação de trabalho diária. A motivação para aprender, a expectativa, e instrumentalidade foram fortes preditores de transferência de treinamento.

Quadro 6: Mapa analítico de pesquisas estrangeiras sobre Avaliação de Treinamento publicadas no período 2011-2013. (continuação)

Fonte: Adaptado pelo pesquisador

Autor-ano	Treinamento, Participantes	Método de Coleta/ Método de Análise	Variáveis predictoras	Variáveis critérios	Resultados
Rasli, Tat, Chin e Khalaf, (2012)	Participaram da pesquisa 4.554 trabalhadores de escritório oriundos de 24 universidades na Malásia que participaram de diversos treinamentos.	- Os dados foram coletados por meio de questionários com uma escala de 5 pontos de. Para determinar o grau relativo de impacto dos trabalhadores de escritório para um determinado item, uma série de proporções de impacto foram calculadas dividindo a porcentagem do “impacto máximo” pela porcentagem do “impacto mínimo” dos itens do questionário. Uma razão (ratio) de 1.0 foi usada como ponto de divisão, isto é, qualquer item com uma taxa (ratio) de mais que 1.0 reflete grande grau de impacto com aquele item.	-Competencia do treinando -Característica do treinando -Sistema Organizacional -Gestão Organizacional -Metodologia e entrega do teinamento - Facilidades em TI - Cultura de Trabalho	- Impacto em profundidade (auto avaliação) - Transferência de treinamento	Gestão Organizacional, características do treinando, facilidades tecnológicas, Competência do treinando, metodologia do treinamento, sistema organizacional e cultura de trabalho foram identificados como fatores que contribuem para a transferência de treinamento de TI para o ambiente de trabalho por trabalhadores de escritório da universidade. Atributos chaves como as habilidades atuais de TI, análise racional e o seu interesse (característica do treinando) são vistas como importantes para facilitar a transferência de treinamento em TI para o ambiente de trabalho.
Pineda-Herrero, Quesada-Pallares, Mas, Espona e Garcia (2012)	- Treinamentos profissionais usando variáveis de eficácia para a educação continuada. O objetivo é apresentar dados quantitativos resultantes do estudo da avaliação da eficácia do TIW de educação vocacional e treinamento (VET) em Barcelona, a partir da mensuração de fatores que facilitam ou dificultam essa eficácia. Participaram da pesquisa 1.026 estudantes de vários níveis.	Os dados foram coletados por meio de questionários eletrônicos. - Validação do construto por meio de uma análise fatorial exploratória de 12 variáveis de atitudes, e as 45 variáveis restantes de influência da eficácia do Treinamento no ambiente de trabalho. - Análises descritivas e multivariadas.	- Papel do tutor no ensino-médio -Coerência do treinamento da escola de ensino médio -Motivação do treinamento no ambiente de trabalho. -variáveis de perfil (sexo, idade, experiência)	- Transferência de treinamento (autoavaliação)	- Papel do tutor na escola; a consistência do treinamento na escola; papel do tutor na empresa; motivação dos estudantes; integração com o ambiente de trabalho e possibilidade de desenvolver TIW(apesar deste fator ter tido baixa confiabilidade), foram preditores de transferência de treinamento

Quadro 6: Mapa analítico de pesquisas estrangeiras sobre Avaliação de Treinamento publicadas no período 2011-2013. (continuação)

Fonte: Adaptado pelo pesquisador

Autor-ano	Treinamento, Participantes	Método de Coleta/ Método de Análise	Variáveis predictoras	Variáveis critérios	Resultados
Quesada-Pallares (2012)	Treinamento personalizado recebido pelos trabalhadores da administração pública da Catalunha (Espanha), diagnosticando os fatores que influenciam a transferência. 458 empregados da administração pública de Catalunha, Espanha em 2010, na sua maioria eram gerentes.	Os dados foram coletados por meio de aplicação de questionário online -As análises foram feitas utilizando o SPSS(análise fatorial exploratória, teste de confiabilidade, análise descritiva, ANOVA, regressão múltipla,etc).	- Motivação para transferir Auto-eficácia -senso de responsabilidade - falta de possibilidades de aplicação - suporte organizacional a transferência -desenho de transferência - atitudes para transferência -normas subjetivas -controle percebido -intenção para transferir	- Transferência de treinamento (auto avaliação)	Os resultados mostraram que o modelo proposto (MEVIT) é válido, confiável e permite medir a transferência de aprendizagem indiretamente, especificamente por fatores que influenciam a transferência. - Motivação para transferir, oportunidades de aplicação e contexto de trabalho foram bons preditores de transferência de aprendizagem.
Birdi, Leach e Magadley (2012)	8 workshops realizados entre 2004 e 2006 no Reino Unido. Um total de 241 participantes contactados 123 responderam, (taxa de retorno de 51%). No grupo de comparação de não-treinados, foram 255 engenheiros contactados e 96 responderam(38%).	Questionários aplicados em papel impresso. Foi realizada uma análise temática (Crabtree and Miller, 1999) para categorizar os principais tipos de aplicações descritas e suas consequências para o desempenho organizacional.	- Reação -Comportamento Cinco escalas baseadas em Birdi (2005).	Impacto em profundidade (auto avaliação)	Os resultados indicaram que participantes do treinamento no curto-prazo melhoraram tanto as habilidades de criatividade para solução de problemas quanto a motivação para inovar dos engenheiros. - A taxa de impacto do treinamento na motivação e habilidades deles alguns meses depois da participação no treinamento foi significativamente baixa.

Quadro 6: Mapa analítico de pesquisas estrangeiras sobre Avaliação de Treinamento publicadas no período 2011-2013. (conclusão)
Fonte: Adaptado pelo pesquisador

A análise dos artigos apresentados no Quadro 6 aponta que mais de 35% das pesquisas foram realizadas em organizações localizadas na Espanha, e os restantes, em países como Canadá (Shantz, Latham e Gary, 2012), Reino Unido (Birdi, Leach e Magadle, 2012), Eritreia (Tessema, Winrow, Teclezion e Mussie, 2012) e Vietnam (Pham, Segers, Mien, Gijsselaers e Wim, 2013). Na sua maioria, as pesquisas abrangeram servidores públicos que não desenvolviam atividades gerenciais em suas organizações. As pesquisas de Saks e Burke (2012); Kazbour, Mcgee, Mooney, Timothy, Masica e Brinkerhoff, (2013); Martijn van der Locht, Karen van Dam e Chiaburu, (2013); Quesada-Pallares, Pineda-Herrero e Espona, (2011); foram realizadas junto a participantes egressos de treinamento que ocupam cargos gerenciais.

No que se refere às técnicas de coleta e análise de dados, percebeu-se uma predominância de uso de dados e análises quantitativas. As pesquisas realizaram a aplicação de questionários *online* na sua maioria, seguido de análises de correlações, ver (Jodlbauer, Eva, Bernad e Stiglbauer, 2012; Saks e Burke 2012), análise fatorial confirmatória e exploratória (Quesada-Pallares, Pineda-Herrero e Espona, 2011; Martijn van der Locht, Karen van Dam e Chiaburu 2013; Pineda-Herrero, Quesada-Pallares, Mas, Espona e Garcia 2012) e o uso de regressão múltipla ver (Pham, Segers e Gijsselaers, 2013; Quesada-Pallares 2012)

Verificou-se ainda, predomínio de instrumentos auto-avaliativos, ou seja, as pesquisas basearam-se em percepções dos participantes sobre os efeitos do treinamento sobre seus respectivos desempenhos no trabalho em períodos posteriores ao término dos cursos.

Notou-se também o predomínio de medidas de Transferência de Treinamento, como variável critério em maior parte das pesquisas. Neste caso, as pesquisas usam instrumentos específicos para avaliar cada treinamento.

Outra questão que merece atenção nessa análise, está relacionada ao predominante uso em várias pesquisas de variáveis ao nível do contexto (suporte organizacional e psicosocial) e ao nível dos indivíduos (variáveis motivacionais, autoeficácia, demográficas) como preditoras de transferência de treinamento para o trabalho, ver (Rasli, Tat, Chin e Khalaf, 2012; Pineda-Herrero, Quesada-Pallares, Mas, Espona e Garcia, 2012; Quesada-Pallares, 2012; Birdi, Leach e Magadley, 2012; Pineda-Herrero e Espona, 2011; Pham, Segers, Mien, Gijsselaers e Wim 2013. Os resultados dessas pesquisas tem demonstrado que as variáveis ao nível do contexto (suporte organizacional e psicosocial) e dos indivíduos (variáveis motivacionais,

autoeficácia, demográficas), estão fortemente relacionados com os resultados das ações de treinamento, neste caso, à transferência de treinamento, o que reforça as relações encontradas e sugeridas nos modelos desenvolvidos por Abbad (1999) e Borges-Andrade (1982).

Na revisão de literatura realizada por Grossman e Salas (2011) sobre transferência de treinamento verificou-se que as variáveis mais utilizadas como preditoras de transferência de treinamento foram as - características da clientela (Habilidades cognitivas, autoeficácia, motivação, percepção da utilidade de treinamento) e variáveis de suporte (clima para transferir, suporte psicossocial e material). Os resultados das pesquisas na revisão realizada, demonstram que há uma forte relação entre a capacidade cognitiva dos formandos e a transferência de treinamento. A autoeficácia, também tem sido continuamente ligada à transferência de treinamento. A motivação pré-treinamento, motivação para aprender e a motivação para transferir demonstraram relações importantes com transferência de treinamento. Clima transferência também surgiu como preditor significativo de transferência de treinamento

Em suma, a partir da análise da literatura realizada, tanto no estrangeiro quanto ao nível do Brasil, 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 resultados da presente revisão influenciaram sobremaneira a escolha das variáveis do presente estudo. As variáveis de suporte e ao nível dos indivíduos receberam uma maior atenção por parte das pesquisas realizadas durante o período apresentado. Essas variáveis estão relacionadas positivamente com a transferência e impacto de treinamento no trabalho.

Desta forma, a presente pesquisa pretende dar continuidade aos esforços realizados por vários outros pesquisadores na área de avaliação de treinamento, uma vez que ela pretendeu testar as relações existentes entre as variáveis ao nível do contexto, ao nível das características do público alvo e as variáveis transferência e impacto de treinamento no trabalho.

3. PROBLEMA, DELIMITAÇÃO E OBJETIVOS DA PESQUISA.

Na introdução do presente trabalho apresentou-se que há um crescente investimento por parte das organizações na capacitação dos seus trabalhadores. A título de exemplo, os EUA gastam anualmente mais de 126 bilhões de dólares em ações de TD&E de funcionários (AGUINIS e KRAIGER, 2009). Estudos semelhantes realizados por Cannon-Bowers (2001), Philips e Philips (2001) já apontavam um crescente aumento de investimento na área de treinamento feito por várias organizações. Em Moçambique, o cenário não é diferente, com a introdução da reforma do setor público a partir de 2001, o Governo tem canalizado cerca de 30% do orçamento alocados as instituições, para o efeito de capacitação dos seus quadros quer ao nível interno ou externo do país. Durante o período de 2001-2011 foram capacitados cerca de cento e vinte mil funcionários públicos em vários cursos em todo país (MINISTÉRIO DA FUNÇÃO PÚBLICA, 2012).

No entanto, apesar desse enorme investimento realizado pelas organizações em capacitar os seus membros, Georgenson (1982), Baldwin e Ford (1988), Cheng e Ho (2001), Burke e Hutchins (2007) e Grossman e Salas (2011) referem que existe uma dificuldade por parte das organizações em obter os retornos financeiros a partir de treinamentos. Os resultados das pesquisas realizadas por esses autores apontam que apenas cerca de 10% do total investido retorna para a organização.

Num estudo realizado por Saks (2002) com 150 membros de uma associação de treinamento e desenvolvimento, para avaliar a transferência de treinamento, os resultados demonstraram que cerca de 30% dos treinados não conseguiram transferir para o trabalho as competências aprendidas imediatamente após a formação, 70% deixaram de transferir um ano após o programa.

Desta forma torna-se evidente que as ações de treinamento por si só, não garantem a eficácia do sistema como um todo. Estudos realizados por Abbad e Borges-Andrade (2004), Cheng e Hampson (2008), Chiaburu, Dam e Hutchins (2010), Abbad (1999), Borges-Andrade, Pilati e Azevedo (1999), Coelho Júnior (2004), relataram a existência de variáveis que tem grande influência sobre os resultados dos treinamentos.

Assim, o problema da presente pesquisa volta-se para a análise e compreensão de variáveis relacionadas aos efeitos das ações de treinamento no desempenho dos egressos. O presente trabalho pretende examinar os efeitos de um treinamento ofertado

pelo Governo de Moçambique na província de Sofala sobre o desempenho dos seus egressos. Pretende-se, portanto, relacionar fatores relativos ao contexto e aos indivíduos com a utilização dos novos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) no trabalho.

A realização do presente estudo é uma oportunidade para enriquecer e aumentar a produção dos conhecimentos no campo de estudo de avaliação de treinamento, tendo uma particularidade inédita de estudar o setor público moçambicano com características específicas, por ser ainda relativamente nova a experiência na capacitação sistemática dos servidores públicos.

Na presente pesquisa, foram usadas as seguintes variáveis: **Transferência de Treinamento** (medida em Profundidade), e **Impacto de Treinamento no Trabalho** (medida em amplitude). A transferência de treinamento foi definida como a aplicação correta e eficaz no contexto de trabalho dos conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos durante as ações instrucionais (ABBAD *et. al*, 2012a). A transferência do treinamento foi verificado por meio das respostas dicotômicas dos participantes, aos itens da escala de aplicação do instrumento “Transferência de Treinamento para o Trabalho”. O impacto do Treinamento no Trabalho (medido em amplitude) foi definido 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). O impacto de treinamento foi avaliado por meio das respostas dicotômicas dos participantes aos itens da escala de concordância do instrumento “Impacto do Treinamento no Trabalho”.

Para além daquelas, foram também usadas as variáveis relacionadas ao contexto e aos indivíduos: **Suporte Psicossocial à Transferência de Treinamento** e as **Caraterísticas Demográficas da Clientela**. O suporte psicossocial à transferência de treinamento foi definido como o apoio gerencial e social dos colegas a aplicação de novas habilidades no trabalho (ABBAD, *et al*. 2012b). Ele foi verificado por meio das respostas dicotômicas dos participantes aos itens da escala de concordância do instrumento “Suporte à Transferência de Treinamento”. As características demográficas e funcionais usadas na presente pesquisa foram: sexo, idade, escolaridade, formação, experiência na função pública, ano da conclusão do curso, setor em que trabalha. Essas informações foram coletadas por meio das respostas dos participantes aos itens do instrumento “Dados demográficos dos participantes”.

A escolha das variáveis usadas no presente estudo é justificada pela atenção que elas têm recebido por parte das pesquisas realizadas nos últimos tempos, conforme apresentando no capítulo da revisão da literatura do presente estudo.

Resultados de pesquisas descritos na revisão da produção de conhecimentos apresentada neste trabalho evidenciam relações positivas entre suporte e efeitos do treinamento no desempenho do egresso. Por esse motivo, espera-se que indivíduos que disponham de um ambiente organizacional (suporte psicossocial) favorável ao uso das novas habilidades percebam de forma mais favorável a Transferência de Treinamento e conseqüentemente o Impacto do Treinamento no Trabalho do que aqueles que apresentam baixo ambiente organizacional desfavorável ao uso das novas habilidades.

Desta forma, propôs-se, com base no modelo de avaliação de treinamento IMPACT (Abbad, 1999), um modelo reduzido que subsidiará a investigação do relacionamento entre as variáveis, Suporte à Transferência, Características demográficas da Clientela, Transferência de Treinamento e Impacto do Treinamento no Trabalho.

A Figura 5 ilustra o modelo teórico geral de investigação usado na pesquisa, nela estão esquematizadas as variáveis e algumas hipóteses de relacionamentos entre elas.

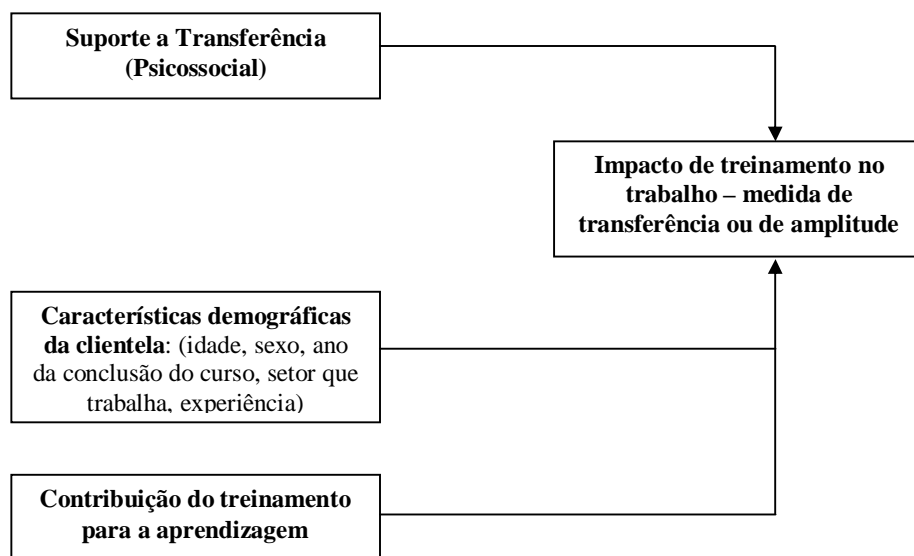


Figura 5. Representação esquemática do modelo de investigação de impacto do treinamento no trabalho
Fonte: Abbad (1999)

3.1 Objetivo Geral da pesquisa

Avaliar o impacto de dois treinamentos no desempenho de egressos.

3.2 Objetivos Específicos

- Construir e validar semanticamente dois instrumentos de mensuração de transferência de treinamentos (medidas em profundidade) por autoavaliação.

- Adaptar ao contexto desta pesquisa, instrumentos para avaliar: impacto do treinamento no trabalho (medida em amplitude) e Suporte psicossocial à transferência de treinamento.

- Identificar evidências de validade estatística dos instrumentos de coleta de dados.

- Analisar a relação existente entre variáveis relacionadas às características individuais e às de suporte com as variáveis de impacto de treinamento no trabalho (medida em profundidade e em amplitude).

No capítulo a seguir será apresentado o método usado para a realização da pesquisa.

4. MÉTODO

O presente capítulo apresenta as estratégias metodológicas usadas para a realização do presente estudo. O capítulo está dividido em cinco seções. Na primeira seção são apresentadas as características da organização estudada, a instituição que providenciou o treinamento e as características dos treinamentos avaliados. Na segunda seção, é descrito a população e a amostra da pesquisa. Na terceira, quarta, e quinta seções, são descritos os procedimentos seguidos para a execução dos objetivos da pesquisa.

Em linhas gerais, a presente pesquisa teve um corte transversal, foi adotada no uma abordagem mista, qualitativa e quantitativa, com utilização de dados primários e técnicas diversificadas de coleta e análise de dados. A avaliação dos treinamentos teve caráter somativo.

4.1 O contexto do estudo

A pesquisa foi desenvolvida em instituições do setor público moçambicano. Podemos caracterizar o setor público moçambicano seguindo três principais fases, na qual ele sofreu grandes mudanças estruturais e funcionais.

A primeira fase se dá em 1975, com a independência do país, decorrente da luta de libertação, foi a da constituição do novo Estado, optando-se, por um modelo centralizado e centralizador apoiado num partido único (MACUANE, 2007)

A segunda fase teve início em 1986, com a introdução de reformas econômicas, revisão profunda do modelo socialista e centralizador então vigente e mudança dos princípios básicos que o norteavam, resultando mais tarde a implementação do Programa de Reabilitação Econômica (PRE) que gerou uma mudança profunda do próprio papel definido para o Estado. Num curto período, o País passou de um modelo de economia centralizada com base na iniciativa do Estado, para uma economia de mercado com base na iniciativa privada. Transitou-se de um modelo de Estado unitário centralizado para um Estado unitário, gradualmente descentralizado e no qual foram consolidadas as relações regulares entre o Executivo e o Parlamento (MACUANE, 2007).

A terceira fase é iniciada em 1990, com a aprovação da nova constituição e consolidação do modelo político e económico assumido. Esta fase prolonga-se até hoje

e pode ser caracterizada como um período de ajustamento do sector público ao modelo político, atualmente vigente visando a sua consolidação e aperfeiçoamento (MACUANE, 2007).

Na atualidade, a Administração Pública moçambicana estrutura-se com base no princípio de descentralização e desconcentração, promovendo a modernização e a eficiência dos seus serviços sem prejuízo da unidade de ação e dos poderes de direção do Governo. A Administração Pública promove a simplificação de procedimentos administrativos e a aproximação dos serviços aos cidadãos, ela serve ao interesse público e na sua atuação respeita os direitos e liberdades fundamentais dos cidadãos (SITOE, 2007)

As atividades no setor público moçambicano são realizadas pelo Governo Central, Ministérios, Governos Provinciais, Direções Provinciais, Administrações de Distritos, Direções Distritais, Postos Administrativos, Autarquias, as Empresas Públicas, os Institutos Públicos e outras Agências do Estado, todos trabalhando para o benefício da sociedade Moçambicana.

A presente pesquisa abrangeu órgãos locais na província de Sofala, esses órgãos representam o Estado para a administração e o desenvolvimento do respectivo território e contribuem para a integração e unidade nacional. Neste âmbito esses órgãos exercem competências de decisão, execução e controle no respectivo escalão.

Para além das funções apresentadas, segundo o reculamento da lei dos órgãos locais do estado (2005), competem também aos órgãos locais: (1) garantir a implementação e o desenvolvimento de políticas nacionais com base nos planos e decisões centrais e do governo provincial e de acordo com as necessidades do desenvolvimento territorial; (2) dirigir e controlar as atividades dos órgão e instituições do setor público, garantindo-lhes o apoio técnico, metodológico e administrativo; (3) apoiar o trabalho de entidades que desenvolvam atividades relevantes no seu campo de atuação; (4) Promover a participação das organizações e associações cujo o campo influencia a materialização da política definida para a respetiva área de atuação e (5) coordenar as ações de levantamento e sistematização da situação social e econômica da sua área de atuação.

4.1.1 A questão de treinamento dos Recursos Humanos no Setor Público de Moçambique.

Um dos principais problemas da administração pública moçambicana desde a independência nacional em 1975, até aos nossos dias, é a escassez de mão-de-obra qualificada. Várias estratégias foram traçadas pelo Governo moçambicano com vista à superar esse problema. Entre elas destacam-se as reformas no setor público que tiveram o seu início após a proclamação da independência nacional.

Em 1975, com a independência de Moçambique, houve o desmoronamento do aparelho do Estado Colonial caracterizado por uma emigração maciça de pessoal qualificado estrangeiro que garantia o funcionamento do aparelho estatal. Com o objetivo de qualificar os recursos humanos, o Estado moçambicano, segundo Siteo (2007), implementou um programa de fomento à formação e qualificação profissional de funcionários públicos em instituições de ensino estrangeiras. Para tal beneficiavam-se de bolsas de estudo para países como: Cuba, Alemanha e a Rússia.

Internamente o Estado realizava a formação/capacitação dos funcionários em instituições tuteladas pelos próprios ministérios donde provinham os funcionários. Quase todos os ministérios tinham uma unidade ou centro de formação, concebida para preparar os seus próprios funcionários. São exemplos disso: o caso do extinto Instituto Superior Pedagógico, atual Universidade Pedagógica, tutelada pelo Ministério da Educação, o Instituto Superior de Relações Internacionais, tutelado pelo Ministério dos Negócios Estrangeiros, as Escolas de Estado e Direito (extinta), tuteladas pelo Ministério de Administração Estatal (SITEO, 2007).

Em 1994, com o objetivo de suprir a necessidade de quadros qualificados em Administração Pública, o Governo criou o Sistema de Formação em Administração Pública (SIFAP) através do diploma ministerial 55/94 de 9 de Novembro. Nessa altura, fazia parte deste sistema o então Instituto Médio de Administração Pública (IMAP).

Apesar desse esforço do governo em formar os seus quadros, dentro e fora do país, o problema inerente aos recursos humanos continuou, agravado pelas seguintes situações: (1) dificuldade no recrutamento e manutenção de pessoal qualificado, o que resulta na fraca competitividade do setor público em relação ao setor privado; (2) os sistemas e mecanismos de gestão e formação dos recursos humanos existentes, relativamente recentes, não satisfaziam completamente os objetivos para os quais haviam sido criados; (3) o baixo nível de qualificação do pessoal do setor público (mais

de 80% dos funcionários do Estado tinha nível elementar ou básico e menos de 4% tinha formação superior); (4) atrasos no pagamento dos salários dos funcionários; (5) atrasos nas nomeações provisórias e definitivas; (6) problemas no recrutamento e seleção dos funcionários; (7) má gestão dos recursos financeiros e materiais (MACUANE, 2007).

Dentro deste cenário e não só, o Governo viu a necessidade de criar uma estratégia específica de reforma do setor público e o fez em 2001 quando, oficialmente, lançou um programa com uma duração de 10 anos (2001-2011). Essa programação continha orientações para implementação da reforma nas instituições públicas, visando melhorar a qualidade dos serviços públicos e das respostas do Estado à sociedade, através da adequação do funcionamento das instituições aos desafios internos e externos que requerem uma cultura pública voltada aos valores de integridade, transparência, eficiência e eficácia. (AUTORIDADE NACIONAL DA FUNÇÃO PÚBLICA, 2005).

Assim, no âmbito dessa mesma estratégia, o Governo moçambicano criou, por meio do Diploma Ministerial 152/2001 de 10 de Outubro, o Instituto de Formação em Administração Pública e Autarquia (IFAPA), que ofertou os treinamentos avaliados neste estudo.

O IFAPA é uma instituição de ensino técnico-médio profissional criada pelo Governo de Moçambique visando à capacitação dos servidores da administração pública tanto do Estado como das Autarquias em matérias ligadas à gestão da administração pública, e ao ajuste da Administração Pública moçambicana às novas exigências globais. Esse instituto surgiu como resposta à necessidade de desenvolver e acelerar a formação e a capacitação profissional dos funcionários públicos, por intermédio da oferta de modalidades alternativas de formação, para além do ensino formal, mais ajustada às necessidades concretas da Função Pública.

Para a prossecução dos seus objetivos, o IFAPA desenvolve as seguintes atividades:

Graduação de técnicos médios e básicos da administração pública e autarquia; Formação contínua através de cursos de aperfeiçoamento de curta duração, cursos modulares, capacitação e reciclagem, seminários, encontros, entre outros; Pesquisa, divulgação e desenvolvimento das ciências técnicas de administração públicas e autárquica; Criação de condições necessárias para o desenvolvimento científico, técnico-profissional e cultural dos estudantes para que correspondam aos objetivos da formação e exigências da sociedade (MINISTÉRIO DA FUNÇÃO PÚBLICA, 2012).

O IFAPA está sediado em Maputo, capital do país, e tem duas delegações nas cidades da Beira (centro do país), que é o nosso campo de estudo, e na cidade de Lichinga (norte do país).

O IFAPA-Beira, alberga aproximadamente 15 participantes por turma e capacita anualmente em torno de 300 funcionários públicos em diversos cursos.

A instituição dispõe de corpo docente permanente e contratado, funcionários com larga experiência no desenvolvimento das atividades no setor público na área pela qual eles lecionam.

4.1.2 Os treinamentos avaliados

Na presente pesquisa, foram avaliados dois cursos modulares, Gestão de Recursos Humanos e Gestão Orçamentária e Patrimonial. Esses cursos são oferecidos anualmente desde 2001 pelo IFAPA-Beira a diferentes servidores públicos da província de Sofala, de preferência aos iniciantes ao serviço público que desempenham atividades administrativas em várias instituições públicas. Os participantes desses treinamentos são indicados por via dos chefes dos departamentos de recursos humanos donde os funcionários estão afetos, a participação no treinamento não é obrigatória legalmente.

Cada curso ofertado está dimensionado para cerca de 270 horas de aulas, (incluindo as atividades complementares como a participação de seminários e palestras), que poderão ser cumpridas num período máximo oito meses. O curso é ofertado presencialmente nas dependências do IFAPA.

Os objetivos gerais dos cursos modulares são:

- Capacitar os funcionários nas competências profissionais exigidas dos profissionais que atuam no Aparelho do Estado
- Elevar, em curto prazo o número de funcionários capacitados.
- Regularizar o enquadramento nas carreiras com os requisitos formais exigidos nos qualificadores profissionais;
- Permitir ao funcionário definir sua própria trajetória no processo de ensino e aprendizagem, através de uma estrutura flexível, cujos módulos tem caráter terminal e podem ser feitos em tempos diferenciados.

A avaliação do material didático do treinamento em GRH apontou a existência dos seguintes objetivos de desempenho:

- ✓ Divulgar previamente os métodos de seleção a utilizar e o programa das provas.

- ✓ Elaborar o anúncio de concurso público para a admissão.
- ✓ Aplicar com objetividade os métodos e critérios de avaliação a quando da seleção e recrutamento de pessoal.
- ✓ Enquadrar o funcionário recém-admitido no nível mais baixo da respectiva carreira.
- ✓ Aplicar de forma objetiva os critérios de progressão e promoção dos funcionários.
- ✓ Relacionar os sistemas de carreiras e com o sistema de recompensas.
- ✓ Integrar a formação no contexto das restantes práticas de gestão de recursos humanos.
- ✓ Aplicar as etapas de levantamento, concepção, implementação e avaliação das ações de formação formal, tendo em conta a estratégia da instituição.
- ✓ Elaborar as propostas de despachos para a nomeação provisória e definitiva dos funcionários.
- ✓ Aplicar de forma objetiva os critérios temporais para a nomeação definitiva dos funcionários previstos na legislação.
- ✓ Preparar o processo para a tomada de posse dos funcionários em condições para tal.
- ✓ Avaliar sistematicamente e periodicamente o desempenho dos funcionários e agentes do Estado.
- ✓ Elaborar no final de cada ano os planos de férias dos funcionários para o ano subsequente.
- ✓ Elaborar mensalmente o mapa de efetividade dos funcionários.
- ✓ Elaborar a folha de salário dos funcionários.
- ✓ Garantir a existência de condições adequadas de higiene e segurança no trabalho e de meios adequados à proteção da sua integridade física e mental.
- ✓ Disponibilizar aos funcionários e agentes do Estado um intervalo diário e semanal para o descanso.
- ✓ Garantir que os funcionários e agentes do Estado participem nos cursos de formação profissional e de elevação da sua qualificação.
- ✓ Fazer com que os funcionários sejam tratados com correção e respeito.
- ✓ Beneficiar aos funcionários de ajudas de custo ou alimentação e alojamentos diários, em caso de deslocamento para fora do local onde normalmente exerce as suas funções, por motivo de serviço.

- ✓ Diferenciar os diferentes regimes especiais de atividades (destacamento, comissão de serviço, substituição, acumulação de funções) e as suas formas de tratamento.
- ✓ Elaborar o despacho sob a forma de urgência e conveniência de serviço para os funcionários em regimes especiais de atividades.
- ✓ Disponibilizar os benefícios remuneratórios devidos aos funcionários, de forma objetiva e criteriosa, nas situações de: atividade no quadro; atividade fora do quadro; inatividade no quadro; inatividade fora do quadro e supranumerário.
- ✓ Elaborar o processo de exoneração do funcionário do Estado, seguindo normas estabelecidas.
- ✓ Seguir os critérios estabelecidos a quando do processo de denúncia de um funcionário ou agente de Estado.
- ✓ Elaborar o processo de rescisão do contrato do agente de Estado seguindo normas estabelecidas.
- ✓ Contar o tempo de serviço para efeitos de aposentação tendo em conta o tempo que o funcionário ou agente do Estado tenha satisfeito.
- ✓ Estabelecer o tempo para a fixação de pensão de aposentadoria não inferior a quinze anos, devendo o funcionário ou agente do Estado satisfazer os encargos relativos ao tempo em falta para completar aquele mínimo.
- ✓ Aplicar os procedimentos disciplinares aos funcionários ou agente do Estado que não cumprem os seus deveres, abusem das suas funções ou de qualquer forma prejudiquem a Administração Pública.
- ✓ Elaborar de forma criteriosa as fases dos processos disciplinares.

Para atingir esses objetivos, o treinamento em GRH foi organizado em oito módulos.

A Tabela 1 demonstra os módulos e as suas respetivas cargas horárias, do treinamento em **Gestão de Recursos Humanos**.

Tabela 1. Módulos de Treinamento em GRH

Nº.	Módulo	Carga Horária
1.	Recrutamento e Seleção.	64
2.	Carreiras e Remunerações.	64
3.	Planificação e Controlo.	32
4.	Direitos, Deveres e Regalias.	16
5.	Situação dos Funcionários no quadro.	24
6.	Cessação da relação de trabalho.	20
7.	Contagem de tempo no serviço.	20
8.	Responsabilidade disciplinar.	20

Fonte: SIFAP (2000)

Em relação ao treinamento em GOP, na análise dos materiais didáticos conseguiu-se extrair os seguintes objetivos de desempenhos:

- ✓ Inventariar o patrimônio da instituição.
- ✓ Elaborar as normas que orientam a manutenção do ambiente sanitário.
- ✓ Organizar as ações que garantam uma vigilância sanitária a vários níveis.
- ✓ Aplicar os descontos e os respectivos abonos sobre os salários dos funcionários.
- ✓ Gerir e manusear o orçamento da instituição nas suas distintas fases.
- ✓ Aplicar os princípios e regras para a compra de bens e serviços para a instituição tendo em conta o orçamento.
- ✓ Aplicar as principais normas de gestão financeira do Estado em Moçambique.
- ✓ Analisar e preparar as demonstrações financeiras da instituição.
- ✓ Aplicar as fases de elaboração do orçamento anual das atividades.
- ✓ Conceber, implementar e avaliar sistemas de custos básicos como ferramenta de controlo de gestão da instituição.
- ✓ Aplicar o processo de contabilização de receitas e despesas da instituição.
- ✓ Aplicar as regras e princípios de gestão e tesouraria, e de planeamento financeiro de curto prazo na instituição.
- ✓ Elaborar o plano financeiro da instituição.
- ✓ Preparar e interpretar os documentos básicos da contabilidade interna.
- ✓ Aplicar as fases da preparação de informações contabilístico-financeiras.

Para atingir esses objetivos, o treinamento em GOP foi estruturado em seguintes módulos, todos com a carga de 64 horas: Planificação e Programação Orçamentária; Execução Orçamentária, Processamento e Liquidação de Abonos, Gestão Patrimonial.

Os métodos utilizados durante a oferta do curso privilegiam as aulas expositivas, técnicas da dinâmica de grupo, as discussões, a troca de vivência e as visões sobre as problemáticas abordadas.

Os instrumentos de avaliação utilizados durante o curso estão divididos em dois grupos, as avaliações somativas e as formativas. As avaliações somativas são as provas escritas e as provas orais. Enquanto a avaliação formativa é contínua ao longo do módulo ou tema é adotada como um recurso para que os formandos possam avaliar o grau de sucesso da sua aprendizagem e os formadores possam aferir da eficiência dos seus métodos de ensino. São instrumentos das avaliações formativas: exercícios práticos; trabalhos de investigação e de desenvolvimento de projetos: planos de ação;

resolução de problemas em situação simulada, elaboradas o mais próximo possível das situações enfrentadas pelos formandos no seu contexto de trabalho.

Em todas as atividades, os participantes são atribuídos notas que variam de 0 a 20, consoante os seus desempenhos.

Ao final dos treinamentos, apenas aos participantes que obtêm aproveitamento positivo, é que são atribuídos certificados de conclusão dos cursos. Os que não obtiverem um aproveitamento positivo deverão repetir somente os módulos nos quais não atingiram a nota mínima de 10 em 20.

4.2 População e Amostra da pesquisa

Para a identificação da população da pesquisa foi realizado um mapeamento, junto às instituições públicas da província de Sofala, de servidores que foram capacitados nos cursos modulares no IFAPA-Beira e que se encontram a desempenhar as suas atividades nestas instituições. Como resultado desse processo obteve-se um número de 638 servidores capacitados nos dois treinamentos em GRH e GOP.

A amostra final da pesquisa foi composta por 297 servidores públicos que devolveram os questionários preenchidos, correspondente a 46,5% dos questionários entregues à população da pesquisa, sendo 179 para o treinamento de Gestão de Recursos Humanos e 118 para o treinamento de Gestão Orçamentária e Patrimonial.

A Tabela 2 apresenta de forma detalhada as características da amostra do treinamento em GRH.

Tabela 2. Amostra dos participantes da pesquisa (GRH)

Variáveis	Freq.	%	Variáveis	Freq.	%
Gênero			Setor de Trabalho		
Masculino	106	64,6%	Recursos Humanos	149	83,2%
Feminino	64	35,4%	Contabilidade	4	2,2%
Escolaridade			Patrimônio	19	10,6%
Médio	151	84,4%	Outro	6	3,4
Superior incompleto	17	9,5%	Experiência na função pública		
Superior completo	10	5,6%	1 a 3 anos	45	25,1%
Ano conclusão do curso			4 a 7 anos	96	53,6%
Ha um ano	4	2,2%	8 a 10 anos	5	2,8%
Ha dois anos	46	25,7%	Mais de 10 anos	31	17,3%
Ha três anos	92	51,4%	Faixa Etária		
Ha quatro anos	7	3,9%	18 a 23 anos	53	29,6%
Ha mais de cinco anos	29	16,2%	24 a 29 anos	87	48,6%
			30 a 34 anos	8	4,5%
			Mais de 35 anos	28	15,6%

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

A partir dos dados apresentados na Tabela 2 verifica-se que a amostra treinamento Gestão de Recursos Humanos é constituída maioritariamente por indivíduos de sexo masculino, de nível médio, com idade que varia de 24 a 29 anos, que concluíram o treinamento em 2010, tem de 4 a 7 anos de experiência na função pública e desenvolvem as suas atividades no setor de recursos humanos.

A Tabela 3 apresenta de forma detalhada a amostra do treinamento em Gestão Orçamentária e Patrimonial.

Tabela 3: Amostra de participantes (GOP)

Variáveis	Freq.	%	Variáveis	Freq.	%
Gênero			Setor de Trabalho		
Masculino	64	54,2%	Recursos Humanos	3	2,5%
Feminino	54	45,8%	Contabilidade	107	90,7%
Escolaridade			Patrimônio	7	5,9%
Médio	95	80,5%	Outro		
Superior incompleto	17	14,4%	Experiência na função pública		
Superior completo	5	4,2%	1 a 3 anos	34	28,8%
Ano conclusão do curso			4 a 7 anos	64	54,2%
Ha um ano	4	3,4%	8 a 10 anos	2	1,7%
Ha dois anos	33	28,0%	Mais de 10 anos	18	15,3%
Ha três anos	59	50,0%	Faixa Etária		
Ha quatro anos	6	5,1%	18 a 23 anos	35	29,7%
Ha mais de cinco anos	14	11,9%	24 a 29 anos	63	53,4%
			30 a 34 anos	3	2,5%
			Mais de 35 anos	17	14,4%

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

De acordo com a Tabela 3 verifica-se que os participantes do treinamento de Gestão Orçamentária e Patrimonial, são na sua maioria, indivíduos jovens do sexo masculino, que concluíram o treinamento há três anos, desenvolvem as suas atividades no setor de contabilidade, possuem o nível médio de escolaridade, experiência na função pública que varia de 4 a 7 anos e com a faixa etária variando entre 24 a 29 anos.

4.3 Instrumentos de coleta de dados.

Como apresentado no capítulo 3, os dois primeiros objetivos desta pesquisa consistiram na construção e validação semântica de dois instrumentos de mensuração de transferência de treinamentos (medida em profundidade) por autoavaliação e Adaptar ao contexto desta pesquisa, instrumentos para avaliar: impacto do treinamento no trabalho (medida em amplitude) e Suporte psicossocial à transferência de treinamento,

anteriormente construídos e validados no Brasil por Abbad (1999), Abbad e Sallorenzo (2001).

A seguir são descritos o processo de construção e adaptação dos instrumentos que compõem o questionário aplicado na amostra de servidores públicos egressos dos treinamentos acima descritos.

4.3.1 Construção, busca de evidências de validade das escalas de transferência de treinamento.

A construção dos instrumentos para avaliar a transferência de treinamento para o trabalho, que foi definida como a aplicação correta e eficaz no contexto de trabalho dos conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos durante as ações instrucionais, seguiu as recomendações de Zerbini *et. al.* (2012).

O processo baseou-se primeiramente na pesquisa documental, nesse caso a coleta de documentos sobre o funcionamento dos cursos no IFAPA, tendo em conta as características básicas para que os documentos sejam considerados como dados confiáveis, segundo Scott (1990, apud FLICK 2009).

A partir dos documentos coletados dos cursos no IFAPA, como os planos curriculares, os programas de ensino, e os módulos de ensino, através da análise de conteúdo, foi-se capaz de se extrair vinte e nove objetivos do treinamento em GRH e dezesseis objetivos do treinamento em GOP, representativos dos conteúdos dos treinamentos que posteriormente foram traduzidos em vinte e três e dezesseis desempenhos passíveis de observação no trabalho, dos treinamentos em GRH e GOP respectivamente.

Posteriormente, os desempenhos específicos extraídos durante a fase de análise de conteúdo foram organizados e submetidos à validação semântica junto a grupo composto por cinco egressos dos treinamentos avaliados que sugeriram adequações na redação de alguns itens e nas instruções para o preenchimento dos instrumentos.

A adoção da escala dicotômica também se justifica pelo fato de que, durante a primeira validação semântica em que os itens estavam associados a uma escala de concordância tipo Likert de 10 pontos, os participantes relataram dificuldades no uso escala e sugeriram a adoção de apenas duas alternativas 0 “não” e 1 “sim”.

Tendo em vista que a amostra populacional é composta majoritariamente por indivíduos de média escolaridade, optou-se pelo uso de respostas dicotômicas, em que “0”, significa que o participante “não aplica” no seu local de trabalho, as competências descritas nos itens e “1” quando o participante “aplica” no seu local de trabalho, as competências descritas nos itens.

Visando ligar o treinamento aos seus resultados (aprendizagem, transferência e impacto no desempenho do egresso) e diante da inexistência de pré e pós-testes, tampouco de grupo controle (não treinado), tal como recomendado por Cook, Shadish e Campbell (2002), optou-se por introduzir uma segunda escala com vista a auferir se o treinamento “contribuiu ou não ” para que o participante adquirisse os conhecimentos e habilidades descritos nos instrumentos.

Nas versões finais, os instrumentos de avaliação dos treinamentos GRH e GOP foram compostos por 23 e 16 itens, respetivamente. Os instrumentos pedem aos participantes para que: na coluna “Contribuição” eles atribuam a nota zero “0” se o treinamento “não contribuiu” para a aquisição das competências descritas nos itens ou a nota “1” se o treinamento “contribuiu” para a aquisição das competências descritas nos itens e; na coluna “Aplicação” eles atribuam a nota zero “0” se “não aplica” as competências descritas nos itens no seu local de trabalho ou a nota “1” se “aplica” as competências descritas nos itens no seu local de trabalho (ver Anexos A e B).

4.3.2 Instrumento de avaliação do impacto do treinamento no trabalho: definição do constructo e estrutura fatorial, adaptação da escala.

Como foi definido, o construto impacto de treinamento no trabalho se refere à influência exercida pelo treinamento sobre o desempenho global do egresso, suas motivações e atitudes em relação ao trabalho. Para medir esse fenômeno, optou-se por adotar uma versão adaptada do instrumento construído e validado por Abbad (1999) aplicado e revalidado em diversos contextos organizacionais e submetido a procedimentos estatísticos de análise fatorial confirmatória por Pilati e Abbad (2005).

A versão original do instrumento contém doze itens associados a uma escala de concordância do tipo “Likert”, em que a pontuação 1 corresponde a “nunca”, 2 a “raramente”, 3 a “algumas vezes”, 4 a “frequentemente” e 5 a “sempre”. No início do instrumento existe um campo para preenchimento do nome do curso, do servidor, da sua

matrícula e da sigla da turma, seguido de uma orientação geral para o preenchimento. Mais para o final do instrumento há um campo, opcional, para que o participante descrevesse outras contribuições do treinamento para seu desempenho no trabalho.

A Tabela 4 descreve os resultados das análises realizadas por Abbad (1999), e Abbad *et al.* (2012), mostraram a existência de um fator que exprime a percepção do participante sobre os efeitos exercido pelo treinamento no próprio desempenho e motivação no trabalho, com $\alpha = 0,90$ e KMO de 0,93.

Tabela 4: Estrutura empírica do instrumento de Impacto de Treinamento no Trabalho

Item	Descrição item	H ²	Cargas
6	Melhorou a qualidade do meu trabalho	0,64	0,79
3	Cometo menos erros no meu trabalho	0,61	0,76
5	Realizo meu trabalho com maior rapidez	0,60	0,75
9	Aumentou minha autoconfiança	0,60	0,75
8	Aumentou minha motivação no trabalho	0,50	0,67
7	Melhorou a qualidade do meu trabalho em tarefas não relacionadas ao curso	0,50	0,67
10	Sugiro com mais frequência mudanças na rotina do trabalho	0,49	0,66
1	Utilizo com mais frequências as habilidades que aprendi no treinamento	0,46	0,64
11	Estou mais receptivo a mudanças	0,45	0,63
2	Aproveito as oportunidades que tenho para praticas as novas habilidades	0,44	0,62
12	Meus colegas aprendem comigo	0,42	0,61
4	Recordo-me bem dos conteúdos que aprendi no curso	0,21	0,41

Fonte: Abbad *et al* (2012)

No instrumento adaptado de Abbad (1999) aplicado no presente estudo foi mantido o número dos itens (doze), no entanto, foram alteradas as instruções para o seu preenchimento, a forma da redação dos itens e as pontuações das escalas. O instrumento contém opções de respostas dicotômicas de “0” e “1”. O instrumento pede ao participante da pesquisa para que atribua a nota “0” quando “não concordava” com as afirmativas descrita nos itens ou a nota “1” quando o participante “concordava” com as afirmativas descrita nos itens (ver Anexo C).

4.3.3 Instrumento de avaliação de Suporte à transferência: definição do constructo, estrutura fatorial e adaptação da escala

Para a coleta de dados da variável Suporte à Transferência de treinamento mais concretamente suporte psicossocial, que é o apoio dado pela gerência e colegas para a transferência de treinamento para o trabalho, adaptou-se ao contexto da pesquisa o instrumento construído e validado por Abbad (1999) e Abbad e Salorenzo (2001) Abbad *et. al* (2012).

O instrumento original é composto por vinte e dois itens que contém duas dimensões: Suporte Psicossocial e Suporte Material à Transferência de Treinamento. A primeira dimensão é composta por nove itens ligados a fatores situacionais de apoio à transferência de treinamento que possibilitam ao egresso avaliar o apoio gerencial, social e organizacional à transferência de treinamento, e por sete itens ligados a consequências associadas ao uso de novas habilidades no trabalho que levantam a opinião do participante acerca da existência de reações favoráveis ou desfavoráveis dos colegas, pares ou superiores à transferência de treinamento. A segunda dimensão contém seis itens que medem a qualidade, a suficiência e a disponibilidade de recursos materiais e financeiros, bem como a qualidade do ambiente físico à transferência de treinamento. Todos esses itens estão associados a uma escala de 5 pontos, em que 1 (um) corresponde a *nunca*, 2 (dois) a *raramente*, 3 (três) a *algumas vezes*, 4 (quatro) a *frequentemente*, e 5 (cinco) a *sempre* (ABBAD *et. al*, 2012).

A Tabela 5 descreve os resultados das análises realizadas por Abbad *et. al* (2012) e Abbad *et. al*. (2012) que identificaram a existência de dois fatores: “Apoio gerencial e social à transferência de treinamento para o trabalho” ($\alpha=0,92$) e “Suporte material à transferência de treinamento para o trabalho” ($\alpha=0,86$), KMO = 0,896. Porcentagem de variância total explicada 58%.

Tabela 5: estrutura empírica do instrumento de Suporte à Transferência de Treinamento. (continua)

Fator 1: Apoio gerencial e social à transferência de treinamento			
Item	Descrição do item	H²	Carga
7	Tenho sido encorajado pela minha chefia imediata a aplicar, no meu trabalho o que aprendi no treinamento.	0,68	0,91
8	Meu chefe imediato tem criado oportunidades para planejar comigo o uso de novas habilidades.	0,62	0,87
9	Eu recebo informações necessárias à correta aplicação das novas habilidades no meu trabalho.	0,66	0,84
6	Os obstáculos e as dificuldades associadas à aplicação das novas habilidades que adquiri no treinamento são identificados e removidas pelo meu chefe.	0,54	0,80
3	Os objetivos de trabalho estabelecidos pelo meu chefe me encorajam a aplicar o que aprendi no treinamento.	0,54	0,82
14	Tenho recebido elogios quando aplico corretamente no trabalho as novas habilidades que aprendi.	0,55	0,75
10	Em meu ambiente de trabalho, minhas sugestões em relação ao que foi ensinado no treinamento são levadas em consideração.	0,55	0,70
15	Quando tenho dificuldades em aplicar eficazmente as novas habilidades, recebo orientações sobre como fazê-los.	0,54	0,72
11	Meus colegas mais experientes apoia as tentativas que faço de usar no trabalho que aprendi no treinamento.	0,57	0,74
12	Aqui, passam despercebidas minhas tentativas de aplicar no trabalho as novas habilidades que aprendi no treinamento.	0,31	-0,55
1	Tenho tido oportunidades de praticar habilidades importantes (recém-adquiridas no treinamento), mas comumente pouco usadas no trabalho.	0,12	0,50

Fonte: Abbad *et. al* 2012

Tabela 5: estrutura empírica do instrumento de Suporte à Transferência de Treinamento. (conclusão)

Fator 2: Suporte Material à Transferência			
Item	Descrição do item	H²	Carga
19	Os equipamentos, máquinas e/ou materiais por mim utilizados estão em boas condições de uso.	0,25	0,85
18	Os móveis, materiais, equipamentos e similares estão disponíveis em quantidades suficientes à aplicação do que aprendi no treinamento	0,26	0,88
17	Minha organização fornece os recursos materiais (equipamentos, matérias, mobiliários e similares) necessário ao bom uso, no trabalho, das habilidades que aprendi no treinamento.	0,29	0,82
20	As ferramentas de trabalho (computadores, máquinas e similares) são de qualidades compatível com o uso das novas habilidades.	0,24	0,85
21	O local onde trabalho, no que se refere ao espaço, mobiliário, iluminação, ventilação e/ou nível de ruído, é adequado à aplicação correta das habilidades que adquiri no treinamento.	0,16	0,65

Fonte: Abbad *et. al* 2012

Para a presente dissertação decidiu-se utilizar somente o conjunto de nove itens, relacionados aos fatores situacionais à transferência de treinamento, já usado por Oliveira Neto (2009), considerados suficientes para os objetivos da pesquisa, no entanto foram alteradas as instruções para o seu preenchimento, a forma da redação dos itens e as pontuações das escalas. O instrumento final contém duas opções de respostas de “0” e “1”, em que o participante da pesquisa atribui a nota “0” quando “não concorda” com as afirmativas descritas nos itens ou a nota “1” quando o participante “concorda” com as afirmativas descritas nos itens (ver Anexo D).

A Tabela 6 demonstra os resultados das análises realizadas por Oliveira Neto (2009) para validar o instrumento de suporte psicossocial à transferência de treinamento para o trabalho (fatores situacionais à transferência de treinamento). Nesta análise foram encontrados dois fatores, um relacionado aos fatores situacionais gerais de apoio ($\alpha=0,85$) e o outro relacionado à falta de tempo para aplicar as novas aprendizagens no trabalho ($\alpha=0,72$) e o KMO de 0,81. Porcentagem de variância explicada 55%.

Tabela 6: estrutura empírica do instrumento suporte psicossocial à transferência de treinamento (fatores situacionais). (continua).

N.	Item	Fator 1	Fator 2	H²
7.	Tenho sido encorajado pelo meu chefe em aplicar os conhecimentos que adquiri no curso	0,79		0,69
8.	Meu chefe tem criado oportunidades para planificar comigo o uso das novas habilidades adquiridas	0,76		0,63
9.	Eu recebo informações necessárias à aplicação no trabalho das habilidades adquiridas no curso	0,74		0,63
3.	Os objetivos estabelecidos pelo meu chefe me encorajam a aplicar o que aprendi	0,68		0,56

Fonte: Oliveira Neto (2009)

Tabela 6: estrutura empírica do instrumento suporte psicossocial à transferência de treinamento (fatores situacionais). (conclusão).

N.	Item	Fator 1	Fator 2	H2
6.	Os obstáculos que e dificuldades associadas à aplicação das novas habilidades que aprendi no IFAPA são identificadas e removidas pelo meu chefe	0,68		0,57
1.	Tenho tido oportunidades para aplicar as habilidades adquiridas no curso	0,58		0,46
5.	Pouco uso as habilidades que aprendi no IFAPA	0,45		0,35
2.	Falta-me tempo para aplicar no trabalho o que aprendi no treinamento		0,85	0,77
4.	Os prazos estabelecidos inviabilizam a aplicação dos conteúdos que aprendi		0,66	0,73

Fonte: Oliveira Neto (2009)

4.3.4 Formato final dos dois questionários:

A Tabela 5 apresenta descrição dos instrumentos de coleta de dados. O primeiro, destinado à avaliação de treinamento em Gestão de Recursos Humanos – GRH e o segundo, destinado à avaliação de treinamento em Gestão Orçamentária e Patrimonial – GOP, detalhando a definição do construto avaliado, e o número de itens de cada parte dos questionários. Os questionários são iguais para ambos os treinamentos, diferenciando-se, entretanto, na primeira seção dos questionários referente à transferência de treinamento para o trabalho, em que foram construídos itens específicos para cada curso.

Tabela 7: Características dos questionários de avaliação (continua)

Instrumento 1 – GRH	Propósito	Nº de itens
Impactos do Treinamento Gestão de Recursos Humanos no Trabalho - GRH	Verificar a percepção do egresso se a participação do egresso no Curso Gestão de Recursos Humanos contribuiu para a aquisição das competências, e a percepção do egresso acerca da aplicação das competências no local de trabalho.	46 itens de dupla resposta (23 de contribuição e 23 de aplicação)
Escala Suporte à Transferência de Treinamento	Avaliar a opinião do egresso acerca do apoio recebido pela chefia e os pares para a aplicação, no trabalho, das competências (CHAs) ensinadas no treinamento.	9 itens
Escala Impacto de Treinamento no Trabalho	Medir a percepção do egresso acerca da contribuição do treinamento no seu desempenho geral.	12 itens
Dados do Funcionário	Levantar dados sócio demográficos e funcionais do egresso, tais como: gênero, escolaridade, tempo de experiência na função pública, setor de trabalho.	6 itens

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Tabela 7: Características dos questionários de avaliação (conclusão)

Instrumento 2 – GOP	Propósito	Nº de itens
Impactos do Treinamento Gestão Patrimonial e Orçamentária no trabalho - GOP.	Verificar a percepção do egresso se a participação do egresso no Curso Gestão de Orçamentária e Patrimonial contribuiu para a aquisição das competências, e medir a percepção do egresso acerca da aplicação das competências no local de trabalho.	32 itens de duplas respostas (16 de contribuição e 16 de aplicação)

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

4.4 Procedimentos de Coleta de dados

A coleta de dados para a presente pesquisa foi viabilizada por meio da assinatura de termo de compromisso entre a Secretaria Provincial de Sofala e o programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília com vista à autorização formal para a realização da pesquisa.

A aplicação do questionário foi realizada durante o período compreendido entre 01 de Julho e 16 de Agosto de 2013, e contou com a ajuda de um grupo de dez estudantes de graduação em Moçambique que entregaram em papel impresso os questionários individualmente aos participantes da pesquisa em seus locais de trabalho, antecedida de uma breve explicação sobre como preenchê-lo. Passado dois a três dias, os aplicadores voltavam às instituições dos participantes da pesquisa para a recolha dos questionários e lançavam numa planilha *Excell* disponibilizado para tal. Vale ressaltar que o grupo de estudantes de graduação que aplicou o questionário foi devidamente instruído pelo pesquisador para a realização desse processo.

4.5 Procedimentos de análise dos dados

Com vista a alcançar os restantes objetivos da pesquisa, neste caso, identificar evidências de validade estatística dos instrumentos de coleta de dados e analisar as correlações entre variáveis relacionadas: às características individuais, ao suporte à transferência de treinamento, ao impacto do treinamento no trabalho (impacto em amplitude).

Foi realizada inicialmente análise exploratória e descritiva dos dados para verificar prováveis erros de digitação, bem como verificar como eles estão distribuídos

em termos de frequência, proporções, valores omissos, mínimos e máximos. Essas análises foram realizadas por meio do pacote estatístico *SPSS 20.0 (Statistical Package for the Social Sciences)*.

Posteriormente, procedeu-se a análise estatística de dados por meio do pacote estatístico *Testfact 4.0*, mais apropriado para tratamento de dados dicotômicos, não paramétricos. Foram feitas análises preliminares exploratórias, análises fatoriais e de consistências interna (Alpha de Cronbach), visando identificar evidências de validade dos instrumentos de pesquisa. Cada instrumento foi submetido às seguintes análises:

1. Cálculo de um escore para cada respondente, somando todas as respostas afirmativas para cada item, médias e desvios padrões das respostas afirmativas aos itens;

2. Cálculo da média R (RMEAN), definida como o escore médio dos participantes que responderam afirmativamente a um item específico;

3. Cálculo do grau de facilidade (FAC) do item, compreendido como a proporção de respostas afirmativas a um item específico, é calculada dividindo-se o número de respostas afirmativas pelo número de respostas possíveis;

4. Cálculo do grau de dificuldade (DIFF) do item, definido como o inverso da facilidade, é calculado por meio de uma transformação normal inversa. Essa técnica usou-se para verificar a porcentagem dos participantes que responderam negativamente aos itens;

5. Cálculo das correlações Bisserialis (BIS) e Ponto Bisserialis (P. BIS), definidas como as relações entre os escores do indivíduo para itens específicos e o escore total, são calculadas por meio das seguintes fórmulas:

$$BIS = \frac{RMEAN - MEAN}{S.D.} \times \frac{facility}{h(facility)}, \quad P.BIS = \frac{RMEAN - MEAN}{S.D.} \sqrt{\frac{facility}{1 - facility}}$$

6. Correlações tetracóricas, definidas como sendo medidas de associação entre dois itens dicotômicos, são obtidas a partir de duas hipóteses básicas: a) de que existe um fator latente que está subjacente às respostas dicotômicas sim/não para cada item; b) existem duas variáveis contínuas latentes para as respostas sim/não de cada item, as quais possuem uma distribuição normal bivariada. As correlações são calculadas aos pares de acordo com o número de itens. Essas correlações podem assumir valores

positivos e negativos e as matrizes de correlações tetracóricas não são necessariamente positivas;

7. Análises Fatoriais, calculadas por meio de matrizes de correlações tetracóricas, visando, a partir do fator latente, obter os escores padronizados de dificuldades, as comunalidades e as cargas fatoriais de cada item;

8. Coeficiente Alpha, definido como uma medida de consistência interna dos itens dentro do fator.

A partir das análises fatoriais, foram excluídos das demais análises, os itens cujas cargas fatoriais atingiram valores inferiores a 0,30.

Com vista a proceder a referida análise criaram-se novas variáveis visando resumir os dados referentes a cada instrumento. Para tal, foram introduzidos somente itens que se mostraram válidos durante o processo de análise fatorial, isto é, com cargas fatoriais acima de 0,30.

Calculou-se a soma de respostas afirmativas para cada indivíduo em cada variável dicotômica, para cada escala recodificando itens com cargas fatoriais negativas, opostas às cargas dos demais itens da escala de suporte.

A partir dos fatores ligados aos instrumentos de avaliação dos cursos (GOP e GRH), foram criadas as seguintes variáveis:

1) Somasimcontrib - Soma das respostas “sim” para os indivíduos nos 14 itens válidos da escala de contribuição do treinamento em GOP (excluindo os itens 11 e 12 que não atingiram cargas fatoriais acima de 0,30), para o treinamento em GRH, foram mantidos todos os itens;

2) Somasimtrans - Soma de respostas “sim” de transferência do treinamento em GOP (excluindo os itens 12 e 15, que não atingiram cargas fatoriais acima de 0,30), para o treinamento em GRH foram mantidos todos os itens

3) Sup1e2 recodificada - 0 (zero) passou a significar “sim” e 1 a “não”. Isto foi feito porque as cargas fatoriais desses itens eram negativas nos dois treinamentos;

4) Somasimsup - Soma de respostas “sim” de suporte do treinamento em GOP (excluindo o item 5 que não atingiu carga fatorial acima de 0,30), para o treinamento em GRH foram mantidos todos os itens

5) Somasup1e2rec- Soma das respostas “sim” para os itens de suporte 2 e 4 para os dois treinamentos;

6) Somasimimpact - Soma de respostas “sim” de impacto em amplitude com todos os itens para o treinamento em GOP e excluindo o item 7 do treinamento em GRH, uma vez que este não atingiu carga fatorial acima de 0,30.

8) Cálculo de correlações de Spearman com teste unicaudal de hipóteses, para os dois treinamentos, este teste é usado quando se supõe a direção das correlações entre variáveis.

5. RESULTADOS

O presente capítulo está reservado para a apresentação dos resultados relacionados a dois objetivos da pesquisa, nesse caso, identificar evidências de validade estatística dos instrumentos de coleta de dados e análise das relações existentes entre as variáveis.

O capítulo está dividido duas principais seções. Na primeira são apresentados os resultados referentes ao treinamento em Gestão de Recursos Humanos e na segunda, os resultados referentes ao treinamento em Gestão Orçamentária e Patrimonial.

5.1. Avaliação de Treinamento em Gestão de Recursos Humanos.

Serão apresentados na presente subseção resultados relativos ao treinamento em Gestão de Recursos Humanos, com a seguinte a sequência: evidências de validade estatística dos instrumentos e a análise da relação entre variáveis relacionadas a características individuais e a de suporte à transferência de treinamento e Impacto do treinamento no desempenho de seus egressos (medida em profundidade e amplitude).

5.1.1 Evidências de validade estatística.

5.1.1.1 Escala de Contribuição

A Tabela 8 mostra a análise de vinte e três itens do questionário de avaliação da contribuição de um treinamento em Gestão de Recursos Humanos à aprendizagem de competências descritas nos referidos itens, nela estão presentes, a média, o desvio padrão, a média R (RMEAN), o grau de facilidade (Fac) e de dificuldade do item (Diff), as correlações bisseriais (BISS) e o ponto bisserial (P.BISS).

Os resultados provêm das respostas de 179 servidores públicos, integrantes de uma amostra de egressos do referido treinamento, aos itens do instrumento, avaliados

pele respondente por meio de uma escala dicotômica, na qual 0(zero) corresponde a “não contribuiu” e 1(um) corresponde a “contribuiu”.

Tabela 8: GRH Contribuição: Estatísticas principais (Continua)

Itens	Casos Válidos	Médi a	Desvio Padrão	Média R	Fac.	Diff.	BIS	P.BIS
1. Divulgo previamente os métodos de seleção.	178	16,99	6,37	19,65	0,742	10,41	0,956	0,706
2. Aplico os métodos de avaliação no processo de recrutamento.	179	16,91	6,45	19,60	0,777	9,96	1,082	0,776
3. Aplico os métodos de avaliação no processo de seleção.	179	16,91	6,45	19,53	0,743	10,39	0,937	0,691
4. Elaboro o anúncio de concurso público.	178	16,98	6,40	19,73	0,770	10,05	1,087	0,785
5. Enquadro os funcionários nas respectivas carreiras.	178	16,96	6,44	19,69	0,742	10,41	0,972	0,718
6. Aplico os critérios de progressão.	179	16,91	6,45	19,79	0,737	10,46	1,009	0,747
7. Aplico os critérios de promoção.	179	16,91	6,45	19,69	0,709	10,79	0,893	0,674
8. Elaboro as propostas de despachos para a nomeação.	179	16,91	6,45	19,72	0,676	11,17	0,818	0,629
9. Avalio o desempenho dos funcionários.	179	16,91	6,45	18,91	0,737	10,46	0,701	0,519
10. Preparo o processo para a tomada de posse.	178	16,93	6,47	19,56	0,747	10,34	0,953	0,701
11. Aplico as etapas de levantamento de necessidades de formação.	178	16,91	6,45	19,92	0,760	10,18	0,760	0,554
12. Avalio as ações de formação.	179	16,91	6,45	19,22	0,732	10,53	0,795	0,592
13. Elaboro planos de férias dos funcionários.	179	16,89	6,46	19,29	0,702	10,88	0,753	0,570
14. Elaboro o mapa de efetividade.	179	16,89	6,46	19,25	0,798	9,67	1,036	0,727
15. Elaboro a folha de salário dos funcionários.	179	16,91	6,45	19,18	0,743	10,39	0,811	0,598
16. Elaboro proposta de despacho sobre UCS.	179	16,91	6,45	18,98	0,737	10,46	0,727	0,539
17. Diferencio os casos dos diferentes regimes especiais de atividades.	179	16,91	6,45	19,01	0,749	10,32	0,766	0,563
18. Elaboro o processo de exoneração do funcionário.	179	16,91	6,45	19,26	0,676	11,17	0,684	0,525
19. Elaboro o processo de rescisão do contrato do agente de Estado.	179	16,91	6,45	19,42	0,737	10,46	0,881	0,653

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Tabela 8: GRH Contribuição: Estatísticas principais (Conclusão)

Itens	Casos válidos	Média	Desvio Padrão	Média R	Fac.	Diff.	BIS	P.BIS
20. Sigo os passos subsequentes à denúncia de um funcionário ou agente de Estado.	179	16,91	6,45	19,40	0,771	10,03	0,981	179
21. Conto o tempo de serviço criteriosamente.	179	16,91	6,45	18,50	0,749	10,32	0,579	179
22. Aplico os procedimentos disciplinares aos funcionários.	179	16,91	6,45	19,48	0,670	11,24	0,736	179
23. Sigo as fases do processo disciplinar dos funcionários.	179	16,91	6,45	19,51	0,732	10,53	0,895	179

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Os resultados relativos à facilidade e à dificuldade indicam que é maior a proporção de respondentes que avaliaram positivamente a contribuição do curso para a aprendizagem das competências descritas nos itens do que a proporção dos que avaliaram negativamente o treinamento.

De modo geral, os resultados indicam relativamente fortes associações entre os itens e o escore total de avaliação da contribuição do treinamento, com algumas correlações acima de 0,7. O coeficiente Alpha = 0,93 indica que há consistência interna na escala dicotômica usada nesta pesquisa. Porcentagem de variância explicada 70%.

A Tabela 9 mostra as comunalidades e as cargas fatoriais dos itens.

Tabela 9: Escala de Contribuição GRH: comunalidades e cargas fatoriais. (continua)

Itens	H²	Fator
7. Aplico os critérios de promoção.	0,250	0,500
8. Elaboro as propostas de despachos para a nomeação.	0,250	0,500
23. Sigo as fases do processo disciplinar dos funcionários.	0,250	0,500
10. Preparo o processo para a tomada de posse.	0,249	0,499
19. Elaboro o processo de rescisão do contrato do agente de Estado.	0,249	0,499
3. Aplico os métodos de avaliação no processo de seleção.	0,249	0,499
14. Elaboro o mapa de efetividade.	0,245	0,495
20. Sigo os passos subsequentes à denúncia de um funcionário ou agente de Estado.	0,244	0,494
9. Avalio as ações de formação.	0,243	0,493
1. Divulgo previamente os métodos de seleção.	0,240	0,490
5. Enquadro os funcionários nas respectivas carreiras.	0,237	0,487
22. Aplico os procedimentos disciplinares aos funcionários.	0,237	0,487
15. Elaboro a folha de salário dos funcionários.	0,236	0,486
17. Diferencio os casos dos diferentes regimes especiais de atividades.	0,235	0,484

Tabela 9: Escala de Contribuição GRH: comunalidades e cargas fatoriais. (conclusão)

Itens	H2	Fator
6. Aplico os critérios de progressão.	0,229	0,478
11. Aplico as etapas de levantamento de necessidades de formação.	0,229	0,478
13. Elaboro planos de férias dos funcionários.	0,228	0,478
2. Aplico os métodos de avaliação no processo de recrutamento.	0,223	0,472
16. Elaboro proposta de despacho sobre UCS.	0,222	0,472
18. Elaboro o processo de exoneração do funcionário.	0,220	0,469
9. Avalio o desempenho dos funcionários.	0,209	0,458
4. Elaboro o anúncio de concurso público.	0,206	0,454
21. Conto o tempo de serviço criteriosamente.	0,183	0,427

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Os resultados das análises presente na Tabela 9 mostraram que o instrumento apresenta somente um fator com cargas fatoriais, de modo geral, moderadas, variando de 0,500 a 0,414 e com comunalidades baixas, que variaram de 0,183 a 0,250.

Dos 23 itens, os que tiveram as maiores cargas fatoriais foram “Aplico os critérios de promoção”, “Elaboro as propostas de despachos para a nomeação”, “Sigo as fases do processo disciplinar dos funcionários”, com 5,00 e com menor carga foi o item “Conto o tempo de serviço criteriosamente”, com 0,427.

Em suma, pode-se afirmar que a escala de avaliação da contribuição de um treinamento em Gestão de Recursos Humanos à aprendizagem de competências descritas nos referidos itens, mostrou-se consistente e apresentou evidências de validade estatística razoáveis. Os itens continham conteúdos que, após o treinamento, se utilizados frequentemente no trabalho pelos egressos, podem ter sido aprendidos e retidos na memória também em função da oportunidade de prática das competências veiculadas pelo treinamento.

5.1.1.2 Escala de Transferência.

A Tabela 10 mostra a análise de vinte e três itens do questionário de avaliação da transferência de um treinamento em Gestão de Recursos Humanos à aplicação de competências descritas nos referidos itens, nela estão presentes, a média, o desvio padrão, a média R (RMEAN), o grau de facilidade e de dificuldade do item, as correlações bisseriais e o ponto bisserial.

Os resultados provêm das respostas de 179 servidores públicos, integrantes de uma amostra de egressos do referido treinamento, aos itens do instrumento, avaliados pelo respondente por meio de uma escala dicotômica, na qual 0(zero) corresponde a “não aplico” e 1(um) corresponde a “aplico”.

Tabela 10: Escala de Transferência GRH: Estatísticas principais.

Itens	Casos válidos	Média	Desvio Padrão	Média R	Fac.	Dif.	BIS	P.BIS
1. Divulgo previamente os métodos de seleção.	174	12,91	5,72	15,28	0,718	10,69	0,880	0,661
2. Aplico os métodos de avaliação no processo de recrutamento.	177	12,87	5,77	15,01	0,757	10,21	0,896	0,654
3. Aplico os métodos de avaliação no processo de seleção.	176	12,90	5,74	15,22	0,761	10,16	0,990	0,720
4. Elaboro o anúncio de concurso público.	178	12,88	5,75	15,43	0,601	11,97	0,691	0,545
5. Enquadro os funcionários nas respectivas carreiras.	176	12,88	5,79	15,17	0,727	10,58	0,867	0,647
6. Aplico os critérios de progressão.	176	12,91	5,75	15,26	0,716	10,72	0,861	0,647
7. Aplico os critérios de promoção.	178	12,88	5,75	15,81	0,551	12,49	0,708	0,564
8. Elaboro as propostas de despachos para a nomeação.	178	12,88	5,75	15,91	0,388	14,14	0,534	0,420
9. Avalio o desempenho dos funcionários.	178	12,88	5,75	14,98	0,719	10,68	0,779	0,584
10. Preparo o processo para a tomada de posse.	175	12,87	5,80	15,78	0,497	13,03	0,624	0,498
11. Aplico as etapas de levantamento de necessidades de formação.	172	12,93	5,80	15,27	0,517	12,83	0,524	0,418
12. Avalio as ações de formação.	171	12,85	5,80	15,09	0,468	13,32	0,454	0,362
13. Elaboro planos de férias dos funcionários.	175	12,92	5,75	15,19	0,749	10,32	0,928	0,682
14. Elaboro o mapa de efetividade.	177	12,88	5,77	15,02	0,740	10,43	0,847	0,626
15. Elaboro a folha de salário dos funcionários.	175	12,89	5,79	15,02	0,771	10,03	0,940	0,678
16. Elaboro proposta de despacho sobre UCS.	173	12,89	5,77	15,54	0,480	13,20	0,554	0,442
17. Diferencio os casos dos diferentes regimes especiais de atividades.	172	12,88	5,79	15,74	0,494	13,06	0,613	0,489
18. Elaboro o processo de exoneração do funcionário.	173	12,88	5,80	15,84	0,543	12,56	0,698	0,556
19. Elaboro o processo de rescisão do contrato do agente de Estado.	176	12,93	5,76	16,30	0,392	14,10	0,598	0,471
20. Sigo os passos subsequentes à denúncia de um funcionário ou agente de Estado.	177	12,92	5,75	17,38	0,209	16,24	0,565	0,399
21. Conto o tempo de serviço criteriosamente.	176	12,91	5,75	15,28	0,722	10,65	,885	0,663
22. Aplico os procedimentos disciplinares aos funcionários.	176	12,90	5,76	16,77	0,295	15,15	0,575	0,435
23. Sigo as fases do processo disciplinar dos funcionários.	175	12,90	5,79	16,49	0,246	15,75	0,484	0,354

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

No geral, os resultados indicam associações entre os itens e o escore total de avaliação da transferência do treinamento, na sua maioria superiores a 0,500. O coeficiente Alpha = 0,89 indica que há consistência interna na escala dicotômica usada nesta pesquisa. Porcentagem de variância explicada 60%.

Os resultados relativos à facilidade e à dificuldade indicam que é maior a proporção de respondentes que avaliaram positivamente a aplicação das competências aprendidas no treinamento no local de trabalho do que a proporção dos que avaliaram a não aplicação das competências.

A Tabela 11 mostra as comunalidades e as cargas fatoriais dos itens.

Tabela 11: Escala de Transferência GRH: comunalidades e fatores principais

Itens	H ²	Fator
7. Aplico os critérios de promoção	0,250	0,500
14. Elaboro o mapa de efetividade	0,250	0,500
3. Aplico os métodos de avaliação no processo de recrutamento	0,249	0,499
9. Avalio o desempenho dos funcionários	0,249	0,499
18. Elaboro o processo de exoneração do funcionário	0,247	0,497
4. Elaboro o anúncio de concurso público	0,246	0,495
1. Divulgo previamente os métodos de seleção	0,239	0,489
5. Enquadro os funcionários nas respectivas carreiras	0,237	0,487
6. Aplico os critérios de progressão	0,237	0,487
18. Elaboro o processo de rescisão do contrato do agente de Estado	0,236	0,486
15. Elaboro a folha de salário dos funcionários	0,233	0,483
21. Conto o tempo de serviço criteriosamente	0,229	0,479
13. Elaboro planos de férias dos funcionários	0,226	0,476
10. Preparo o processo para a tomada de posse	0,223	0,472
1. Aplicar os métodos de avaliação no processo de seleção	0,217	0,466
22. Aplico os procedimentos disciplinares aos funcionários	0,213	0,461
23. Sigo os passos subsequentes à denúncia de um funcionário ou agente de Estado	0,209	0,457
17. Diferencio os casos dos diferentes regimes especiais de atividades	0,203	0,451
8. Elaboro as propostas de despachos para a nomeação	0,197	0,444
11. Aplico as etapas de levantamento de necessidades de formação	0,194	0,440
16. Elaboro proposta de despacho sobre UCS	0,191	0,437
23. Sigo as fases do processo disciplinar dos funcionários	0,136	0,368
12. Avalio as ações de formação	0,119	0,344

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Os resultados das análises presente na Tabela 11 mostraram que o instrumento apresenta somente um fator com cargas fatoriais, de modo geral, moderadas, variando de 0,3 a 0,5 e com comunalidades baixas, que variaram de 0,119 a 0,250.

Dentre os vinte e três itens, os que tiveram as maiores cargas fatoriais foram “Aplico os critérios de promoção”, “Elaboro mapas de efetividade”, com 5,0. Os itens “Sigo as fases do processo disciplinar dos funcionários” e “avalio as ações de formação” tiveram cargas fatoriais abaixo de 0,3, por esse motivo, elas não serão consideradas nas futuras análises.

De forma geral, pode-se afirmar que a escala de avaliação da transferência de um treinamento em Gestão de Recursos Humanos de competências descritas nos referidos itens, mostrou-se consistente e apresentou evidências de validade estatística razoáveis. Os itens continham conteúdos de aplicação rotineira no local de trabalho, e se utilizados frequentemente pelos egressos, podem ter sido aprendidos e retidos na memória também em função da oportunidade de prática das competências veiculadas pelo treinamento.

5.1.1.3 Escala de Suporte Psicossocial à Transferência

A Tabela 12 mostra a análise de nove itens do questionário de avaliação de suporte psicossocial à transferência para o trabalho, pertencentes a um treinamento em Gestão de Recursos Humanos, nela estão presentes, a média, o desvio padrão, a média R (RMEAN), o grau de facilidade e de dificuldade do item, as correlações bisseriais e o ponto bisserial.

Os resultados provêm das respostas de 179 servidores públicos, integrantes de uma amostra de egressos do referido treinamento, aos itens do instrumento, avaliados pelo respondente por meio de uma escala dicotômica, na qual 0(zero) corresponde a “não concordo” e 1(um) corresponde a “concordo”.

Tabela 12: Escala de Suporte GRH: Estatísticas principais (continua)

ITEM	Casos Válidos	Média	Des. Pad.	Média R	Fac.	Dif.	BIS	P.BI S
1. Tenho tido oportunidades para aplicar as habilidades adquiridas no curso.	177	5,51	1,25	5,82	0,825	9,26	0,789	0,535
2. Falta-me tempo para aplicar no trabalho o que aprendi no treinamento.	176	5,51	1,25	5,54	0,199	16,38	0,018	0,013
3. Os objetivos estabelecidos pelo meu chefe me encorajam a aplicar o que aprendi.	172	5,59	1,17	5,80	0,855	8,77	0,666	0,531
4. Os prazos estabelecidos inviabilizam a aplicação dos conteúdos que aprendi.	175	5,53	1,24	5,62	0,371	14,31	0,067	0,052
5. Pouco uso as habilidades que aprendi no IFAPA.	177	5,51	1,24	5,29	0,277	15,37	-	-
6. Os obstáculos que e dificuldades associadas à aplicação das novas habilidades que aprendi no IFAPA são identificadas e removidas pelo meu chefe.	178	5,51	1,25	5,86	0,787	9,82	0,751	0,533

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Tabela 12: Escala de Suporte GRH: Estatísticas principais (conclusão)

ITEM	Casos Válidos	Média	Des. Pad.	Média R	Fac.	Dif.	BIS	P.BI S
7. Tenho sido encorajado pelo meu chefe em aplicar os conhecimentos que adquiri no curso.	177	5,52	1,25	5,91	0,757	10,21	0,757	0,553
8. Meu chefe tem criado oportunidades para planificar comigo o uso das novas habilidades adquiridas.	178	5,51	1,24	5,89	0,747	10,34	0,719	0,529
9. Eu recebo informações necessárias à aplicação no trabalho das habilidades adquiridas no curso.	177	5,52	1,24	5,81	0,780	9,92	0,617	0,541

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

De modo geral, os resultados indicam associações moderadas entre os itens e o escore total de avaliação de suporte psicossocial à transferência do treinamento, na sua maioria as correlações estão acima de 0,50.

Os resultados relativos à facilidade e à dificuldade indicam que é maior a proporção de respondentes que avaliaram positivamente o suporte recebido à aplicação de novas competências no trabalho do que, dos que avaliaram negativamente. Porcentagem de variância explicada 54%.

A Tabela 12 mostra as comunalidades e as cargas fatoriais dos itens.

Tabela 12: Escala de Suporte GRH: comunalidades e fatores principais

ITEM	h ²	Fator
8. Meu chefe tem criado oportunidades para planificar comigo o uso das novas habilidades adquiridas.	0,247	0,497
9. Eu recebo informações necessárias à aplicação no trabalho das habilidades adquiridas no curso.	0,242	0,492
5. Pouco uso as habilidades que aprendi no IFAPA.	0,240	-0,490
6. Os obstáculos que e dificuldades associadas à aplicação das novas habilidades que aprendi no IFAPA são identificadas e removidas pelo meu chefe.	0,238	0,488
1. Tenho sido encorajado pelo meu chefe em aplicar os conhecimentos que adquiri no curso.	0,237	0,487
3. Os objetivos estabelecidos pelo meu chefe me encorajam a aplicar o que aprendi.	0,197	0,443
2. Falta-me tempo para aplicar no trabalho o que aprendi no treinamento.	0,196	-0,443
4. Os prazos estabelecidos inviabilizam a aplicação dos conteúdos que aprendi.	0,183	-0,428
7. Tenho tido oportunidades para aplicar as habilidades adquiridas no curso.	0,170	0,412

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Os resultados das análises presente na Tabela 12 mostraram que o instrumento para avaliar o suporte psicossocial apresenta somente um fator com cargas fatoriais, de modo geral, moderadas, variando de 0,49 a 0,412 e com comunalidades baixas, que variaram de 0,170 a 0,247. O coeficiente alpha= 0,86.

Os itens “Os prazos estabelecidos inviabilizam a aplicação dos conteúdos que aprendi”, “Falta-me tempo para aplicar no trabalho o que aprendi no treinamento” e “Pouco uso as habilidades que aprendi no IFAPA” apresentaram cargas fatoriais negativas, esse fato pode estar relacionado ao formato negativo que os mesmos se encontram. Esses itens estão relacionados à falta de tempo para o uso das novas habilidades adquiridas. O item “Meu chefe tem criado oportunidades para planificar comigo o uso das novas habilidades adquiridas” apresentou maior carga fatorial de 0,497.

De forma geral, pode-se afirmar que a escala de avaliação de suporte psicossocial à transferência de competências de um treinamento em Gestão de Recursos Humanos, mostrou-se consistente e apresentou evidências de validade estatística razoáveis. Os itens continham conteúdos relacionados aos fatores situacionais de apoio à transferência de treinamento para o trabalho.

5.1.1.4 Escala de Impacto (medida em amplitude)

A Tabela 14 mostra a análise de doze itens do questionário de avaliação de impacto de treinamento no trabalho de um treinamento em Gestão de Recursos Humanos, nela estão presentes, a média, o desvio padrão, a média R (RMEAN), o grau de facilidade e de dificuldade do item, as correlações bisseriais e o ponto bisserial.

Os resultados provêm das respostas de 179 servidores públicos, integrantes de uma amostra de egressos do referido treinamento, aos itens do instrumento, avaliados pelo respondente por meio de uma escala dicotômica, na qual 0(zero) corresponde a “não concordo” e 1(um) corresponde a “concordo”.

Tabela 14: Escala de Impacto GRH - Estatísticas principais.

ITEM	Casos válidos	Méd.	Desvio Padrão	Média R	Fac.	Dif.	BIS	P.BIS
1. Utilizo com frequência os conteúdos que aprendi no curso do IFAPA	176	9,10	3,83	10,81	0,739	10,44	1,014	0,751
2. Aproveito as oportunidades que tenho para aplicar os conhecimentos que adquiri no curso	177	9,10	3,82	10,63	0,763	10,14	0,987	0,717
3. Cometo menos erros no meu trabalho por causa do curso que fiz no IFAPA	175	9,21	3,74	10,78	0,760	10,17	1,026	0,747
4. Recordo-me bem dos conteúdos que aprendi	177	9,10	3,82	10,80	0,757	10,21	1,074	0,784
5. Realizo o meu trabalho com maior rapidez por causa do curso que fiz	177	9,15	3,80	10,74	0,780	9,92	1,103	0,789
6. O curso que fiz no IFAPA fez com que eu melhorasse a qualidade do meu trabalho	177	9,14	3,80	10,64	0,791	9,76	1,081	0,764
7. Por causa do curso do IFAPA a qualidade do meu trabalho nas tarefas não relacionadas com o curso melhorou	178	9,11	3,81	11,01	0,730	10,54	1,099	0,818
8. O curso do IFAPA melhorou a minha motivação no trabalho	176	9,15	3,78	10,58	0,778	9,93	0,994	0,712
9. Por causa do curso do IFAPA a minha autoconfiança aumentou	176	9,16	3,79	10,56	0,790	9,78	1,014	0,718
10. O curso do IFAPA faz com que eu sugira mais mudanças nas rotinas do trabalho	175	9,20	3,73	10,75	0,749	10,32	0,975	0,716
11. Por causa do curso que fiz no IFAPA, estou mais receptivo a mudanças	176	9,18	3,78	10,62	0,778	9,93	0,997	0,714
12. Ensino meus colegas os conteúdos que aprendi no IFAPA quando eles têm dificuldades	177	9,11	3,82	10,51	0,780	9,92	0,963	0,689

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

De modo geral, os resultados indicam relativamente fortes associações entre os itens e o escore total de avaliação de impacto do treinamento no trabalho, na sua maioria com correlações acima de 0,7. O coeficiente Alpha = 0,93 indica que há consistência interna na escala dicotômica usada nesta pesquisa.

Os resultados relativos à facilidade e à dificuldade indicam que é bem maior a proporção de respondentes que avaliaram positivamente o impacto do treinamento no desempenho geral do que a proporção dos que avaliaram negativamente. Porcentagem de variância explicada 64%.

A Tabela 15 mostra as comunalidades e as cargas fatoriais dos itens.

Tabela 15: Escala de Impacto GRH: comunalidades e fatores principais.

ITEM	h²	Fator
12. Ensino meus colegas os conteúdos que aprendi no IFAPA quando eles têm dificuldades.	0,249	0,499
8. O curso do IFAPA melhorou a minha motivação no trabalho.	0,249	0,499
2. Aproveito as oportunidades que tenho para aplicar os conhecimentos que adquiri no curso.	0,248	0,498
10. O curso do IFAPA faz com que eu sugira mais mudanças nas rotinas do trabalho.	0,243	0,493
9. Por causa do curso do IFAPA a minha autoconfiança aumentou.	0,242	0,492
Por causa do curso que fiz no IFAPA, estou mais receptivo a mudanças.	0,237	0,487
3. Cometo menos erros no meu trabalho por causa do curso que fiz no IFAPA	0,233	0,483
1. Utilizo com frequência os conteúdos que aprendi no curso do IFAPA.	0,232	0,482
6. O curso que fiz no IFAPA fez com que eu melhorasse a qualidade do meu trabalho.	0,221	0,470
4. Recordo-me bem dos conteúdos que aprendi.	0,218	0,467
5. Realizo o meu trabalho com maior rapidez por causa do curso que fiz.	0,209	0,457
7. Por causa do curso do IFAPA a qualidade do meu trabalho nas tarefas não relacionadas com o curso melhorou.	0,158	0,398

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados das análises presente na Tabela 15 mostraram que o instrumento para avaliar o impacto de treinamento no trabalho apresenta somente um fator com cargas fatoriais, de modo geral, moderadas, variando de 0,490 a 0,398 e com comunalidades baixas, que variaram de 0,249 a 0,158 e $\alpha = 0,92$.

Os itens “Ensino meus colegas os conteúdos que aprendi no IFAPA quando eles têm dificuldades” e “O curso do IFAPA melhorou a minha motivação no trabalho” apresentaram maiores cargas fatoriais mais altas com 0,499 e o item “Por causa do curso do IFAPA a qualidade do meu trabalho nas tarefas não relacionadas com o curso melhorou” apresentou a menor carga fatorial.

De forma geral, pode-se afirmar que a escala de avaliação de impacto de treinamento no trabalho de um treinamento em Gestão de Recursos Humanos, mostrou-se consistente e apresentou evidências de validade estatística razoáveis. Os itens continham conteúdos relacionados aos efeitos do treinamento realizado, no desempenho geral.

5.1.2 Teste das relações entre as variáveis.

Na Tabela 16 concentra a síntese das análises de correlação de Spearman realizadas para testar o grau da relação entre as variáveis utilizadas no presente estudo segundo a figura 5. Foram testadas as relações entre as variáveis, contribuição, suporte, idade e gênero com transferência e impacto de treinamento no trabalho. São apresentados, o nível de significância e o coeficiente de correlação de Spearman.

Tabela 16 síntese de resultados de correlações de Spearman.

Variável 1	Variável 2	Sig.	Correlação
CONTR	TRANSF	0,115	-0,105
CONTR	IMPACT	0,001	0,238
SUP	TRANSF	0,000	0,442
SUP	IMPACT	0,000	0,393
IDAD	TRANSF	0,006	0,217
IDAD	IMPACT	0,162	-0,079
GENER	TRANSF	0,413	0,019
GENER	IMPACT	0,161	-0,081
ANO_CONCL	TRANSF	0,001	0,277
ANO_CONCL	IMPACT	0,030	-0,087
EXPER	TRANSF	0,001	0,275
EXPER	IMPACT	0,192	-0,070

Fonte: Elaborado pelo autor

Segundo os resultados das análises apresentadas na Tabela 16, pode-se verificar que as variáveis “Contribuição do treinamento” (CONTR), “Gênero” (GENER), não se demonstraram correlacionadas a variável “Transferência de treinamento para o trabalho”, o nível de significância encontra-se acima de 0,05. As variáveis “Gênero” (GENER), “Faixa etária” (IDAD) e “Experiência na função pública”, (EXPER) “Ano de conclusão do curso” (ANO_CONCL), também não se demonstraram correlacionadas à variável “Impacto de Treinamento no Trabalho” (IMPACT).

As variáveis “Contribuição do treinamento” (CONTR), e “Suporte à Transferência” (SUP), se demonstraram positivamente correlacionadas com a variável “Impacto de treinamento no trabalho” (IMPACT), com os coeficientes de correlação de 0,238 e 0,393, respectivamente.

As variáveis “Suporte à Transferência” (SUP), “Faixa etária” (IDAD) e “Ano de conclusão do curso” (ANO_CONCL), e “Experiência na função pública” (EXPER) se demonstraram positivamente correlacionadas com a variável “Transferência de Treinamento” (TRANSF), com os coeficientes de correlação de 0,442, 0,217, 0,277 e 0,275, respectivamente.

5.2 Avaliação do Treinamento em Gestão Orçamentária e Patrimonial - GOP

Serão apresentados na presente subseção resultados relativos ao treinamento em Gestão de Orçamentária e Patrimonial, com a seguinte a sequência: evidências de validade estatística dos instrumentos e a análise da relação entre variáveis relacionadas a características individuais e a de suporte à transferência de treinamento e Impacto do treinamento no desempenho de seus egressos (medida em profundidade e amplitude).

5.2.1 Evidências de validade estatística dos instrumentos

5.2.1.1 Escala de Contribuição

A Tabela 17 mostra a análise de 16 itens de um questionário de avaliação da contribuição de um treinamento (GOP) à aprendizagem de competências descritas nos referidos itens. Os dados são provenientes das respostas de 118 servidores públicos, integrantes de uma amostra de egressos de um treinamento em gestão orçamentária e patrimonial aos itens do instrumento, avaliados pelo respondente por meio de uma escala dicotômica, na qual 0(zero) corresponde a “não contribuiu” e 1(um) corresponde a “contribuiu”.

A Tabela 17 apresenta a média, o desvio padrão, a média R (RMEAN), o grau de facilidade (Fac.) e dificuldade do item (Diff.) e as correlações bisseriais (BIS) e ponto bisseriais (P. BISS).

Tabela 17: GOP Contribuição: Estatísticas principais.

ITEM	Casos Válido	Média	Desvio Padrão	Média R	Fac.	Dif.	BIS	P.BIS
1. Aplico as regras e princípios de planejamento financeiro	116	12,10	4,29	13,72	0,759	10,19	0,914	0,666
2. Elaboro o plano financeiro da instituição	117	12,02	4,37	13,70	0,803	9,58	1,117	0,779
3. Preparo os documentos básicos da contabilidade interna	118	12,03	4,36	13,67	0,780	9,92	0,990	0,708
4. Aplico as fases da preparação de informações contabilístico-financeiras da instituição	117	12,11	4,30	13,83	0,761	10,17	0,981	0,714
5. Elaboro o orçamento anual das atividades da instituição	118	12,03	4,36	13,75	0,754	10,25	0,944	0,691
6. Concebo os custos básicos na instituição	118	12,03	4,36	13,90	0,763	10,14	1,057	0,767
7. Avalio sistemas de custos básicos na instituição	118	12,03	4,36	13,87	0,703	10,86	0,855	0,648
8. Aplico o processo de contabilização de receitas e despesas da instituição	118	12,03	4,36	13,78	0,686	11,06	0,774	0,592
9. Manuseio o orçamento da instituição nas suas distintas fases.	117	12,03	4,38	13,34	0,761	10,17	0,729	0,531
10. Aplico as regras para a compra de bens e serviços para a instituição.	116	12,03	4,39	13,59	0,776	9,97	0,918	0,659
11. Aplico as principais normas de gestão financeira do Estado em Moçambique	118	12,03	4,36	13,28	0,763	10,14	0,704	0,512
12. Preparo as demonstrações financeiras da instituição	118	12,03	4,36	13,59	0,729	10,56	0,787	0,586
13. Aplico os descontos e os respectivos abonos sobre os salários dos funcionários.	117	12,01	4,37	13,38	0,735	10,49	0,706	0,524
14. Inventario o património da instituição.	117	12,02	4,37	13,51	0,812	9,46	1,024	0,707
15. Elaboro as normas que orientam a manutenção do ambiente sanitário.	117	12,03	4,38	13,52	0,744	10,38	0,787	0,580
16. Organizo as ações que garantam uma vigilância sanitária na instituição.	118	12,03	4,36	13,21	0,771	10,03	0,686	0,495

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Constata-se que os resultados relativos à facilidade e à dificuldade indicam que é bem maior a proporção de respondentes que avaliaram positivamente a contribuição do curso para a aprendizagem das competências descritas nos itens do que a proporção dos que avaliaram negativamente o treinamento.

De modo geral, os resultados indicam relativamente fortes associações entre os itens e o escore total de avaliação da contribuição do treinamento, destacando-se as correlações superiores a 0,70. O coeficiente Alpha = 0,90 indica que há consistência interna na escala dicotômica usada nesta pesquisa.

A Tabela 18 mostra o grau de dificuldade, as comunalidades e as cargas fatoriais dos itens

Tabela 18: GOP – Contribuição: comunalidades e fatores principais

ITEM	h²	Fator
1. Aplico as regras e princípios de planejamento financeiro	0,250	0,500
7. Avalio sistemas de custos básicos na instituição	0,250	0,500
3. Preparo os documentos básicos da contabilidade interna	0,246	0,496
5. Elaboro o orçamento anual das atividades da instituição	0,246	0,496
10. Aplico as regras para a compra de bens e serviços para a instituição.	0,244	0,494
8. Aplico o processo de contabilização de receitas e despesas da instituição	0,242	0,492
14. Inventario o patrimônio da instituição.	0,243	0,492
9. Manuseio o orçamento da instituição nas suas distintas fases.	0,220	0,469
2. Elaboro o plano financeiro da instituição	0,219	0,468
4. Aplico as fases da preparação de informações contábilístico-financeiras da instituição	0,219	0,468
15. Elaboro as normas que orientam a manutenção do ambiente sanitário.	0,216	0,465
13. Aplico os descontos e os respectivos abonos sobre os salários dos funcionários.	0,192	0,438
16. Organizo as ações que garantam uma vigilância sanitária na instituição.	0,186	0,431
6. Concebo os custos básicos na instituição	0,172	0,414
12. Preparo as demonstrações financeiras da instituição	0,493	0,243
11. Aplico as principais normas de gestão financeira do Estado em Moçambique	0,436	0,190

Os resultados dessas análises mostraram comunalidades baixas e moderadas, que variaram de 0,172 a 0,490, e cargas fatoriais, de modo geral, moderadas, variando de 0,500 a 0,414, sendo duas delas fracas, inferiores a 0,300.

O instrumento de avaliação utilizado mostrou-se consistente e apresentou evidências de validade estatística razoáveis. Entretanto, dois itens (“Preparo as demonstrações financeiras da instituição” e “Aplico as principais normas de gestão financeira do Estado em Moçambique”) possuem cargas fatoriais inferiores a 0,300, devendo, por esse motivo ser desconsiderados em análises posteriores.

Os itens continham descrições de competências que, após o treinamento, se utilizadas frequentemente no trabalho pelos egressos, podem ter sido aprendidas e

retidas na memória também em função da oportunidade de prática das competências veiculadas pelo treinamento.

5.2.1.2 Escala de Transferência de treinamento

A Tabela 19 mostra a análise de dezesseis itens do questionário de avaliação da transferência de um treinamento em Gestão Orçamentária e Patrimonial à aprendizagem de competências descritas nos referidos itens, nela estão presentes, a média, o desvio padrão, a média R (RMEAN), o grau de facilidade e de dificuldade do item, as correlações bisseriais e o ponto bisserial. Os resultados provêm das respostas de 118 servidores públicos, integrantes de uma amostra de egressos do referido treinamento, aos itens do instrumento, avaliados pelo respondente por meio de uma escala dicotômica, na qual 0(zero) corresponde a “não aplico” e 1(um) corresponde a “aplico”.

Tabela 19. GOP – Transferência de Treinamento: Estatísticas principais (continua)

ITEM	Casos Valido	Méd.	Desv Padrão	Média R	Fac.	Dif.	Bis	P.Bis
1. Aplico as regras e princípios de planejamento financeiro	114	9,90	4,18	11,73	0,719	10,68	0,933	0,700
2. Elaboro o plano financeiro da instituição	118	9,83	4,24	11,34	0,754	10,25	0,852	0,623
3. Preparo os documentos básicos da contabilidade interna	117	9,80	4,24	11,53	0,744	10,38	0,939	0,692
4. Aplico as fases da preparação de informações contabilístico-financeiras da instituição	118	9,83	4,24	11,84	0,653	11,43	0,840	0,652
5. Elaboro o orçamento anual das atividades da instituição	117	9,83	4,25	11,51	0,744	10,38	0,910	0,671
6. Concebo os custos básicos na instituição	117	9,82	4,25	11,53	0,692	10,99	0,792	0,603
7. Avalio sistemas de custos básicos na instituição	118	9,83	4,24	11,94	0,576	12,23	0,733	0,581
8. Aplico o processo de contabilização de receitas e despesas da instituição	118	9,83	4,24	11,89	0,373	14,30	0,478	0,374
9. Manuseio o orçamento da instituição nas suas distintas fases.	118	9,83	4,24	11,56	0,695	10,96	0,811	0,617

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Tabela 19. GOP – Transferência de Treinamento: Estatísticas principais (conclusão)

ITEM	Casos Valido	Méd.	Desv Padrão	Média R	Fac.	Dif.	Bis	P.Bis
10. Aplico as regras para a compra de bens e serviços para a instituição.	115	9,83	4,28	11,92	0,522	12,78	0,639	0,510
11. Aplico as principais normas de gestão financeira do Estado em Moçambique	115	9,90	4,24	11,51	0,774	9,99	0,978	0,703
12. Preparo as demonstrações financeiras da instituição	111	9,83	4,24	11,45	0,459	13,41	0,443	0,353
13. Aplico os descontos e os respectivos abonos sobre os salários dos funcionários.	115	9,88	4,23	11,60	0,739	10,44	0,926	0,685
14. Inventario o patrimônio da instituição.	117	9,85	4,25	11,96	0,444	13,56	0,560	0,445
15. Elaboro as normas que orientam a manutenção do ambiente sanitário.	118	9,83	4,24	11,61	0,322	14,85	0,376	0,289
16. Organizo as ações que garantam uma vigilância sanitária na instituição.	116	9,89	4,21	11,66	0,759	10,19	1,024	0,746

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

De modo geral, os resultados indicam relativamente fortes correlações entre os itens e o escore total de avaliação da transferência do treinamento, com 50% das correlações superiores a 0,50, havendo, inclusive uma delas igual a 0,99. O coeficiente Alpha = 0,89 indica que há consistência interna na escala dicotômica usada nesta pesquisa.

A Tabela 20 mostra o grau de dificuldade, as comunalidades e as cargas fatoriais dos itens.

Tabela 20. GOP – Transferência de treinamento: grau de dificuldade, comunalidade e fatores principais (continua).

ITEM	Fatores	h ²
4. Aplico as fases da preparação de informações contabilístico-financeiras da instituição	0,500	0,250
2. Elaboro o plano financeiro da instituição	0,499	0,249
6. Concebo os custos básicos na instituição	0,499	0,249
9. Manuseio o orçamento da instituição nas suas distintas fases.	0,499	0,249
5. Elaboro o orçamento anual das atividades da instituição	0,496	0,246
7. Avalio sistemas de custos básicos na instituição	0,496	0,246
13. Aplico os descontos e os respectivos abonos sobre os salários dos funcionários.	0,495	0,245
3. Preparo os documentos básicos da contabilidade interna	0,494	0,244

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Tabela 20. GOP – Transferência de treinamento: grau de dificuldade, comunalidade e fatores principais (conclusão)

ITEM	Fatores	h2
1. Aplico as regras e princípios de planejamento financeiro	0,492	0,242
11. Aplico as principais normas de gestão financeira do Estado em Moçambique	0,479	0,230
10. Aplico as regras para a compra de bens e serviços para a instituição.	0,460	0,212
16. Organizo as ações que garantam uma vigilância sanitária na instituição.	0,456	0,208
14. Inventario o patrimônio da instituição.	0,434	0,189
8. Aplico o processo de contabilização de receitas e despesas da instituição	0,364	0,132
15. Elaboro as normas que orientam a manutenção do ambiente sanitário.	0,255	0,065
12. Preparo as demonstrações financeiras da instituição	0,278	0,078

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Os resultados das análises presente na Tabela mostraram que o instrumento apresenta somente um fator com cargas fatoriais, de modo geral, moderadas, variando de 0,3 a 0,5 e com comunalidades baixas, que variaram de 0,078 a 0,250 e variância de 0,6.

Os itens, “Elaboro as normas que orientam a manutenção do ambiente sanitário” e “Preparo as demonstrações financeiras da instituição” tiveram cargas fatoriais inferiores a 0,30. Por esse motivo não serão utilizadas em posteriores análises. O item que teve a maior carga fatorial foi “Aplico as fases da preparação de informações contabilístico-financeiras da instituição”

De forma geral, pode-se afirmar que a escala de avaliação da Transferência de um treinamento em Gestão Orçamentária e Patrimonial, mostrou-se consistente e apresentou evidências de validade estatística razoáveis. Os itens continham descrições de competências e conteúdos de aplicação rotineira no local de trabalho, os quais se utilizados frequentemente pelos egressos, podem ter sido aprendidos e retidos na memória também em função da oportunidade de prática das competências veiculadas pelo treinamento.

5.2.1.3 Escala de Suporte Psicossocial à Transferência.

A Tabela 27 mostra a análise de nove itens do questionário de avaliação de suporte psicossocial à transferência para o trabalho, pertencentes a um treinamento em Gestão Orçamentária e Patrimonial, nela estão presentes, a média, o desvio padrão, a

média R (RMEAN), o grau de facilidade e de dificuldade do item, as correlações bisseriais e o ponto bisserial.

Os resultados provêm das respostas de 118 servidores públicos, integrantes de uma amostra de egressos do referido treinamento, aos itens do instrumento, avaliados pelo respondente por meio de uma escala dicotômica, na qual 0(zero) corresponde a “não concordo” e 1(um) corresponde a “concordo”.

Tabela 21. GOP- Suporte Psicossocial: Estatísticas principais.

ITEM	Casos Válido	Média	Desvio Padrão	Média R	Fac.	Dif.	BIS	P.BIS
1. Tenho tido oportunidades para aplicar as habilidades adquiridas no curso.	117	5.21	1.12	5.49	0.803	9.58	0.713	0.497
2. Falta-me tempo para aplicar no trabalho o que aprendi no treinamento.	117	5.21	1.12	5.29	0.205	16.29	0.050	0.035
3. Os objetivos estabelecidos pelo meu chefe me encorajam a aplicar o que aprendi.	114	5.29	1.05	5.53	0.825	9.27	0.735	0.499
4. Os prazos estabelecidos inviabilizam a aplicação dos conteúdos que aprendi.	116	5.25	1.10	4.87	0.267	15.48	-0.279	-0.208
5. Pouco uso as habilidades que aprendi no IFAPA.	117	5.22	1.12	4.56	0.214	16.17	-0.433	-0.307
6. Os obstáculos que e dificuldades associadas à aplicação das novas habilidades que aprendi no IFAPA são identificadas e removidas pelo meu chefe.	117	5.22	1.12	5.50	0.786	9.83	0.668	0.475
7. Tenho sido encorajado pelo meu chefe em aplicar os conhecimentos que adquiri no curso.	117	5,23	1,12	5,59	0,726	10,59	0,699	0,522
8. Meu chefe tem criado oportunidades para planificar comigo o uso das novas habilidades adquiridas.	118	5,22	1,12	5,60	0,720	10,66	0,727	0,545
9. Eu recebo informações necessárias à aplicação no trabalho das habilidades adquiridas no curso.	116	5,24	1,11	5,55	0,741	10,41	0,631	0,466

De modo geral, os resultados indicam relativamente moderadas associações entre os itens e o escore total de avaliação da transferência do treinamento, com cerca de 50% das correlações superiores a 0,40. O coeficiente Alpha = 0,89, indicando consistência interna na escala.

A Tabela 22 mostra as comunalidades e as cargas fatoriais dos itens.

Tabela 22 GRH - Suporte Psicossocial: comunalidades e fatores principais

ITEM	Fator	h²
8. Meu chefe tem criado oportunidades para planificar comigo o uso das novas habilidades adquiridas.	0,500	0,250
7. Tenho sido encorajado pelo meu chefe em aplicar os conhecimentos que adquiri no curso.	0,486	0,236
3. Os objetivos estabelecidos pelo meu chefe me encorajam a aplicar o que aprendi.	0,463	0,214
9. Eu recebo informações necessárias à aplicação no trabalho das habilidades adquiridas no curso.	0,455	0,207
1. Tenho tido oportunidades para aplicar as habilidades adquiridas no curso.	0,454	0,206
2. Falta-me tempo para aplicar no trabalho o que aprendi no treinamento.	-0,446	0,199
6. Os obstáculos que e dificuldades associadas à aplicação das novas habilidades que aprendi no IFAPA são identificadas e removidas pelo meu chefe.	0,445	0,198
4. Os prazos estabelecidos inviabilizam a aplicação dos conteúdos que aprendi.	-0,366	0,134
5. Pouco uso as habilidades que aprendi no IFAPA.	0,233	0,054

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Os resultados das análises presente na Tabela 22 mostraram que o instrumento para avaliar o suporte psicossocial apresenta somente um fator com cargas fatoriais, de modo geral, moderadas, variando de 0,500 a 0,233 e com comunalidades baixas, que variaram de 0,199 a 0,054.

Os itens “Os prazos estabelecidos inviabilizam a aplicação dos conteúdos que aprendi” e “Falta-me tempo para aplicar no trabalho o que aprendi no treinamento” apresentaram cargas fatoriais negativas, esses itens estão relacionados à falta de tempo para o uso das novas habilidades adquiridas. O item “Pouco uso as habilidades que aprendi no IFAPA” apresentou carga fatorial abaixo de 0,300, deste modo, não será usado nas futuras análises. O item “Meu chefe tem criado oportunidades para planificar comigo o uso das novas habilidades adquiridas” apresentou maior carga fatorial de 0,500.

De forma geral, pode-se afirmar que a escala de avaliação de suporte à transferência de competências de um treinamento em Gestão Orçamentária e Patrimonial, mostrou-se consistente e apresentou evidências de validade estatística razoáveis. Os itens continham conteúdos relacionados aos fatores situacionais de apoio e consequências à transferência de treinamento para o trabalho

5.2.1.4 Escala de Impacto (medida em amplitude).

A Tabela 23 mostra a análise de doze itens do questionário de avaliação de impacto de treinamento no trabalho de um treinamento em Gestão Orçamentária e Patrimonial, nela estão presentes, a média, o desvio padrão, a média R (RMEAN), o grau de facilidade e de dificuldade do item, as correlações bisseriais e o ponto bisserial.

Os resultados provêm das respostas de 118 servidores públicos, integrantes de uma amostra de egressos do referido treinamento, aos itens do instrumento, avaliados pelo respondente por meio de uma escala dicotômica, na qual 0(zero) corresponde a “não concordo” e 1(um) corresponde a “concordo”.

Tabela 23. GOP Impacto: Estatísticas principais.

ITEM	Casos Válidos	Média	Desvio Padrão.	Média R	Fac.	Dif.	BIS	P.BIS
1. Utilizo com frequência os conteúdos que aprendi no curso do IFAPA	115	9,27	3,77	10,86	0,783	9,88	1,119	0,798
2. Aproveito as oportunidades que tenho para aplicar os conhecimentos que adquiri no curso	116	9,28	3,75	10,54	0,793	9,73	0,937	0,661
3. Cometo menos erros no meu trabalho por causa do curso que fiz no IFAPA	115	9,38	3,67	10,81	0,783	9,88	1,036	0,739
4. Recordo-me bem dos conteúdos que aprendi	116	9,28	3,75	10,92	0,759	10,19	1,066	0,777
5. Realizo o meu trabalho com maior rapidez por causa do curso que fiz	116	9,34	3,71	10,91	0,793	9,73	1,173	0,827
6. O curso que fiz no IFAPA fez com que eu melhorasse a qualidade do meu trabalho	117	9,29	3,74	10,68	0,795	9,71	1,036	0,730
7. Por causa do curso do IFAPA a qualidade do meu trabalho nas tarefas não relacionadas com o curso melhorou	117	9,29	3,74	11,07	0,761	10,17	1,164	0,847
8. O curso do IFAPA melhorou a minha motivação no trabalho	116	9,36	3,68	10,66	0,793	9,73	0,982	0,693
9. Por causa do curso do IFAPA a minha autoconfiança aumentou	116	9,29	3,76	10,74	0,776	9,97	1,001	0,719
10. O curso do IFAPA faz com que eu sugira mais mudanças nas rotinas do trabalho	116	9,28	3,75	10,90	0,793	9,73	1,203	0,848
11. Por causa do curso que fiz no IFAPA, estou mais receptivo a mudanças	115	9,40	3,68	10,86	0,757	10,22	0,960	0,701
12. Ensino meus colegas os conteúdos que aprendi no IFAPA quando eles têm dificuldades	116	9,28	3,76	10,48	0,793	9,73	0,882	0,622

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Os resultados indicam relativamente fortes associações entre os itens e o escore total de avaliação de impacto de treinamento, mais de 90% das correlações superiores a 0,70. O coeficiente Alpha = 0,93 indica que há consistência interna na escala dicotômica usada nesta pesquisa.

A Tabela 24 mostra as comunalidades e as cargas fatoriais dos itens.

Tabela 24 GOP – Impacto (medida em amplitude) comunalidades e fatores principais

ITEM	h²	Fator
8. O curso do IFAPA melhorou a minha motivação no trabalho	0,250	0,500
2. Aproveito as oportunidades que tenho para aplicar os conhecimentos que adquiri no curso	0,247	0,497
9. Por causa do curso do IFAPA a minha autoconfiança aumentou	0,245	0,495
12. Ensino meus colegas os conteúdos que aprendi no IFAPA quando eles têm dificuldades	0,244	0,494
3. Cometo menos erros no meu trabalho por causa do curso que fiz no IFAPA	0,241	0,491
6. O curso que fiz no IFAPA fez com que eu melhorasse a qualidade do meu trabalho	0,239	0,489
7. Por causa do curso do IFAPA a qualidade do meu trabalho nas tarefas não relacionadas com o curso melhorou	0,148	0,384
11. Por causa do curso que fiz no IFAPA, estou mais receptivo a mudanças	0,233	0,483
1. Utilizo com frequência os conteúdos que aprendi no curso do IFAPA	0,230	0,480
4. Recordo-me bem dos conteúdos que aprendi	0,228	0,478
10. O curso do IFAPA faz com que eu sugira mais mudanças nas rotinas do trabalho	0,189	0,435
5. Realizo o meu trabalho com maior rapidez por causa do curso que fiz	0,177	0,421

Os resultados das análises presente na Tabela 30 mostraram que o instrumento de avaliação do impacto de treinamento no trabalho apresenta somente um fator com cargas fatoriais, de modo geral, moderadas, variando de 0,500 a 0,498 e com comunalidades baixas, que variaram de 0,250 a 0,177.

O itens “O curso do IFAPA melhorou a minha motivação no trabalho” apresentou a maior carga fatorial com 0,500 e o item “Realizo o meu trabalho com maior rapidez por causa do curso que fiz” apresentou a menor carga fatorial.

De forma geral, pode-se afirmar que a escala de avaliação de impacto de treinamento no trabalho de um treinamento em Gestão Orçamentária e Patrimonial, mostrou-se consistente e apresentou evidências de validade estatística razoáveis. Os itens continham descrições de competências e conteúdos relacionados aos efeitos do treinamento realizado, sobre o desempenho geral do egresso.

5.2.2 Teste das associações entre as variáveis

A Tabela 25 apresenta a síntese das análises de correlação de Spearman realizadas para testar o grau da relação entre as variáveis utilizadas no presente estudo, foram testadas as associações entre as variáveis, contribuição, suporte, idade e gênero com transferência e impacto de treinamento no trabalho. São apresentados, o nível de significância e o coeficiente de correlação.

Tabela 25: Síntese de resultados de análises de qui-quadrado.

Variável 1	Variável 2	Sig.	casos
CONTR	TRANSF	0,385	0,031
CONTR	IMPACT	0,023	0,204
SUP	TRANSF	0,000	0,462
SUP	IMPACT	0,000	0,488
IDAD	TRANSF	0,421	-0,020
IDAD	IMPACT	0,292	-0,054
GENER	TRANSF	0,245	0,069
GENER	IMPACT	0,199	-0,083
ANO_CONC	TRANSF	0,284	0,058
ANO_CONC	IMPACT	0,467	-0,008
EXPER	TRANSF	0,261	0,064
EXPER	IMPACT	0,260	0,063

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Segundo os resultados das análises apresentadas na Tabela 25, pode-se verificar que as variáveis “Gênero” (GENER), “Faixa etária” (IDAD), “Experiência na função pública”, (EXPER) e “Ano de conclusão do curso” (ANO_CONCL), e “Experiência na função pública” (EXPER) não se demonstraram correlacionadas com as variáveis “Transferência de treinamento para o trabalho” (TRANSF) e “Impacto de Treinamento no Trabalho” (IMPACT), o nível de significância encontra-se acima de 0,05. A variável “Contribuição do treinamento” (CONTR), não se demonstrou correlacionada com a variável “Transferência de treinamento para o trabalho” (TRANSF).

A variável “Suporte à Transferência” (SUP), se demonstrou positivamente correlacionadas com as variáveis “Impacto de treinamento no trabalho”, (IMPACT) e “Transferência de treinamento para o trabalho” (TRANSF) com o coeficiente de correlação de 0,462 e 0,488, respectivamente. A variável “Contribuição do treinamento” (CONTR), se demonstrou correlacionada com a variável “Impacto de Treinamento no Trabalho” (IMPACT).

6 DISCUSSÃO

No presente capítulo será apresentada a discussão dos resultados da pesquisa relacionados aos objetivos do estudo, à luz da literatura Brasileira e Estrangeira.

O primeiro objetivo específico da pesquisa foi de construir e validar semanticamente dois instrumentos de mensuração de transferência de treinamentos (medidas em profundidade) por autoavaliação. Segundo Zerbini e Abbad (2007), esse processo é muito complexo, exige do pesquisador tempo e recursos disponíveis, uma vez que ele é específico para cada treinamento, não pode ser aplicado de forma generalizada em outros treinamentos.

Os instrumentos foram construídos, seguindo as recomendações de Zerbini *et al.* (2012), que consistiu na extração dos objetivos instrucionais dos cursos presentes nos materiais didáticos e transformados em objetivos de desempenhos passíveis de serem observados no trabalho. O uso dos procedimentos recomendados por Zerbini *et al.* (2012) permitiu que fossem construídos itens bastante específicos, que descreveram comportamentos diretamente relacionados à aplicação de CHAs aprendidos no treinamento.

A maior parte dos objetivos instrucionais dos cursos se apresentavam de forma clara e objetiva, o que, de certo modo, facilitou a sua extração e a sua transformação em objetivos de desempenho, passíveis de serem verificados no local de trabalho. No total, foram extraídos dos materiais de treinamento 39 itens em ambos os cursos, especificamente, 23 itens para o curso de Gestão de Recursos Humanos e 16 itens para o curso de Gestão Orçamentária e Patrimonial.

Os itens extraídos a partir dos objetivos instrucionais dos cursos foram incorporados em duas escalas, uma para verificar a aplicação no local de trabalho, das competências adquiridas por meio do curso e outra para verificar o grau de contribuição do curso para a aquisição das competências descritas no instrumento. Este segundo tipo de resposta foi adotado pela necessidade de identificar a existência de explicações alternativas ao fenômeno pesquisado, uma vez que não foi possível realizar o pré-teste e pós-teste de aprendizagem nos participantes dos cursos, tampouco comparar os resultados desses participantes com o de outro não treinado. O uso de delineamentos quase experimentais com pré e pós-testes e grupo controle e escolha aleatória dos participantes do grupo experimental (com treinamento) e controle (sem treinamento)

aumentaria da validade de inferências de causalidade entre o treinamento e seus resultados, neste caso, a aprendizagem dos CHAs. Entretanto, esse tipo de delineamento de pesquisa nem sempre é aplicável ao contexto e há poucos dados sobre hipótese alternativas de explicação dos resultados do treinamento. Outros pesquisadores sugerem a adoção de delineamentos sofisticados de pesquisa, entre eles, estão Oliveira Neto (2009) e Santos Júnior (2012) adotaram estratégias metodológicas sofisticadas para minimizar as ameaças à validade interna das pesquisas quanto às relações entre antecedentes e consequentes.

Neste estudo, as perguntas sobre a contribuição do curso para a aprendizagem dos conhecimentos, habilidades e atitudes descritas nos itens foram incluídas objetivando buscar evidências de ligação entre o curso e essas aprendizagens, de acordo com a percepção dos participantes do curso sobre a aquisição de novos CHAs. A inexistência de avaliações de outras pessoas e de medidas objetivas do desempenho dessas pessoas em provas, trabalhos finais ou similares e no trabalho tornam esta pesquisa um estudo exploratório e descritivo, sem pretensões de extrair conclusões sobre relações de causalidade entre o treinamento e seus resultados. Posteriormente, os instrumentos foram submetidos validação semântica por meio da aplicação de uma versão preliminar do questionário a cinco participantes egressos dos treinamentos. Como resultado desse estudo piloto, os participantes sugeriram o aprimoramento da redação de alguns itens e avaliaram positivamente as instruções contidas no instrumento. O instrumento foi revisado em função dessas sugestões para posterior aplicação nos participantes dos cursos.

A utilização de questionários fechados, no presente estudo, para avaliar os efeitos das ações de treinamento, vai de acordo com a tendência das pesquisas conforme apresentado no capítulo referente a revisão da literatura, ver (Quesada-Pallares, Pineda-Herrero e Espona, 2011; Martijn van der Locht, Karen van Dam e Chiaburu 2013; Pineda-Herrero, Quesada-Pallares, Mas, Espona e Garcia 2012).

O segundo objetivo da pesquisa foi adaptar ao contexto desta pesquisa, instrumentos para avaliar: impacto do treinamento no trabalho (medida em amplitude) e Suporte psicossocial à transferência de treinamento, ele foi atingido integralmente. Os instrumentos foram adaptados a partir da versão original desenvolvido por Abbad (1999) em sua tese de doutorado.

No instrumento adaptado, aplicado no presente estudo foi mantido o número dos itens (doze), no entanto foram alteradas as instruções para o seu preenchimento, a forma

da redação dos itens e as pontuações das escalas. O instrumento continha opções de respostas dicotômicas de “0” e “1”, ele pedia ao participante da pesquisa para que atribuísse a nota “0” quando “não concordava” com as afirmativas descrita nos itens ou a nota “1” quando o participante “concordava” com as afirmativas descrita nos itens. No instrumento para avaliar o suporte psicossocial à transferência de treinamento para o trabalho, usou-se uma versão reduzida, mantendo somente o conjunto de nove itens, relacionados aos fatores situacionais à transferência de treinamento, já usado por Oliveira Neto (2009). Já o instrumento para avaliar o impacto de treinamento para o trabalho (medida em amplitude) foi mantido os doze itens do original.

O terceiro objetivo da pesquisa foi de identificar evidências de validade estatística dos instrumentos de coleta de dados, ele foi alcançado integralmente. Durante o processo de validação estatística, verificou-se a existência de somente um fator em todos os instrumentos de coleta de dados em ambos os treinamentos, com cargas fatoriais válidas acima de 0,3 na maior parte dos itens.

Os instrumentos para avaliar a transferência de treinamento para o trabalho (medida em profundidade) nos dois treinamentos obtiveram índices psicométricos consideráveis quando submetidos à análise fatorial, nas duas escalas, nesse caso, contribuição e aplicação, com cargas fatoriais variando de 0,5 a 0,3, α acima de 0,89 e com comunalidade relativamente baixas não ultrapassando 0,250.

A baixa porcentagem de explicação das respostas ao questionário, fornecida pelo conjunto de variáveis estudadas, talvez esteja indicando a necessidade de inclusão, em aplicações posteriores do questionário, de itens relativos a outras oportunidades de aprendizagem em serviço e a estratégias informais de aprendizagem no trabalho.

Esses instrumentos demonstraram altos escores médios atribuídos pelos respondentes ao item sobre Aquisição dos CHAs abordados no treinamento, aos itens da escala de respostas de contribuição e de aplicação. Dessa forma, há indícios de que ocorreu aprendizagem dos CHAs abordados nos treinamentos em GRH e GOP, e que seus egressos aplicam essas competências no trabalho.

Os instrumentos para avaliar o suporte psicossocial à transferência de treinamento em ambos os treinamentos foram derivados do desenvolvido por Abbad (1999). Nesta pesquisa foram usadas nove itens referentes a fatores situacionais de apoio à transferência de treinamento. Os instrumentos em ambos os treinamentos obtiveram índices psicométricos razoáveis com cargas fatoriais variando de 0,3 a 0,5, no entanto, com comunalidades baixas não superiores a 0,3. As cargas fatoriais encontradas

no presente estudo se diferem das encontradas no instrumento original que variou de 0,86 a 0,46, bem como da versão reduzida usada por Oliveira Neto (2009) que variou de 0,79 a 0,45.

Os instrumentos para avaliar o impacto de treinamento no trabalho (medida em amplitude) foram desenvolvidos com base no instrumento de Abbad (1999). Foram usados os doze itens do instrumento. Em ambos os treinamentos, os instrumentos apresentaram cargas fatoriais razoáveis, variando de 0,5 a 0,3, com comunalidades relativamente baixas não superiores a 0,3, $\alpha=0,93$. No instrumento original desenvolvido por Abbad (1999), as cargas fatoriais variaram de 0,79 0,41 e com $\alpha=0,90$.

No entanto, é importante referir que o uso das escalas dicotômicas nos instrumentos, se demonstrou eficaz, uma vez que facilitou a percepção por parte dos participantes do estudo e as suas análises estatísticas se demonstraram válidas.

O quarto objetivo da pesquisa foi de analisar a relação existente entre as variáveis relacionadas às características individuais, às de suporte e a transferência de treinamento e impacto do treinamento no desempenho de seus egressos, com base no modelo da pesquisa, para tal usou-se a correlação de Spearman.

Para o treinamento em GRH as análises da correlação de Spearman demonstrou que as variáveis “Contribuição do treinamento” (CONTR), e “Suporte à Transferência” (SUP), se demonstraram positivamente correlacionadas com a variável “Impacto de treinamento no trabalho”, com os coeficientes de correlação de 0,238 e 0,393, respetivamente. As variáveis “Suporte à Transferência” (SUP), “Faixa etária” (IDAD) e “Ano de conclusão do curso” (ANO_CONCL), se demonstraram positivamente correlacionadas com a variável “Transferência de Treinamento” (TRANSF), e “Experiência na função pública” (EXPER) com os coeficientes de correlação de 0,442, 0,217, 0,277 e 0,275, respetivamente.

Para o treinamento em GOP, os resultados demonstraram que a variável “Suporte à Transferência” (SUP), está positivamente correlacionada com as variáveis “Impacto de treinamento no trabalho”, (IMPACT) e “Transferência de treinamento para o trabalho” (TRANSF) com o coeficiente de correlação de 0,462 e 0,488, respetivamente. A variável “Contribuição do treinamento” (CONTR), se demonstrou correlacionada com a variável IMPACT.

Os resultados desta pesquisa corroboram outros, no que concerne ao relacionamento de variáveis de contexto e de características do público alvo com o impacto de treinamento no trabalho (medida em amplitude e profundidade), entre os

quais há diversas pesquisas brasileiras e estrangeiras como aquelas desenvolvidas por Borges-Andrade (1982), Abbad (1999), Abbad e Sallorenzo (2001), Broad (1982), Roullier e Goldstein, (1993), Tannenbaum e Yukl (1992), Salas e Cannon-Bowers (2001), Brandão *et al.* (2008), Kozlowski *et al.* (2000) Tannenbaum *et al.* (1991), Tannenbaum e Yulk, (1992) e Meneses *et al.* (2006).

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente capítulo serão apresentadas as considerações finais sobre o estudo, tendo em conta os resultados e as referenciais teóricos apresentados nos capítulos anteriores. Serão apresentadas também as limitações e recomendações para futuras pesquisas na área de estudo de avaliação de treinamentos, bem como as contribuições do estudo.

Como apresentado no início, o presente trabalho tinha objetivado avaliar o impacto de treinamento (profundidade e amplitude) no desempenho dos servidores público de Moçambique.

A presente pesquisa demonstrou que existe relação entre variáveis de contexto e de características do público alvo com o impacto de treinamento no trabalho (medida em amplitude e profundidade) como vem sendo apontada por diversas pesquisas brasileiras e estrangeiras.

O presente estudo contribuiu metodologicamente na confirmação da viabilidade de uso de escalas de contribuição no instrumento para avaliar a aprendizagem e facilitar a identificação de relações entre a aprendizagem e a transferência de treinamento para o trabalho, levando em conta eventuais explicações alternativas ao fenômeno pesquisado, como a aprendizagem informal em serviço, muitas vezes responsável pela retenção e aplicação de novas aprendizagens no trabalho.

Esta pesquisa também contribuiu para a construção de conhecimento na área de TD&E na medida em que foi feita a construção e a validação estatística de instrumentos de transferência de treinamento, os quais foram aplicados em Moçambique. Este estudo veio aumentar o debate já existente no campo de avaliações de treinamento, tendo uma particularidade em estudar o setor público Moçambicano que carece de estudos desta natureza.

Não obstante, a pesquisa teve as suas limitações: a primeira está relacionada ao fato de que durante o processo de construção dos instrumentos para avaliar a transferência de treinamento para o trabalho, não ter-se oportunidade de realizar algumas técnicas com vista a garantir maior coesão e validade do instrumento, nesse caso, entrevistas e grupo focal com os formadores e egressos.

A segunda limitação do estudo está relacionada ao tipo de delineamento usado, uma vez que houve impossibilidade de se realizar pré-testes na amostra, uma vez que o estudo foi desenvolvido somente após o término dos cursos.

A terceira limitação comporta a utilização exclusiva de autoavaliações para medir os fenômenos investigados, tendo em conta que os dados coletados a partir dessa técnica, estão muito sujeitos a ocorrência de enviesamento das respostas.

Face às limitações expostas, é recomendado para futuras pesquisas relacionadas à avaliação de treinamento, o uso de delineamento quase experimental com pré-testes e grupo controles com vista a verificar a presença de explicações alternativas ao fenômeno pesquisado.

É recomendado também o uso de instrumentos com auto e hetero-avaliações e uso de resultados objetivos de desempenho contidos em fontes secundárias de dados, de modo a comparar as respostas entre si (auto e hetero) e essas com indicadores objetivos, não baseados em apenas em percepções, assim garantindo maior validade e fidedignidade dos dados coletados.

É importante que se façam mais pesquisas de similar natureza a esta, em outros contextos e organizações moçambicanas e com amostras maiores e diversificadas, incluindo-se nelas outras variáveis de predição de resultados, como as motivacionais, comprometimento organizacional e suporte organizacional.

Para futuros treinamentos, é de similar importância que as organizações providenciem um maior suporte psicossocial à transferência de treinamento para o trabalho, uma vez que os resultados dessa pesquisa demonstraram uma associação entre essas duas variáveis. Em relação a desenhos instrucionais dos treinamentos avaliados, é necessária a introdução de mais outras competências relacionadas às atividades rotineiras na função pública.

Tendo em conta que a presente pesquisa é um estudo de caso, e teve um corte transversal, ele não poderá ser generalizado em outros contextos ou organizações, os resultados aqui apresentados são exclusivos aplicáveis à amostra, às organizações e ao espaço temporal pesquisado.

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.; PANTOJA, J.; PILATI, R. **Preditores de efeitos de Treinamento: O Estado da Arte e o Futuro Necessário**. In: *Encontro da Anpad*, 2001, Florianópolis. ENANPAD 2001. Florianópolis: ANPAD, 2001.

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.; 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, cap. 7.

ABBAD, G. S.; COELHO JÚNIOR, F. A.; FREITAS, I. P.; PILATI, R. **Medidas de suporte em avaliação de TD&E**. In 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, cap. 20.

ABBAD, G. S.; PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. E.; SALLARENZO, 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.I (Org.); *Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação –Ferramentas para gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2012. cap. 9.

ABBAD, G. S.; SALLARENZO, L. H.; COELHO JÚNIOR, F. A.; ZERBINI, T.; VASCONCELOS, K. T. **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.I (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.

AUTORIDADE NACIONAL DA FUNÇÃO PÚBLICA. **Programa da reforma do sector público- Fase II (2006-2011): O funcionário, a servir cada vez melhor ao cidadão**. Maputo, 2005.

MINISTÉRIO DA FUNÇÃO PÚBLICA. **Programa da reforma do sector público, fase I e II (2001-2011)**: Relatório da implementação do programa. Maputo, 2012

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

BANDURA, A. *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1977

BASSI, L. J.; VAN BUREN, M. E. *The 1999 ASTD State of the Industry Report*. American Society of Training and Development. Alexandria, VA, 1999

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.; & ABBAD, G. S. Pesquisa em treinamento e desenvolvimento de pessoal: o estado da arte e o futuro necessário. **Trabalho apresentado na Reunião da ANPEPP**, 1994.

BORGES-ANDRADE, J. E. Conditions related to the effects of training on work performance. **The First Instructional Systems Academic Forum and Reunion**, Tallahassee, FL.: Department of Educational Research – The Florida Sate University, 1995.

BORGES-ANDRADE, J. E.; PILATI, R.; AZEVEDO, L. P. S. **Impacto de treinamento em amplitude e profundidade: Relações com suporte à transferência, gestão do desempenho e liberdade decisória [Resumo]**. In: Sociedade Brasileira de Psicologia (Org.), Resumos de Comunicação Científica, XXIX Reunião Anual de Psicologia. Ribeirão Preto: SBP, 1999.

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. **Avaliação integrada e somativa em TD&E**. In 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, Cap 17.

BORGES-ANDRADE, J. E.; MOURÃO, L.; ABBAD, .G. S. **Modelos de avaliação e aplicação em TD&E**. 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. 1.

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.

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

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

DE CORTE, E. Transfer as the Productive Use of Acquired Knowledge, Skills, and Motivations. **Blackwell Publishing Inc**. n. 4, p. 142-146, 2003.

FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FORD, J. K.; QUINONES, M. A.; SECO, D. J.; SORRA, J. S. Factors affecting the opportunity to perform trained tasks on the job. **Personnel Psychology**, **45**(3), 511-527. 1992.

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. **Medidas de impacto de TD&E no trabalho e nas organizações**. In 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. Cap. 24.

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

GOLDSTEIN, I. L. **Training in organizations: Needs assessment, development and evaluation (3th ed.)**. California: Brooks/Cole Publishing Company, 1993.

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.

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

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.

MACUANE, J. J. **Gestão da reforma do sector público: capacitação política institucional e nova gestão pública, 2001-05**. In AWORTWI, Nicholas, SITO, Eduardo (ed.) Perspectivas africanas sobre a nova gestão pública: Implicações para a formação de recursos humanos. Maputo: Ciedima, p. 45-74, 2007.

MENESES, P.P.M.; ABBAD, G. S.; ZERBINI, T.; LACERDA, E. R. M. **Medidas de característica de clientela em avaliação de TD&E**. In 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, cap. 21.

NOE, R.A. (Trainees' attributes and attitudes: neglected influences on training effectiveness. *Acad. Manage. Rev.* 11:736-49, 1986.

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.

PETERS, L.H. e O'CONNOR, E. J. Situational Constraints and Works Outcomes: The influence of frequently overlooked constructo. **Academy of Management Review**, n. 5, v. 3, p. 391-397.

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.; 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. **História e importância de TD&E**. In 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. Cap 8.

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, 2005.

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.

REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE. Decreto nº 55/2000 de 9 de Novembro. **Sistema de Formação em Administração Pública (SIFAP).** Maputo. 2000.

REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE. Boletim da República. **Regulamento de Avaliação, Estágio e Certificação dos Cursos de Formação em Administração Pública e Autarquia, no regime modular.** Maputo. 2003.

REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE. **Regulamento da Lei dos Órgãos Locais do Estado. Diploma Ministerial nº 15/2005 de 10 Junho.** Maputo. 2005.

RÉGIS, H.P. **A motivação dos professores do Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba para participarem do Programa de Qualidade: um exame com base na teoria da expectância.** Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. Recife. 2000.

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.

SAKS, A. M. So what is a good transfer of training estimates? A reply to Fitzpatrick. **The industrial-Organizational Psychology**, 30(3), 29-30, 2002.

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

SANTOS JÚNIOR, A. B. **Avaliação de impacto de um treinamento introdutório sobre o desempenho dos egressos.** Dissertação (Mestrado em Administração)-Programa de Pós-graduação em Administração, Brasília-DF, 2012.

SITOE, E. J. **Trajectória Histórica da Modernização do Estado Através do Desenvolvimento de Recursos Humanos em Moçambique.** In AWORTWI, Nicholas e SITOE, Eduardo (ed.) *Perspectivas africanas sobre a nova gestão pública: Implicações para a formação de recursos humanos.* Maputo: Ciedima, 2007. p. 11-30.

TANNENBAUM, S.I.; MATHIEU, J.E., SALAS, E.; CANNON-BOWERS, J.A. Meeting trainees expectations: the influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation. **J. Appl. Psychol.** In Press. 1991.

TANNENBAUM, S. I.; YUKL, G. Training and development in work organizations. **Annual Review of Psychology**, v. 43 p. 399-441, 1992.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. S. **Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação.** In 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. Cap. 7 .

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.; 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.

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – Escala de Transferência de Treinamento para o trabalho-GRH

ANEXO B – Escala de Transferência de Treinamento para o trabalho-GOP

ANEXO C – Escala de Impacto de Treinamento no Trabalho

ANEXO D – Escala de Suporte Psicossocial

ANEXO E – Dados Sócio demográfico dos participantes

ANEXO F – Roteiro para validação semântica.

ANEXO A

Instrumento para avaliação de Transferência de Treinamento para o Trabalho.**Treinamento: Gestão de Recursos Humanos**

Instruções: Você encontrará a seguir uma lista de desempenhos esperados no seu trabalho (**Coluna Itens/Competências**) de acordo com os objetivos do treinamento em Gestão de Recursos Humanos oferecido pelo IFAPA, na qual você participou.

Leia atentamente a cada item e pense no seu desempenho após a realização do curso. Atribua, na coluna **CONTRIBUIÇÃO**, a nota “0”, se o curso **não contribuiu** para adquirir a competência ou a nota “1”, se o curso **contribuiu** para adquirir a competência, posteriormente, atribua na coluna **APLICAÇÃO**, a nota “0” se **não aplicas** a competência no seu local de trabalho ou nota “1” se **aplicas** a competência no seu local de trabalho

N.	Itens/Competências	Contribuição	Aplicação
1.	Divulgo previamente os métodos de seleção		
2.	Aplico os métodos de avaliação no processo de recrutamento		
3.	Aplicar os métodos de avaliação no processo de seleção		
4.	Elaboro o anúncio de concurso público		
5.	Enquadro os funcionários nas respectivas carreiras		
6.	Aplico os critérios de progressão		
7.	Aplico os critérios de promoção		
8.	Elaboro as propostas de despachos para a nomeação		
9.	Avalio o desempenho dos funcionários		
10.	Preparo o processo para a tomada de posse		
11.	Aplico as etapas de levantamento de necessidades de formação		
12.	Avalio as ações de formação		
13.	Elaboro planos de férias dos funcionários		
14.	Elaboro o mapa de efetividade		
15.	Elaboro a folha de salário dos funcionários		
16.	Elaboro proposta de despacho sobre UCS		
17.	Diferencio os casos dos diferentes regimes especiais de atividades		
18.	Elaboro o processo de exoneração do funcionário		
19.	Elaboro o processo de rescisão do contrato do agente de Estado		
20.	Sigo os passos subsequentes à denúncia de um funcionário ou agente de Estado		
21.	Conto o tempo de serviço criteriosamente		
22.	Aplico os procedimentos disciplinares aos funcionários		
23.	Sigo as fases do processo disciplinar dos funcionários		

ANEXO B

Instrumento para avaliação de Transferência de Treinamento para o Trabalho.

Treinamento: Gestão Orçamentária e Patrimonial

Instruções: Você encontrará a seguir uma lista de desempenhos esperados no seu trabalho (**Coluna Itens/Competências**) de acordo com os objetivos do treinamento em Gestão Orçamentária e Patrimonial oferecido pelo IFAPA, na qual você participou.

Leia atentamente a cada item e pense no seu desempenho após a realização do curso. Atribua, na coluna **CONTRIBUIÇÃO**, a nota “0”, se o curso **não contribuiu** para adquirir a competência ou a nota “1”, se o curso **contribuiu** para adquirir a competência, posteriormente, atribua na coluna **APLICAÇÃO**, a nota “0” se **não aplica** a competência no seu local de trabalho ou nota “1” se **aplica** a competência no seu local de trabalho

N.	Itens/Competência	Contribuição	Aplicação
1.	Aplico as regras e princípios de planejamento financeiro		
2.	Elaboro o plano financeiro da instituição		
3.	Preparo os documentos básicos da contabilidade interna		
4.	Aplico as fases da preparação de informações contabilístico-financeiras da instituição		
5.	Elaboro o orçamento anual das atividades da instituição		
6.	Concebo os custos básicos na instituição		
7.	Avalio sistemas de custos básicos na instituição		
8.	Aplico o processo de contabilização de receitas e despesas da instituição		
9.	Manuseio o orçamento da instituição nas suas distintas fases		
10.	Aplico as regras para a compra de bens e serviços para a instituição		
11.	Aplico as principais normas de gestão financeira do Estado em Moçambique		
12.	Preparo as demonstrações financeiras da instituição		
13.	Aplico os descontos e os respectivos abonos sobre os salários dos funcionários		
14.	Inventario o património da instituição		
15.	Elaboro as normas que orientam a manutenção do ambiente sanitário		
16.	Organizo as ações que garantam uma vigilância sanitária na instituição		

ANEXO C

Instrumento para avaliar Impacto de Treinamento no Trabalho

Instruções: Você encontrará a seguir uma lista de afirmações (**Coluna Itens**) para avaliar o impacto de treinamento que você realizou no IFAPA, no seu desempenho geral.

Leia atentamente a cada item. Atribua, na coluna **A**, a nota “0”, se **não concorda** com o item ou a nota “1”, se **concorda** com o item.

N.	Item	A
1.	Utilizo com frequência os conteúdos que aprendi no curso do IFAPA	
2.	Aproveito as oportunidades que tenho para aplicar os conhecimentos que adquiri no curso	
3.	Cometo menos erros no meu trabalho por causa do curso que fiz no IFAPA	
4.	Recordo-me bem dos conteúdos que aprendi	
5.	Realizo o meu trabalho com maior rapidez por causa do curso que fiz	
6.	O curso que fiz no IFAPA fez com que eu melhorasse a qualidade do meu trabalho	
7.	Por causa do curso do IFAPA a qualidade do meu trabalho nas tarefas não relacionadas com o curso melhorou	
8.	O curso do IFAPA melhorou a minha motivação no trabalho	
9.	Por causa do curso do IFAPA a minha autoconfiança aumentou	
10.	O curso do IFAPA faz com que eu sugira mais mudanças nas rotinas do trabalho	
11.	Por causa do curso que fiz no IFAPA, estou mais receptivo a mudanças	
12.	Ensino meus colegas os conteúdos que aprendi no IFAPA quando eles têm dificuldades	

ANEXO D

Instrumento para Avaliar o Suporte à Transferência de Treinamento

Instruções: Você encontrará a seguir uma lista de afirmações (**Coluna Itens**) para avaliar o suporte que tens recebido para aplicares no seu trabalho os conhecimentos adquiridos no curso que frequentaste no IFAPA

Leia atentamente a cada item. Atribua, na coluna **A**, a nota “0”, se **não concordas** com o item ou a nota “1”, se **concordas** com o item.

N.	Item	A
1.	Tenho tido oportunidades para aplicar as habilidades adquiridas no curso	
2.	Falta-me tempo para aplicar no trabalho o que aprendi no treinamento	
3.	Os objetivos estabelecidos pelo meu chefe me encorajam a aplicar o que aprendi	
4.	Os prazos estabelecidos inviabilizam a aplicação dos conteúdos que aprendi	
5.	Pouco uso as habilidades que aprendi no IFAPA	
6.	Os obstáculos que e dificuldades associadas à aplicação das novas habilidades que aprendi no IFAPA são identificadas e removidas pelo meu chefe	
7.	Tenho sido encorajado pelo meu chefe em aplicar os conhecimentos que adquiri no curso	
8.	Meu chefe tem criado oportunidades para planificar comigo o uso das novas habilidades adquiridas	
9.	Eu recebo informações necessárias à aplicação no trabalho das habilidades adquiridas no curso	

ANEXO E**Instrumento para a coleta de dados sócio demográficos**

O presente instrumento visa coletar algumas informações sobre si, importantes para a realização da pesquisa, marque com um (X) na opção correspondente ao seu caso.

Sexo: Masculino__ 2. Feminino__

Faixa etária: 18-23__ 24-29__ 30-34__ mais de 35__

Experiência na função pública: 1-3 anos__ 4-7 anos__ 8-10 anos__
Mais de 10__

Nível Acadêmico: Básico__ Médio__ Superior__

Setor que trabalho: Recursos Humanos__ Contabilidade__

Patrimônio__ Outro__

Ano da conclusão do curso no IFAPA: Há 1 ano__ há 2 anos__ há 3 anos__
Há 4 anos__ há mais de 5 anos__

ANEXO F**Roteiro para validação semântica.**

As instruções para o preenchimento do questionário estão claras?

Quais foram as dificuldades que você encontrou ao preencher o questionário

Os itens do questionário estão claros ?

O tamanho do questionário está adequado? Foi cansativo preencher?

Existe algum item que poderia ser retirado do questionário

Você sentiu-se constrangido por ter respondido algum item

Que outras sugestões poderias dar para aprimorar o questionário