



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação
Programa de Pós-graduação em Administração
Curso de Especialização em Gestão de Pessoas

Relação entre Suporte à Transferência e Impacto do Treinamento no Trabalho

Rebeca Maria Maciel Braz

Prof. Dr. Pedro Paulo Murce Meneses



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação
Programa de Pós-graduação em Administração
Curso de Especialização em Gestão de Pessoas

Relação entre Suporte à Transferência e Impacto do Treinamento no Trabalho

Rebeca Maria Maciel Braz

Projeto de monografia apresentado no curso de Gestão de Pessoas do Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação – FACE, da Universidade de Brasília, para registro parcial para obtenção de grau de Especialista em Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Paulo Murce Meneses.

Brasília – 2009

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, pelas horas dedicadas com muita paciência ao meu aprimoramento, pelas exigências necessárias e pela motivação nos momentos de dificuldade.

À minha mãe, que me ensinou ser a educação o maior valor na vida, por nunca desistir de mim e por ser a minha maior companheira.

Ao meu marido, por compreensão, incentivo e companheirismo, tornando-me uma pessoa melhor.

Aos colegas da V Turma do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas da UnB, por essa etapa de conquista pessoal e profissional e por tantas vezes terem sido companheiros em momentos felizes ou complicados.

Ao Carlos Lima Borges, pelo auxílio tecnológico e pela cooperação desprendida.

RESUMO

Esta pesquisa investigou a relação entre Suporte à Transferência e Impacto do Treinamento no Trabalho nos cursos realizados pela Escola de Governo do Distrito Federal. A amostra de participantes foi composta por servidores do governo distrital participantes dos cursos. A coleta dos dados aconteceu em um intervalo mínimo de um mês após o encerramento dos cursos e máximo de quatro meses, aplicando-se o instrumento de impacto e suporte em forma de auto-avaliação. Somente Apoio Gerencial e Social foi percebido pelo treinando como significativo ($r=0,48$) para o Impacto do Treinamento. Estes resultados corroboram pesquisas nacionais e estrangeiras quanto a explicação da influência do Apoio Gerencial e Social para o Impacto do Treinamento no Trabalho.

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

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	5
1.1.	PROBLEMA DE PESQUISA	6
1.2.	OBJETIVOS	7
1.2.1.	Objetivo Geral	7
1.2.2.	Objetivos Específicos.....	7
1.3.	JUSTIFICATIVAS	7
2	REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1.	HISTÓRICO DAS AÇÕES DE TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO	9
2.2.	SISTEMA DE TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO	12
2.2.1.	Avaliação de necessidade de treinamento.....	14
2.2.2.	Planejamento e execução do treinamento	16
2.2.3.	Avaliação de treinamento.....	17
2.2.1.1	Avaliação de impacto de treinamento	23
2.2.1.2	Suporte à transferência	24
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	27
3.1.	TIPO DE PESQUISA.....	27
3.2.	CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO	27
3.3.	AMOSTRA.....	28
3.4.	INSTRUMENTO	31
3.5.	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	32
3.6.	ANÁLISE DOS DADOS.....	33
4	RESULTADOS	34
4.1.	IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO	34
4.2.	SUPORTE À TRANSFERÊNCIA DE TREINAMENTO	35
4.3.	CORRELAÇÃO ENTRE SUPORTE À TRANSFERÊNCIA E IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO.....	38
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	40
6	CONCLUSÃO.....	44
	REFERÊNCIAS.....	45
	ANEXO A.....	47

1 INTRODUÇÃO

A dinâmica da sociedade atual, com rápidas transformações e pressões por desempenho organizacional excepcional, gera para os profissionais a necessidade de constantes atualizações e capacitação em novas tecnologias e procedimentos organizacionais mais efetivos.

Neste cenário, o papel dos centros de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) alterou-se de apenas reativo às solicitações de resolução de dificuldades momentâneas de aperfeiçoamento, para o de estratégico à sobrevivência da organização. Assim, diante do aumento de investimentos nos centros de TD&E é imperativo comprovar os resultados alcançados nas ações de capacitação.

A avaliação de programas de TD&E é a forma mais segura de se comprovar o retorno desses investimentos e garantir o posicionamento estratégico dos centros de TD&E, à medida que permite melhor distribuir os recursos entre os programas que são considerados mais importantes para a consecução dos objetivos organizacionais. Além disso, contribui, por meio da retroalimentação para os diversos subsistemas e respectivos atores participantes do processo de treinamento, em todas as etapas, para o cumprimento das expectativas projetadas para este sistema organizacional.

A importância da avaliação de treinamento é confirmada pelo fato de, apesar de ser o último passo do processo, ela é quem vai balizar e informar todas as necessidades de melhoria do programa de treinamento. Incluindo também informações não apenas a respeito do desenvolvimento do treinamento, mas de todas as condições da organização em relação ao seu contexto e em relação ao clima ou suporte para sua real efetivação. Esta é a proposta de uma avaliação de treinamento integrada em que todas as variáveis interferentes no treinamento serão consideradas para posteriormente se verificar se houve impacto no treinamento e em que nível, apontando as possíveis causas de fracasso ou sucesso do treinamento.

E uma das condições importante para que haja impacto do treinamento no trabalho é assegurar que haja suporte à transferência. A transferência diz respeito ao quanto as novas aprendizagens são aplicadas eficazmente no trabalho, em diversas situações e condições. E já o impacto se refere ao quanto as mudanças no comportamento dos treinandos é duradoura (ABBAD, 1999). Associando-se os dois

conceitos, o de transferência e do impacto, é que pode-se garantir a efetividade do treinamento. É esse o objetivo deste trabalho, relacionar os dois conceitos e analisar o grau de efetividade dos cursos realizados pela Escola de Governo do Distrito Federal.

1.1. Problema de pesquisa

A Escola de Governo do Distrito Federal (EGOV), órgão responsável pelo treinamento dos servidores públicos dessa esfera do governo, desenvolve cursos em todas as áreas de atuação da Administração Pública.

O objetivo principal de uma ação de treinamento é a modificação do comportamento com o intuito de melhorar o desempenho do profissional no seu local de trabalho (ABBAD, 1999).

Desta forma, observa-se a importância de não apenas medir como foi o desenvolvimento dos eventos instrucionais, por meio da avaliação de reação, ou se houve fixação dos conteúdos ministrados, pela avaliação de aprendizagem. Faz-se necessária uma avaliação da efetividade do treinamento, ou seja, se houve impacto, entendido como melhoria do desempenho do servidor. Ainda mais, é importante conhecer como foi o processo ou se houve suporte à transferência dos conhecimentos do treinamento para o ambiente de trabalho. Só assim pode-se garantir se o curso desenvolvido foi efetivo, ou seja, se trouxe melhoria para o desempenho do trabalhador treinado.

Contudo, os cursos oferecidos pela EGOV não são avaliados quanto ao seu impacto no local de trabalho. A avaliação mais rotineira realizada é a de reação e em poucos casos a de aprendizagem.

Assim, a pergunta que será respondida nesta pesquisa será: qual a relação entre suporte à transferência de treinamento nos cursos realizados pela Escola de Governo do Distrito Federal e o impacto no trabalho dos órgãos treinados? Pretende-se investigar, assim, como o suporte à transferência influencia no impacto do treinamento no trabalho.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

Analisar a relação entre suporte à transferência de conhecimentos, habilidades e atitudes por parte dos órgãos treinados pela Escola de Governo do Distrito Federal, e impacto do treinamento no trabalho realizado pelos egressos.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar o nível de suporte à transferência nos órgãos treinados;
- Identificar as taxas de impacto do treinamento no trabalho realizado pelos órgãos treinados;
- Correlacionar a importância do suporte à transferência para o impacto no trabalho do treinamento.

1.3. Justificativas

Segundo Pantoja *et al.* (2005), a capacitação e o desenvolvimento de profissionais para atuarem de forma mais competitiva em um cenário globalizado, no qual são constantemente lançadas novas tecnologias e conhecimentos, é o desafio atual para área de TD&E. Neste cenário, torna-se importante mensurar eficaz e objetivamente o impacto desses programas no desempenho do treinando e a conseqüente melhoria na atuação organizacional.

Apesar disso, há poucos esforços para se medir, nas empresas, resultados palpáveis das ações de treinamento, as quais são compradas muitas vezes como pacotes sem ter havido, anteriormente, um estudo das necessidades reais de treinamento

(LACERDA; ABBAD, 2003). Na ausência de estudos desta natureza, é improvável que as ações de treinamento organizacional alcancem os resultados projetados. Entre esses resultados o impacto do treinamento no trabalho, objeto central deste estudo, acaba por sofrer a influência de uma série de fatores, como o suporte à transferência, desconsiderados na análise de necessidade.

Segundo Pantoja et.al (2005), dados provenientes de pesquisas (ABBAD, 1999; PANTOJA, 1999; SALLORENZO, 2000) apontam a influência de variáveis do contexto organizacional sobre medidas de impacto de treinamento, evidenciando o importante papel das condições psicossociais na predição da eficácia dos treinamentos e sugerindo a necessidade de que os profissionais treinados, quando do seu retorno dos cursos, encontrem um clima ou suporte favorável à transferência dos novos conhecimentos. Assim, fica evidente que, para se avaliar o impacto, um dos fatores que deve ser analisado é se houve suporte à transferência do treinamento no local de trabalho.

Sendo a Escola de Governo o órgão responsável pelo treinamento dos servidores do Distrito Federal o presente estudo é necessário para se comprovar a efetividade de suas ações de capacitação, para se justificar a sua existência como órgão especificamente voltado para capacitação e, principalmente, para se dividir a responsabilidade entre os órgãos treinados pela efetividade dos treinamentos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Histórico das ações de treinamento, desenvolvimento e educação

As ações de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) passaram por diferentes momentos e foi estudada por diversas disciplinas tais como a psicologia, a sociologia, a educação, entre outras. Em todos os momentos essas ações se constituíram, desde o início das organizações industriais, como um elemento fundamental para gestão de pessoas (MALVEZZI, 1994).

Ainda segundo o autor, a partir da década de 1880, as ações de capacitação nas indústrias começaram a ser sistematizadas, no momento em que a indústria e a escola se aproximaram, para garantir qualificação profissional para os trabalhadores. Porém, apenas a partir de 1930 houve uma maior demanda por estruturar sistematicamente as ações de treinamento em organizações, isso porque os gestores observaram que somente assim seria possível incrementar o processo de adaptação do homem ao trabalho prescrito.

Segundo Oliveira (2007), a primeira “escola de fábrica” foi criada nos Estados Unidos, em 1872, pela Hoe & Co., para formar operadores de máquinas de impressão que a empresa fabricava. Já o primeiro departamento de Educação e Treinamento norte-americano foi criado somente em 1917 pela estatal Emergency Fleet Corp.

Ainda segundo Oliveira, no Brasil, a primeira iniciativa para o ensino profissionalizante foi dado pelo presidente Nilo Peçanha, em 1909, com a criação das escolas de aprendizagem de ofício, que tinha como objetivo principal dar assistência aos filhos da população carente. Já na década de 40, após a aprovação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) o ensino ganhou importante impulso com a criação do Senai, em que os estudantes ficavam parte do ano letivo na sala de aula e a outra parte em estágio prático nas empresas contratantes.

Entre as décadas de 60 e 90, as empresas brasileiras se beneficiaram de incentivos fiscais para custear grande parte dos seus treinamentos. Houve três planos de incentivos: os acordos de isenção do Senai, que foi uma medida limitada pois não atendia nem 5% da

necessidade industrial, o que obrigou o Senai a fazer acordos em que uma parcela das contribuições das indústrias seriam aplicadas diretamente nos seus próprios programas de treinamento; o Programa Intensivo de Preparação de Mão-de-obra, criado pelo Ministério do Trabalho, o qual credenciava entidades formadoras para ocupação imediatas na indústria; e os benefícios fiscais concedidos pela lei nº 6.297, que permitia a dedução em dobro, até 5% do lucro tributável, das despesas da empresa com a formação profissional (OLIVEIRA, 2007).

Com toda essa evolução, consolidação, incentivo, até mesmo governamental, e também a partir da crítica ao modelo de administração científica, com o surgimento de escolas de valorização do homem, a lógica do treinamento transformou a sua função: de mero adaptador do homem ao trabalho prescrito a um elemento de promoção da qualificação de forma mais ampla (PILATI, 2006).

Esse foi o ponto mais alto alcançado pelos centros de treinamento e desenvolvimento. Contudo, a recessão mundial da década de 80 acabou com milhões de empregos no mundo e no Brasil. Em seguida, o fortalecimento da microinformática prosseguiu eliminando empregos nos escritórios e nas fábricas. Essa diminuição de trabalhadores também levou a um enxugamento, e conseqüente terceirização, das funções da Gestão de Pessoas. Os gestores de linha passaram a funcionar como minigestores de pessoal. Para auxiliá-los nessa função é que se encontra, atualmente, a função dos centros de Gestão de Pessoas, surgindo novos papéis como o de consultor interno e os prestadores de serviços terceirizados (OLIVEIRA, 2007).

Após a exposição do desenvolvimento da função dos centros de Gestão de Pessoas, mais especificamente dos centros de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), faz-se importante um levantamento sobre o desenvolvimento tecnológico das ações de TD&E, apresentar-se-á uma revisão, realizada por Pilati (2006), das publicações científicas, tendo como referência os componentes do subsistema de treinamento, observando-se as evoluções de acordo com a década:

- 1960: a avaliação de necessidades de treinamento era realizada basicamente por meio do levantamento dos incidentes críticos. O maior avanço observado nos métodos e estratégias para o planejamento e execução de treinamento foi a instrução programada e assistida por computador e o uso da televisão e treinamento transcultural. Observaram-se, também, estratégias de desenvolvimento organizacional, aplicadas por

meio do desenvolvimento gerencial. A forma de avaliação de treinamento mais utilizada foi a baseada no modelo de quatro níveis de análise, por meio da auto-avaliação.

- 1980: foi a década de maior crescimento e desenvolvimento das ações de TD&E. As avaliações de necessidade de treinamento eram realizadas com base em múltiplos níveis (organizacional, ocupacional e pessoal), com o reconhecimento da importância das variáveis organizacionais, por meio do alinhamento estratégico de necessidades. Houve uma preocupação com as características emergentes das tarefas, além do uso de peritos para identificação de competências futuras, utilizando múltiplas formas e fontes de levantamento de informações. Além disso, surgiu a preocupação na identificação de pré-requisitos de aprendizagem dos treinandos. No planejamento do treinamento, identificou-se a importância do seqüenciamento de objetivos, práticas no treinamento e descrição dos métodos mais adequados para tipos de objetivos de aprendizagem. Houve, ainda, a generalização dos modelos da psicologia instrucional para o ambiente organizacional, a descrição dos processos cognitivos de aprendizagem e de meta-cognição e a descrição dos comportamentos de simulação com a finalidade de se alcançar melhores resultados. Na execução do treinamento foram implantados métodos de alta tecnologia (instrução via computador, vídeos e discos interativos). A avaliação do treinamento passou a ser utilizada como forma de diminuir a resistência da implantação de sistemas instrucionais, aplicando-se pré e pós-testes de auto-avaliação com múltiplas dimensões e posteriormente apresentando-se os resultados para gestores, utilizando-se métodos para avaliação de retorno de investimentos de ações de TD&E. Foram desenvolvidas também listas de checagem auto-administradas, que indicavam sobre a aprendizagem de comportamentos desenvolvidos em treinamentos, desenhos experimentais e quase-experimentais com pré e pós-teste, avaliação de critérios comportamentais e medidas mais apuradas de pré e pós-teste, com a finalidade de se garantir e comprovar a eficácia dos programas de TD&E.
- 1990: na avaliação de necessidade de treinamento, foram consolidadas a operacionalização multinível de análise e a aplicação de técnicas de análise cognitiva para identificação de competências como forma de mapeamento de competências futuras e emergentes. No planejamento e execução dos treinamentos, utilizou-se

modelos de desenvolvimento de habilidades complexas, por meio da superaprendizagem, a representação adequada das tarefas em simuladores e o treinamento de equipes com modelos cognitivos de mapas mentais. Apesar dos avanços, a validade do treinamento a distância ainda era considerada incipiente. Na avaliação de treinamento, houve aprimoramentos na taxonomia de quatro níveis, com redefinição de conceitos, delineamento experimental com pós-teste sem grupo controle, inserção de variáveis ambientais nos modelos de avaliação e o modelo multinível de avaliação de treinamento para transferência vertical.

Como pôde ser observado nesta subseção, os centros de TD&E tiveram o seu desenvolvimento e consolidação apenas nos últimos 60 anos, apesar das dificuldades enfrentadas na década de 80 com a recessão mundial, conseguindo avançar nas pesquisas sobre as melhores formas de se colocar em prática os programas de treinamento e ao mesmo tempo adaptando as suas funções às necessidades da organização e demandas econômicas.

2.2. Sistema de treinamento, desenvolvimento e educação

Para Vargas, apud Tamayo e Abbad (2006), treinamento e desenvolvimento são definidos como a aquisição de conhecimentos capazes de provocar, a curto ou a longo prazo, mudança na maneira de ser e de pensar do indivíduo, por meio da internalização de novos conceitos, valores ou normas e aquisição de novas habilidades.

Segundo Borges-Andrade (1996), o treinamento pode ser entendido como um conjunto de partes coordenadas entre si, formando um subsistema que se articula com os demais subsistemas da Gestão de Pessoas. Assim o subsistema de treinamento possui três componentes que são interdependentes entre si.

O primeiro componente do sistema de treinamento é a avaliação de necessidade de treinamento que é definida como o levantamento sistemático nos níveis organizacional, das tarefas e do indivíduo. O segundo componente é o planejamento e execução do treinamento que se caracteriza pela aplicação de técnicas e estratégias para proporcionar a aquisição sistemática de conhecimentos, habilidade e atitudes. E o terceiro componente é a avaliação

que tem como função o levantamento de informações sobre o treinamento como um todo. Esses componentes mantêm entre si um constante fluxo de informações e produtos, sendo que o subsistema avaliação de treinamento é o principal responsável pelo fornecimento de informações para aperfeiçoamento constante do sistema treinamento (BORGES-ANDRADE, 2002).

Considerando-se um sistema o treinamento afetado pelo ambiente organizacional e por ele ter diretamente afetado. Mudanças ocorridas em um subsistema da organização podem influenciar diretamente as atividades de treinamento. Restrições de natureza econômica impostas pela organização podem dificultar ou até mesmo impedir a aplicação de uma avaliação apropriada. Assim, a qualidade da avaliação é afetada, e por conseqüência pode causar prejuízos financeiros para organização, que fica sujeita a manter programas de treinamento ineficazes (GOLDSTEIN, 1991).

Para Lacerda e Abbad (2003), o treinamento é apenas uma das intervenções que afetam desempenho no trabalho. É, assim, uma das tentativas formais de garantir a aquisição de novos conhecimentos e habilidades sobre tarefa, não afetando, necessariamente, condições organizacionais (materiais e sociais) relacionadas ao desempenho. Se um treinamento for planejado e desenvolvido sem se levar em consideração as condições ambientais fica sujeito a ser ineficaz, pois muitas vezes a necessidade de melhoria pode estar na escassez de recursos materiais ou mesmo recursos humanos e não no aprimoramento dos empregados já existentes.

Faz-se necessária a distinção dos termos treinamento, desenvolvimento e educação, frequentemente usados como sinônimo, uma vez que fazem referência a práticas organizacionais que objetivam a aprendizagem. O treinamento pode ser entendido como o esforço da organização em melhorar o desempenho no trabalho. Educação refere-se às estratégias de aprendizagem para preparar um indivíduo para um trabalho diferente do atual. Já o desenvolvimento é o conjunto de ações que promove o crescimento individual, não estando necessariamente relacionadas ao trabalho (NADLER apud TAMAYO; ABBAD, 2006).

Apesar de diferentes definições sobre treinamento e da sua diferenciação entre as ações de desenvolvimento e educação o processo básico das ações de treinamento continua mesmo: ter clareza do que vai ser ensinado, diagnosticar as necessidades dos queiram

aprender, oferecer situações de ensino e por fim de verificar os resultados (MAGUALHÃES; BORGES-ANDRADE, 2001).

2.2.1. Avaliação de necessidade de treinamento

Necessidades de treinamento podem ser definidas como discrepâncias no desempenho esperado e o efetivo. Contudo, nem todas as discrepâncias ocorrem por falta de treinamento, elas podem ocorrer por restrições situacionais ou falta de suporte. Problemas de desempenho podem ocorrer por falta de apoio organizacional ao desempenho, à aprendizagem ou à transferência para o trabalho de novas aprendizagens, ou mesmo por falta de motivação do profissional. Estas são características que fazem parte do contexto do trabalho e não a falta de competências exigidas. Contudo, este contexto pode afetar a desempenho dos indivíduos e por isso é tão importante que sejam verificadas antes de se iniciar ou propor uma ação de treinamento (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006).

Segundo Magualhães e Borges-Andrade (2001), a avaliação de necessidade de treinamento pode ser dividida em três componentes: análise organizacional, análise de tarefas e análise pessoal. O primeiro componente é a análise organizacional, referente ao nível de análise macro, que tem como objetivo conhecer a realidade da organização, examinando o sistema como um todo. Inclui-se, nesta etapa o estudo dos objetivos atuais e futuros, clima, cultura, estruturas, a situação econômica, tecnologias em uso, além da interação da instituição com meio externo, ou seja, com uma gravação se insere no mercado de trabalho, em pacto de produtos e serviços, concorrência, fornecedores e situação sócio-econômica e política do país. A análise deste nível permite determinar quais pontos podem ser resolvidos através de treinamento ou mesmo através de outras estratégias. É possível também alinhar os objetivos empresariais, que definem a direção da organização, aos objetivos do treinamento, uma vez que, a organização é um sistema aberto que influencia e é influenciado pelo ambiente que está inserido.

Em um nível mais micro é realizado o exame das tarefas dos diversos papéis ocupacionais e a capacidade dos indivíduos em exercê-las. Assim, o segundo componente, a análise de tarefas que resulta na descrição das atividades ou operações desencadeadas no trabalho e na descrição das condições em que esse trabalho é desempenhado.

O último componente procura verificar quais empregados precisam de treinamento e qual treinamento específico. Quando este estágio é alcançado já é possível entender em que os sistemas treinamento podem apoiar a organização e quais facilitadores e inibidores existentes, por meio da análise organizacional, e a análise de tarefas já determinou quais desempenho são importantes. Assim análise pessoal apenas relaciona quem dentro de uma organização precisa de treinamento e de que tipo de treinamento com base nas análises anteriores.

Existem situações em que treinar um indivíduo será suficiente para se garantir o aumento da produtividade de uma organização. Porém, existem situações em que se exigido uma nova competência não apenas de uma pessoa, mas de um grupo de trabalho ou até mesmo de toda organização. Além de avaliar as discrepâncias de desempenho no nível individual é interessante em algumas situações realizar a avaliação no nível grupal e organizacional. De toda forma, a avaliação do contexto de trabalho será importante para se separar os hiatos de desempenho solucionáveis por meio de ações de treinamento daqueles que requerem outras formas de atuação (MAGUALHÃES; BORGES-ANDRADE, 2001).

O desempenho competente pode ser definido como aquele que se aproxima aos padrões de excelência requeridos pela organização. Porém, para que o desempenho competente ocorra não basta o indivíduo saber fazer, ele deve também querer fazer e ter o suporte organizacional necessário a atuação competente. Tudo isso deve ser levado em conta em uma avaliação de necessidade de treinamento para se ter certeza que os hiatos de competência se devem realmente a falta de CHAs, ou a falta de motivação do indivíduo para realizar a tarefa ou mesmo a falta de suporte organizacional para por em prática as competências (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006).

Assim, a identificação prévia das condições de suporte organizacional ou da motivação dos indivíduos aumentará profundamente a efetividade dos programas de TD&E uma vez que se evitará toda uma mobilização para realização de treinamentos quando na verdade o problema estará voltado para outros fatores, que requerem outras soluções.

O suporte organizacional relaciona-se a percepção dos empregados do quanto a organização retribui ao seu esforço. O suporte a aprendizagem contínua se refere à percepção dos trabalhadores quanto a ocorrência de condições favoráveis à aprendizagem de forma contínua no grupo de trabalho. Já o suporte à transferência de treinamento relaciona-se ao suporte organizacional e exprime a percepção dos participantes a respeito do apoio ambiental a participação em atividades de treinamento e ao uso eficaz no trabalho de novas habilidades adquiridas por meio de eventos instrucionais (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006).

A avaliação de necessidade de treinamento subsidia o planejamento e deve ser corretamente e detalhadamente realizada para que como consequência seja executado um treinamento de acordo com a real necessidade da organização, levando-se em conta todo seu contexto como forma de se maximizar a eficácia da ação de treinamento (MAGUALHÃES; BORGES-ANDRADE, 2001).

2.2.2. Planejamento e execução do treinamento

Segundo Abbad, Zerbini, Carvalho e Meneses (2006), o planejamento instrucional em TD&E deve conter seis etapas, cada uma com as especificações e objetivos a seguir:

- Redigir objetivos instrucionais: é preciso transformar as necessidades de treinamento em objetivos instrucionais. Eles devem ser escritos em forma de competências ou papel ocupacional de forma que sejam metas identificáveis, observáveis e passíveis de julgamento. Devem ser compostos de um objeto de ação, uma condição, ou seja, variáveis do ambiente (somente quando for necessário) e um critério (padrão do desempenho esperado);
- Escolher a modalidade de entrega da instrução: decidir qual será a modalidade do curso (presencial, à distância, semipresencial ou misto). Para tanto deve-se avaliar o perfil dos aprendizes, a quantidade de pessoas-alvo, analisar a complexidade dos objetivos instrucionais, avaliar a rotina de trabalho das pessoas-alvo, avaliar os recursos financeiros, materiais e tecnológicos disponíveis e verificar qual modalidade será a mais indicada para a clientela do curso;

- Estabelecer a seqüência de objetivos e conteúdos: o primeiro passo será a taxonomia dos objetivos instrucionais, que seria classificação em categorias específicas, com a finalidade de planejar os eventos instrucionais de acordo com as categorias. Um exemplo é a taxonomia dos objetivos educacionais que se divide em três domínios: cognitivo, afetivo e psicomotor. O segundo passo será a definição da seqüência de objetivos e conteúdos com a finalidade de facilitar o ensino e a aprendizagem;
- Selecionar ou criar os procedimentos instrucionais: seleção dos recursos e processos necessários a aprendizagem. Abrange as técnicas, métodos e as abordagens que serão utilizadas no treinamento. A desenhista deve escolher os procedimentos e técnicas que mais se aproximem a realidade que o aprendiz irá se confrontar ao retornar ao seu local de trabalho. A preparação do material de ensino também faz parte desta etapa como apoio a aprendizagem;
- Definir critérios de avaliação de aprendizagem: esta etapa resgata a primeira etapa, a redação dos objetivos instrucionais, pois baseados neles que a avaliação do treinamento será confeccionada;
- Testar o desenho instrucional: todo o curso será avaliado. Avaliará qual o grau que a instrução alcançou realmente nos resultados esperados, coletará sugestões de aprimoramento de todos os envolvidos na execução do curso e dos alunos e por último realizar os ajustes que se verificarem necessários.

2.2.3. Avaliação de treinamento

A necessidade de se medir o efeito das ações de TD&E pode ser justificada pelo alto investimento realizado atualmente pelas organizações, mas também pela percepção do valor estratégico atribuído a qualificação constante da mão-de-obra (BORGES-ANDRADE, 2002).

A avaliação de treinamento é um conjunto de atividades, métodos e princípios utilizados para validação acerca da efetividade de um sistema de treinamento. Assim, a avaliação desempenha um importante papel, uma vez que o principal responsável pela

retroalimentação do sistema institucional (BORGES-ANDRADE apud TAMAYO; ABBAD, 2006).

Para Abbad; Borges-Andrade; Sallorenzo; Gamas e Morandine (2001), as pesquisas sobre a avaliação de treinamento demonstram questões empíricas importantes. Contudo, é necessária interseção destes conhecimentos, a fim de criar uma forma de avaliação ampla que considere os três níveis: organizacional, de tarefa se e pessoal. A forma de coleta dos dados também precisa ser variada, de forma que inclua o auto-relato, a observação e a heteroavaliação, a fim de se investigar as vantagens e desvantagens de cada uma desses procedimentos. Assim, avaliação de TD&E é um processo que possui sempre algum tipo de coleta de dados e utiliza-os para emitir algum juízo de valor.

Hamblin (1978) propôs que uma avaliação de treinamento deveria apresentar cinco níveis: (I) reação, que levanta opiniões dos treinandos sobre os diversos aspectos do treinamento, ou sua satisfação com o mesmo; (II) aprendizagem, que verifica se os objetivos instrucionais foram alcançados; (III) comportamento no cargo, que leva em conta se houve transferência do que se aprendeu no treinamento para o trabalho efetivamente realizado; (IV) organização, que toma como critério se houve mudança na organização em decorrência do treinamento; e (V) valor final, que tem como foco a produção ou o serviço prestado pela organização.

Reação, segundo Abbad, Gama e Borges-Andrade (2000) compreende o nível de satisfação dos participantes com a programação do curso, o apoio ao desenvolvimento do curso, a aplicabilidade, a utilidade e os resultados do treinamento.

Aprendizagem refere-se ao grau de assimilação e retenção dos conteúdos ensinados no curso, medido por meio de testes ou provas de conhecimentos aplicados pelo instrutor ao final do curso (ABBAD, 1999).

O nível de avaliação denominado comportamento no cargo focaliza o impacto do treinamento sobre o desempenho do profissional treinado em seu contexto de trabalho. Quanto à avaliação de treinamento no nível organizacional, o que se deseja efetivamente é medir as mudanças que o treinamento possa ter provocado na organização. O foco deve ser no comportamento da organização ou de suas unidades. Já a avaliação do impacto no nível do “valor final” refere-se aos resultados, em geral com utilização de indicadores e de

procedimentos pertencentes ao campo das ciências econômicas, estando fundamentados em cálculos de retorno sobre investimento com o treinamento (PANTOJA *et al.*, 2005).

Segundo Borges-Andrade (2002), em qualquer planejamento de treinamento, poderiam ser encontrados, explicitados ou não, objetivos esperados relativos a cada um dos níveis de avaliação. A finalidade do planejamento organizacional seria, desse modo, a de formular os objetivos do nível de valor final e deles derivar os objetivos do nível seguinte, e assim por diante, até os objetivos do nível I (de reação). Para alcançá-los, existiriam muitos possíveis tipos de ações, sendo que a maioria delas não envolveria treinamento.

Desta forma, pode-se verificar claramente uma relação entre o planejamento e a avaliação de treinamento. Inverte-se até mesmo a ordem do processo, pois conforme sugerido por Borges-Andrade, primeiramente, verifica-se qual é o resultado que pretende-se alcançar em cada um dos níveis de avaliação após o treinamento e, com base nesse resultado, delinear os objetivos instrucionais em que deverão ser configurado o treinamento.

De acordo com Lacerda e Abbad (2003), modelos de avaliação de sistemas instrucionais mais abrangentes passaram a incluir, além dos critérios de eficácia, variáveis relacionadas ao ambiente, às clientelas e aos procedimentos instrucionais. Entre estes modelos, pode-se citar o de Borges-Andrade (1982), que desenvolveu o Modelo de Avaliação Integrado e Somativo de Sistemas Instrucionais (MAIS), e o de Abbad (1999), que construiu o Modelo Integrado de Avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho (IMPACT), inspirado principalmente no modelo MAIS de Borges-Andrade (1982).

As variáveis que compõem esses modelos de avaliação podem ser divididas em três grandes categorias: (1) institucionais; (2) contextuais; e (3) individuais. A primeira categoria diz respeito ao planejamento instrucional e a execução de treinamento. Foi uma das categorias mais estudadas e corroboradas como uma variável importante preditora do impacto do treinamento no trabalho. As variáveis contextuais referem-se ao conjunto de fatores externos e ao treinamento, presentes no ambiente organizacional, que afetam a transferência do aprendido. Estudos mais recentes apontam a importância do suporte organizacional como fator crítico para que o treinamento provoque mudanças no trabalho. E por último, as variáveis individuais apontam quais características dos treinandos influenciam o processo de transferência do apreendido para o trabalho. Existem poucos estudos sobre esta variável,

contudo, demonstram que as variáveis de personalidades e atitudinais influenciam no resultado do treinamento (PILATI; BORGES-ANDRADE, 2004).

A avaliação somativa realiza um processo de planejar, obter e analisar as informações com o objetivo de se tomar uma decisão sobre a realização ou não de um programa de treinamento ou mesmo de ajustes que se verificarem necessários.

Segundo Borges-Andrade (2006), o Sistema de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS) avalia seis componentes (necessidades, insumos, procedimentos, processos, disseminação e suporte) que predizem outros dois componentes (resultados imediatos e efeitos em longo prazo).

Esse sistema é considerado somativo, pois ocorre em um período posterior ao término de um sistema instrucional. E é integrado porque todos os seus componentes estão interligados e influenciam uns aos outros.

Os componentes e subcomponentes que fazem parte do MAIS são:

- Insumos: refere-se aos fatores físicos e sociais e aos estados cognitivos e comportamentais, anteriores ao evento de TD&E, e que podem afetá-lo;
- Procedimentos: entram neste componente as estratégias instrucionais usadas em TD&E. Tudo que ocorre durante o processo de ensino de forma planejado ou não e que podem afetar diretamente os resultados de aprendizagem;
- Processos: refere-se ao comportamento do aprendiz à medida que os procedimentos são implantados. Representam parte dos resultados de aprendizagem;
- Resultados: é o que se espera que ocorra em decorrência do processo. Os resultados esperados são a aquisição de novos CHAs e competências, além da satisfação dos participantes no programa de TD&E, com o desempenho do instrutor e com os materiais instrucionais;
- Ambiente: refere-se a todas as condições, atividades e eventos ocorridos ao redor do programa de TD&E e que interferem em sua efetividade. É dividido em quatro subcomponentes;

- Avaliação de necessidades: estas informações podem estar associadas aos resultados ambientais de longo prazo como também a resultados imediatos e a clientela-alvo (insumos). Os dados da necessidade de treinamento iniciam e justificam todo o programa de TD&E;
- Suporte: refere-se ao conjunto de variáveis que estão ao redor do aprendiz e que influenciam todos os demais componentes. O suporte pode facilitar ou não o programa de TD&E. Por exemplo, a falta de suporte psicossocial oferecida pelos colegas e superiores a transferência de aprendizagem pode ser devastador para efetividade do treinamento;
- Disseminação: também apresenta uma capacidade potencial de influenciar todos os demais componentes do MAIS. Diz respeito a como o programa de TD&E foi planejado para facilitar a sua aceitação pela organização e seus empregados;
- Efeitos a longo prazo: incluem tanto os esperados quanto os inesperados. Não podem ser obtidos logo após o término de um treinamento. Podem ser observados por meio da observação de mudanças de comportamento no cargo e organizacionais e indicadores de valor final.

O modelo de avaliação integrado e somativo (MAIS) é um dos mais utilizados em pesquisas nacionais. Pois além de contemplar variáveis internas dos programas de treinamento, ele considera a influência de variáveis externas sobre os resultados. É justamente a investigação dessas variáveis, internas e externas, que permite obter informações precisas sobre como elas se relacionaram com treinamento, podendo-se, dessa forma, propor mudanças e melhorias no treinamento mais consistentes e objetivas.

Foi com base no modelo MAIS, que Abbad em 1999 desenvolveu o modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT, que analisa o valor preditivo de múltiplas variáveis e integra em um único instrumento a avaliação dos três níveis: reação, aprendizagem e impacto. Este modelo é composto de sete variáveis: (1) percepção do suporte organizacional; (2) características do treinamento; (3) características da clientela; (4) reação; (5) aprendizagem; (6) suporte a transferência; e (7) impacto do treinamento no trabalho. Os seis primeiros componentes são considerados preditores do impacto do treinamento no trabalho (CARVALHO; ABBAD, 2006).

O componente 1, percepção de suporte organizacional, exprime a opinião dos participantes acerca das práticas organizacionais de gestão de desempenho, valorização do servidor e apoio gerencial ao treinamento. O componente 2, características do treinamento, compreende o tipo do curso, duração, natureza do objetivo principal do curso, origem instrucional, escolaridade, desempenho do instrutor, características gerais do material didático, planejamento de atividades, bibliografia, objetivos instrucionais e recursos de apoio. O componente 3, características da clientela, conjunto de informações demográficas, funcionais, motivacionais e atitudinais relativas aos participantes do treinamento. O componente 4, reação, refere-se à opinião dos participantes em relação ao treinamento sobre a programação, desenvolvimento do módulo, aplicabilidade e utilidade do treinamento, resultados, expectativas de suporte organizacional e desempenho do instrutor. O componente 5, aprendizagem, refere-se ao grau de retenção dos conteúdos ensinados no curso verificados por meio de testes de conhecimento aplicados ao final do curso. O componente 6, suporte a transferência, exprime a opinião dos participantes a respeito do suporte ambiental ao uso eficaz das habilidades adquiridas no treinamento. O componente 7, impacto do treinamento no trabalho, é a auto-avaliação feita a respeito dos efeitos produzidos pelo treinamento no desempenho do trabalhador, motivação e mudança nos processos de trabalho (ABBAD, 1999).

Os dois modelos de avaliação de treinamento, apresentados anteriormente, constituem-se nos que compreendem o fenômeno de treinamento a partir de uma abordagem sistêmica e possibilitou a investigação de variáveis que podem influenciar o resultado do treinamento no trabalho dos treinados (PILATI e BORGES-ANDRADE, 2004).

O objetivo deste trabalho em analisar a relação entre o preditor suporte a transferência e a variável critério impacto do treinamento no trabalho. Assim, estudos em diferentes ambientes organizacionais e tipos de treinamento corroboram a importância da preditora suporte a transferência na explicação do impacto do treinamento (ABBAD et al., 2003).

As ações de TD&E são realizadas com objetivo de se aprimorar o desempenho no trabalho. Essa consequência passa pela satisfação com treinamento, aprendizagem de habilidades e pela transferência do aprendido no desempenho (CARVALHO; ABBAD, 2006). No entanto, pesquisas indicam que a aprendizagem apesar de importante não é a única condição necessária para a transferência ou impacto no trabalho (ALLIGER E JANAK, 1989;

GOLDSTEIN, 1991; TANNENBAUM E YUKL, 1992, apud TAMAYO; ABBAD, 2006). Nas subseções seguintes serão elucidados os fatores que favorecem ou interferem no suporte à transferência e no impacto do treinamento no trabalho.

2.2.1.1 Avaliação de impacto de treinamento

O impacto do treinamento no trabalho é definido como o efeito de longo prazo exercido pelo treinamento dos níveis de desempenho, motivação e atitudes do participante. Esta definição não restrita ao conceito de transferência de treinamento, estando associada também o conceito de desempenho, abrangendo os diferentes efeitos do treinamento no comportamento treinando (ABBAD et al., 2003).

O conceito de desempenho inclui ações direcionadas a metas. Tais ações não são redutíveis a movimentos. A definição de desempenho excluir também comportamentos voluntários realizados sem nenhum objetivo, como os “hobbies” e os comportamentos do tipo atos falhos. O uso técnico do conceito de desempenho associa ações humanas que são passíveis de julgamento em termos de adequação, eficiência e eficácia, por isso muito estão relacionados a normas e padrões culturais (ABBAD, 1999).

Pantoja *et al.* (2005) afirma que o impacto do treinamento no trabalho corresponde aos efeitos do treinamento sobre o desempenho apresentado pelo treinando quando do seu retorno ao contexto de trabalho, não sendo tal impacto necessariamente explicado pelos resultados de reação ao curso ou de aprendizagem. Busca-se verificar, assim, em que medida as habilidades e os conhecimentos adquiridos no treinamento são mobilizados, integrados e aplicados pelo treinado, no desenvolvimento de suas atividades profissionais.

O impacto no trabalho pode ser medido de duas formas, de acordo com Abbad, Pilati e Pantoja, (2003):

- avaliação de impacto em amplitude: mede os efeitos Gerais provocado pelo evento institucional sobre o desempenho de tarefas relacionadas ou não ao conteúdo aprendido no curso;
- avaliação de impacto em profundidade: mensura o efeito do treinamento em tarefas estreitamente relacionadas aos conteúdos ensinados nos cursos.

Em um estudo realizado por Abbad, Gama e Borges-Andrade em 2000 que relaciona os três níveis de avaliação do treinamento (reação, aprendizagem e impacto no trabalho) Observou-se que uma avaliação adequada da eficácia de treinamentos não pode restringir a avaliação de reações, apesar de estas serem geralmente relacionadas como o impacto do treinamento no trabalho. Segundo os autores, há fortes de editores de impacto que pertencem outros componentes como suporte organizacional e características da clientela.

Após levantamento de pesquisas nacionais, Abbad, Pilati e Pantoja (2003) concluíram que a grande maioria dos estudos corroboram a importância do suporte a transferência na explicação do impacto do treinamento no trabalho a longo prazo, em diferentes ambientes organizacionais, tipos de treinamentos e amostras.

A transferência de treinamento, no entanto, não é a única condição para o impacto do treinamento no trabalho. Há outros fatores que influenciam a magnitude do efeito do treinamento no desempenho e nas atitudes do participante. Apenas a aplicação da nova habilidade no trabalho não garante efeitos visíveis sobre o desempenho global e nas atitudes do participante. Pode-se evidenciar que o treinamento produziu efeitos benéficos sobre o trabalho quando o participante demonstre melhorias relevantes nos produtos e/ou nos processos de trabalho, bem como em suas atitudes (ABBAD; BORGES-ANDRADE; SALLORENZO; GAMAS; MORANDINE, 2001).

2.2.1.2 Suporte à transferência

Para Tamayo e Abbad (2006), suporte à transferência pode ser caracterizado como os fatores que podem interferir positiva ou negativamente na aplicação dos novos conhecimentos

adquiridos, que podem ir desde a disponibilidade de equipamentos, até os aspectos de suporte da chefia e dos colegas do ex-treinando.

A transferência, segundo as teorias de Gagné (1977) e Royer (1979), apud Abbad (1999), pode variar quanto à direção (positiva e negativa), sentido (vertical e lateral), nível de especificidade (específica e não específica), natureza (figurativa ou literal) e similaridade dos eventos institucionais com a da situação de transferência (próxima ou distante).

A transferência é positiva quando os comportamentos aprendidos no treinamento facilitam o desempenho do na tarefa realizada no trabalho. A transferência, por outro lado, é negativa, quando os comportamentos aprendidos no treinamento dificultam desempenho na tarefa. A transferência é zero quando a aprendizagem da tarefa encenada no treinamento não afeta desempenho da tarefa no trabalho.

Pesquisas mostram que a eficácia de um programa de TD&E pode ser afetada por eventos que ocorrem no ambiente de trabalho do treinando, pois variáveis do contexto organizacional podem controlar os efeitos do treinamento. Assim, saber e querer fazer alguma coisa não é condição suficiente à transferência positiva de treinamento (ABBAD; SALLORENZO, 2001).

Um dos principais responsáveis pela aplicação, no local de trabalho, dos conteúdos aprendidos no treinamento é o suporte ou clima para transferência. Clima para transferência pode ser definido como situações e conseqüências que inibem ou facilitam a transferência do que foi apreendido no treinamento para o ambiente de trabalho (ABBAD; PILATI; PANTOJA, 2003).

Segundo Pilati et al. (2005), resultados de pesquisas apontam as variáveis de apoio psicossocial à transferência, referentes ao contexto pós-treinamento, são determinantes para aplicação eficaz de desempenhos aprendidos em treinamento no ambiente de trabalho.

Existem, ainda, evidências da influência de fatores organizacionais sobre a transferência de treinamento, como por exemplo, estímulo ao uso de novas tecnologias, qualidade do ambiente de trabalho, bem como o suporte material, financeiro e gerencial (BORGES-ANDRADE; ABBAD, 1996).

Após pesquisa que investigou o relacionamento de variáveis de suporte organizacional, suporte à transferência de treinamento e características dos treinandos com as variáveis-critério: reação, aprendizagem e impacto do treinamento no trabalho, aplicada em 2.907 participantes de 226 cursos oferecidos por uma organização pública, os resultados indicaram que os processos de retenção em longo prazo e de transferência de treinamento são muito dependentes do ambiente e nada (ou quase nada) dependentes das características do curso ou oportunidade de se colocar em prática o desempenho ensinado ou a falta de similaridade entre as situações de treinamento e as de trabalho, indicando que fatores organizacionais ou ambientais são determinantes para a transferência das habilidades aprendidas no treinamento (ABBAD; BORGES-ANDRADE; SALLORENZO; GAMAS; MORANDINE, 2001).

Ainda segundo os autores o ambiente de trabalho exerce mais influência sobre transferência e impacto do que o próprio treinamento, corroborando a idéia de que treinamento é apenas uma entre as múltiplas variáveis organizacionais que afetam o desempenho no trabalho. Assim, para garantir a motivação para a transferência, é necessário que o levantamento de necessidades produza informações que possibilitem planejar cursos que ajudem o participante a resolver problemas de trabalho.

Para que isso ocorra, é necessário descrever a atividade realizada e identificar discrepâncias de desempenho, mas, além disso, avaliar as exigências e restrições impostas pela organização ao desempenho eficaz. Desta forma, é mais garantida a eficácia do treinamento, pois todas as variáveis que afetam o desempenho no trabalho serão consideradas.

A transferência pode ser uma boa medida de eficácia do treinamento se estiver relacionada com impacto positivo sobre os níveis de desempenho do participante do treinamento. As condições necessárias a transferência e o desempenho eficaz no trabalho são coincidentes em muitos aspectos. Restrições de recursos materiais e financeiros, por exemplo, podem afetar tanto desempenho como a transferência de aprendizagem (ABBAD, 1999).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. Tipo de pesquisa

A pesquisa foi do tipo quantitativa, realizada por meio de *survey*, uma vez que, segundo Gil (1999), as pesquisas desse tipo tem como objetivo a interrogação direta das pessoas cujas percepções se deseja conhecer.

Teve como pretensão a descrição da realidade observada em relação aos cursos realizados nos cinco primeiros meses de 2009 pela Escola de Governo do Distrito Federal.

Segundo a classificação de Vergara (2004), que qualifica a pesquisa em dois aspectos, quanto aos fins e aos meios, a pesquisa foi descritiva (fins) e de campo (meios). Descritiva, pois investigou as percepções dos treinandos no curso avaliados quanto ao suporte à transferência do que foi aprendido e relacionar a interferência dele para o impacto no trabalho. E por fim foi uma pesquisa de campo, pois os dados foram coletados nos diversos órgãos do Governo do Distrito Federal.

3.2. Características da Organização

A Escola de Governo – EGOV – é a unidade administrativa, subordinada à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, responsável pela capacitação dos servidores da administração direta, autárquica e fundacional do Distrito Federal. A EGOV realiza, ainda, parceria com empresas públicas e sociedades de economia mista pertencentes à estrutura do governo local.

Ela tem como missão “Fortalecer as instituições do GDF, objetivando a melhoria contínua dos serviços públicos e do atendimento ao cidadão, desenvolvendo as competências gerenciais, técnicas e comportamentais dos seus dirigentes e servidores”.

Segundo Oliveira e Lima (1999), em 1961, com a vinda de muitas pessoas para Brasília atraídas por oportunidades que o governo oferecia, foi criado, pelo Decreto nº 43, de 28 março de 1961, o **Serviço de Seleção e Aperfeiçoamento – SSA**, com o intuito de qualificar esses trabalhadores.

Foram realizadas, posteriormente, várias modificações, desde em seu nome até na sua estrutura, para atender às demandas do desenvolvimento do Governo do Distrito Federal. Somente em 2000 adotou-se o nome e o formato de **Escola de Governo do Distrito Federal**.

Os cursos ofertados pela Escola de Governo vêm sendo programados com base nas demandas dos órgãos que solicitam as parcerias no desenvolvimento dos cursos. A escola de governo também apresenta, anualmente, um programa de capacitação dos servidores do GDF, que é elaborado com base no planejamento estratégico do governo. São observados, assim, os cursos que são necessários e básicos para a concepção das metas a serem alcançadas pela administração pública.

Todos os cursos ofertados pela escola de governo são disponibilizados no seu sítio na Internet e os servidores interessados podem realizar a sua pré-inscrição. Em cada órgão existe uma pessoa responsável pela seleção para a participação nos cursos, são chamados de interlocutores. Quando existe um número maior de inscrições do que as vagas disponibilizadas para cada órgão o interlocutor avalia a preferência de participação dos pré-inscritos de acordo com o local de trabalho e interesses do órgão de que o servidor participe do curso, assim é efetivada a inscrição.

Foram oferecidos 16 cursos no período abrangido por este trabalho, ou seja, de janeiro a maio de 2009, além de 5 palestras. A quantidade de pessoas treinadas pelos cursos foi de 1492 e os que participaram das palestras foram 569 servidores do GDF.

3.3. Amostra

Conforme a classificação de Vergara (2004), a amostra da pesquisa foi não probabilística, por acessibilidade, uma vez que, os questionários foram enviados para todos os

participantes dos cursos selecionados, realizados no período de janeiro a maio de 2009, e foram respondidos de forma voluntária.

Dos respondentes da pesquisa, no total de 80, 39 são do sexo masculino e 41 o sexo feminino. Desses, 14 possuem o ensino médio completo, 13 o superior incompleto, 31 superior completo, 20 possuem pós-graduação, além de uma pessoa com mestrado incompleto e outra com mestrado completo. A maioria da população pesquisada (75%) tem idade entre 26 e 45 anos.

Dos respondentes 65% têm o cargo de Técnico ou Analista de Administração Pública. Houve uma grande variabilidade de respostas quanto ao órgão que trabalha, porém, os órgãos que apresentaram maior número de respondentes foram a Secretaria de Governo (16,3%) e a Secretaria de Planejamento e Gestão (15%). Quanto tempo de serviço no órgão os participantes da pesquisa possuem até quatro anos de trabalho, representada por 71,3% dos pesquisados.

Abaixo serão apresentados os objetivos gerais e específicos dos cursos avaliados, a carga horária de cada um, o período de realização de cada turma, bem como o quantitativo de servidores treinados. Todos os cursos avaliados foram realizados na modalidade presencial e teve como público-alvo servidores do Distrito Federal.

Tabela 1 – Características dos cursos avaliados

Nome do Curso	Objetivos gerais e específicos	Carga Horária	Período de realização	Quantidade de treinados
Procedimentos Disciplinares – Módulo I.	<ul style="list-style-type: none"> Conhecer a legislação vigente acerca dos procedimentos disciplinares; Atuar de forma eficiente e eficaz nas comissões de Sindicância e de Processo Administrativo Disciplinar. 	40 h/a	Turma 1: de 23/3 a 3/4/2009	35 pessoas
			Turma 2: de 11 a 22/5/2009	29 pessoas
Executores de contratos e convênios.	<ul style="list-style-type: none"> Uniformizar os procedimentos relacionados à gestão de contratos e convênios na Administração Pública; 	20 h/a	Turma 1: de 9 a 13/3/2009	44 pessoas
			Turma 2: de 23 a 27/3/2009	44 pessoas

	<ul style="list-style-type: none"> Atualizar os participantes na legislação vigente acerca da gestão de contratos e convênios. 		Turma 3: de 11 a 15/5/2009	38 pessoas
			Turma 4: de 18 a 22/5/2009	42 pessoas
Noções básicas de Arquivologia – organização de arquivos – Módulo II.	<ul style="list-style-type: none"> Implantar técnicas de gestão documental de acordo com a Comissão Setorial de Avaliação de Documentos em suas instituições conforme determina o Decreto no 24.204; Orientar o bom tratamento da documentação desde a gênese até a destinação final: eliminação ou recolhimento. Acompanhar a organização documental nas unidades/setores dos órgãos do GDF. 	16 h/a	Turma 1: de 30/3 a 2/4/2009	25 pessoas
			Turma 2: de 27 a 30/4/2009	22 pessoas
			Turma 3: de 4 a 8/5/2009	31 pessoas
Lei no 8.112/90 – Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis.	<ul style="list-style-type: none"> Proporcionar atualização na legislação que rege o serviço público do Distrito Federal em sua íntegra. 	16 horas/aula	Turma 1: de 23 a 26/3/2009	26 pessoas
			Turma 2: de 13 a 17/4/2009	44 pessoas
			Turma 3: de 4 a 8/5/2009	30 pessoas
Elaboração e execução orçamentária, financeira e contábil	<ul style="list-style-type: none"> Uniformizar os procedimentos relacionados à elaboração e execução orçamentária e financeira e suas implicações nos registros contábeis e normativos legais; Padronizar a emissão de documentos no Sistema Integrado de Gestão Governamental (SIGGO), subsidiando os gestores na tomada de decisão; Atualizar os participantes na legislação vigente acerca da elaboração e execução orçamentária e financeira. 	48 horas/aula	Turma 1: de 9 a 24/3/2009	37 pessoas
			Turma 2: de 30/3 a 17/4/2009	36 pessoas
			Turma 3: de 30/3 a 17/4/2009	35 pessoas

Dentre os respondentes, 18 fizeram o curso de Lei nº 8112, 13 o curso de Noções Básicas de Arquivologia, 21 o curso de Executores de Contratos e Convênios, 21 o de Elaboração e Execução Orçamentária, Financeiras e Contábil, e 7 o curso de Procedimentos Disciplinares. Foi ainda perguntado se os treinandos trabalhavam ou não na área do curso que eles fizeram e 75% responderam que sim.

3.4. Instrumento

Foi utilizado os instrumentos de avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho e de Suporte à Transferência (Anexo A), integrantes do IMPACT – Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho, desenvolvido por Abbad (1999).

Esse modelo é constituído por sete componentes: (1) percepção de suporte organizacional; (2) características do treinamento; (3) características da clientela; (4) reação; (5) aprendizagem; (6) suporte à transferência e (7) impacto do treinamento no trabalho. Os componentes que serão utilizados para este estudo serão especificamente o (6) suporte à transferência e o (7) impacto do treinamento no trabalho.

Os componentes avaliados na pesquisa foram o 6 e o 7, ou seja, suporte a transferência e o impacto do treinamento no trabalho. O componente 6, suporte a transferência, exprime a opinião dos participantes a respeito do suporte ambiental ao uso eficaz das habilidades adquiridas no treinamento. Enfoca algumas condições necessárias à transferência positiva de aprendizagem, investigando o quanto elas estão presentes no ambiente de trabalho. Esse componente foi avaliado por meio de um instrumento de coleta de dados denominado Impacto do Treinamento no Trabalho (IMTT), contém itens distribuídos em três categorias: fatores situacionais de apoio, suporte material e conseqüências associadas ao uso das novas habilidades. Os itens estão associados a uma escala de cinco pontos, em que o 1 corresponde ao nunca e o 5 ao sempre. Foram realizados processo de validação estatística, análises fatoriais (rotação oblíqua e tratamento “pairwise” para os dados omissos) e análise de confiabilidade (Alfa de Cronbach), na tese de Abbad (1999), que após inspeção do “scree

plot” e a validação semântica demonstrou-se que, na verdade, havia apenas fatores conceitualmente consistentes e interpretáveis: apoio gerencial e social à transferência de treinamento e suporte material à transferência de treinamento, com índices de confiabilidade α superiores a 0,85.

O componente 7, impacto do treinamento no trabalho, é a auto-avaliação feita a respeito dos efeitos produzidos pelo treinamento no desempenho do trabalhador, motivação e mudança nos processos de trabalho. Esse componente também foi avaliado por meio do instrumento de coleta de dados denominado IMTT, e contém itens de avaliação associados a uma escala de cinco pontos em que a pontuação 1 correspondia a “discordo totalmente da afirmativa” e 5 a “concordo totalmente com a afirmativa”. As respostas dos 1.278 servidores foram submetidas à validação estatística, análises fatoriais (rotação oblíqua e tratamento “pairwise” para os dados omissos) e análise de confiabilidade (Alfa de Cronbach), na tese de Abbad (1999). Ao final das validações observou-se que o questionário apresenta a estrutura unifatorial com alto índice de confiabilidade ($\alpha = 0,91$).

3.5. Procedimentos de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário estruturado, o qual foi enviado por meio dos endereços eletrônicos dos participantes e concluintes dos cursos analisados. No total foram enviados 511 questionários, número muito próximo do total de pessoas treinadas. Os questionários foram enviados na primeira quinzena de julho, o que possibilitou um período mínimo de um mês e máximo de quatro meses entre a realização do curso e o preenchimento do questionário, uma vez que os cursos avaliados foram realizados entre os meses de janeiro a maio.

Foi informado no corpo da mensagem enviada ao correio eletrônico dos participantes o objetivo da pesquisa, a identificação da pesquisadora e que a resposta dos questionários seriam realizadas de forma voluntária, o que acarretou na devolução de poucos questionários respondidos, apenas 80. O período para devolução dos questionários foi de dez dias úteis.

O questionário foi hospedado em uma página da Internet e, após respondido, as informações eram enviados automaticamente para um Banco de Dados. Vale ressaltar, ainda, que o questionário é um instrumento já consolidado e validado conforme descrição na seção Instrumento.

3.6. Análise dos dados

Os dados levantados por meio dos questionários serão inseridos em um arquivo de dados. Para análise dos dados será utilizado o Programa Estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), versão 17.0. Foram realizadas análises descritivas e exploratórias, utilizando-se média, desvio-padrão e moda. Foi realizada, ainda, uma Correlação de Pearson justificada pela possibilidade de se fazer uma relação mais precisa entre os fenômenos estudados: transferência de treinamento e impacto no trabalho.

4 RESULTADOS

4.1. Impacto do treinamento no trabalho

Os 12 primeiros itens do questionário do IMTT correspondem ao impacto do treinamento no trabalho, as respostas dadas pelos servidores do Governo do Distrito Federal que participaram da pesquisa foram avaliadas estatisticamente, sendo apresentadas a seguir, na Tabela 3. A escala Likert utilizada variava de 1 “discordo totalmente da afirmativa” até 5 “concordo totalmente com a afirmativa” e a respostas numéricas dadas de acordo com essa escala foram ponderadas por meio de média, desvio padrão e moda.

Conforme é demonstrado na Tabela 3, o impacto do treinamento no trabalho é satisfatório, considerando-se a média geral de 3,92, o que demonstra uma freqüência alta com que ocorre as situações avaliadas no questionário de Impacto.

Tabela 2 – Impacto do Treinamento no Trabalho.

Itens do Questionário	Média	Desvio Padrão	Moda
1. Utilizo, com freqüência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no curso.	4,05	1,08	4
2. Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no curso.	4,59	0,52	5
3. As habilidades que aprendi no curso fizeram com que eu cometesse menos erros, em meu trabalho, em atividades relacionadas ao conteúdo do curso.	4,26	0,90	4
4. Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no curso.	3,73	0,91	4
5. Quando aplico o que aprendi no curso, executo meu trabalho com maior rapidez.	3,95	0,93	4
6. A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades relacionadas ao conteúdo do curso	3,97	0,83	4
7. A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do curso.	3,65	0,93	4
8. Minha participação no curso serviu para aumentar minha motivação para o trabalho.	3,90	1,14	4

9. Minha participação nesse curso aumentou minha autoconfiança.	3,89	1,08	4
10. Após minha participação no curso, tenho sugerido, com mais frequência, mudanças nas rotinas de trabalho.	3,54	1,05	4
11. Esse curso que fiz tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho.	3,71	0,97	4
12. O curso que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.	3,80	0,89	4
Medidas Globais	3,92	0,93	4

De modo geral, os desvios padrões foram baixos, o que indica pouca variabilidade de respostas entre os pesquisados, corroborando a avaliação favorável ao impacto do treinamento no trabalho.

Os itens melhores avaliados foram os 2 e 3, indicando que os participantes dos cursos aproveitam as oportunidades de colocar em prática o que foi aprendido e que o que foi ensinado possibilitou que os egressos cometessem menos erros nas atividades do seu trabalho relacionadas ao conteúdo do curso.

O item 10 foi o que recebeu pior avaliação, média 3,54, demonstrando que os participantes da pesquisa não aumentaram as sugestões de mudanças nas rotinas de trabalho, após a participação no curso.

4.2. Suporte à transferência de treinamento

As três últimas seções do questionário IMTT avaliaram o suporte à transferência de treinamento, mais especificamente no que refere aos fatores situacionais de apóio (questões 13 a 21), suporte material (questões 22 a 27) e conseqüências associadas ao uso de novas habilidades (questões 28 a 34). As respostas dadas pelos servidores do Governo do Distrito Federal participantes dos cursos avaliados são apresentadas a seguir na Tabela 4, em forma de média, desvio padrão e moda.

De modo geral, as respostas da amostra para o suporte à transferência não foi considerado completamente satisfatória, oscilando as respostas entre 2, que correspondeu

“raramente” na escala Likert, e 4, correspondente a “freqüentemente”, o que gerou uma média geral dos itens em torno de 3, correspondente a “algumas vezes”. Observa-se, assim, que dentro das assertivas não é observada uma freqüência satisfatória das situações que poderiam indicar um adequado suporte à transferência de treinamento no local de trabalho dos egressos dos cursos.

Tabela 3 – Suporte à Transferência

Itens do Questionário	Média	Desvio Padrão	Moda
13. Tenho tido oportunidades de usar no meu trabalho as habilidades que aprendi no curso.	3,73	0,97	3
14. Falta-me tempo para aplicar no trabalho o que aprendi no curso.	2,25	0,97	3
15. Os objetivos de trabalho estabelecidos pelo meu chefe encorajam-me a aplicar o que aprendi no treinamento.	3,34	1,26	4
16. Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no curso.	3,93	0,71	4
17. Tenho tido oportunidades de praticar habilidades importantes (recém-adquiridas no treinamento), mas, comumente, pouco usadas no trabalho.	3,01	0,95	3
18. Os obstáculos e dificuldades associados à aplicação das novas habilidades que adquiri no curso são identificados e removidos pelo meu chefe.	2,89	1,28	3
19. Tenho sido encorajado pela minha chefia imediata a aplicar, no meu trabalho, o que aprendi no curso.	3,44	1,30	3
20. Meu chefe imediato tem criado oportunidades para planejar comigo o uso das novas habilidades.	2,87	1,32	2
21. Eu recebo as informações necessárias à correta aplicação das novas habilidades no meu trabalho.	2,95	1,13	3
22. Minha organização tem fornecido os recursos materiais (equipamentos, materiais, mobiliário e similares) necessários ao bom uso, no trabalho, das habilidades que aprendi no curso.	3,43	1,21	4
23. Os móveis, materiais, equipamentos e similares têm estado disponíveis em quantidade suficiente à aplicação do que aprendi no curso.	3,17	1,22	3
24. Os equipamentos, máquinas e materiais por mim utilizados estão em boas condições de uso.	3,59	1,12	4
25. As ferramentas de trabalho (micros, máquinas e similares) são de qualidade compatível com o uso das novas habilidades.	3,63	1,22	4
26. O local onde trabalho, no que se refere ao espaço, mobiliário, iluminação, ventilação e nível de ruído, é adequado à aplicação correta das habilidades que adquiri no curso.	3,03	1,34	2

27. Minha organização tem fornecido o suporte financeiro extra (ex.: chamadas telefônicas de longa distância, viagens ou similares) necessário ao uso das novas habilidades aprendidas no curso	2,04	1,24	1
28. Em meu ambiente de trabalho, minhas sugestões, em relação ao que foi ensinado no treinamento são levadas em consideração.	3,57	1,08	4
29. Meus colegas mais experientes apóiam as tentativas que faço de usar no trabalho o que aprendi no curso.	3,41	1,08	4
30. Aqui, passam despercebidas minhas tentativas que faço de usar no trabalho as novas habilidades que aprendi no curso.	2,53	1,10	3
31. Minha organização ressalta mais os aspectos negativos (ex.: lentidão, dúvidas) do que os positivos em relação ao uso das novas habilidades.	2,31	1,06	2
32. Tenho recebido elogios quando aplico corretamente no trabalho as novas habilidades que aprendi.	2,98	1,34	3
33. Quando tenho dificuldades em aplicar eficazmente as novas habilidades, recebo orientações sobre como fazê-lo.	3,14	1,34	3
34. Chamam a minha atenção quando cometo erros ao utilizar as habilidades que adquiri no curso.	2,32	1,26	1
Medidas Globais	3,07	1,16	3

Para os “fatores situacionais de apóio”, chama-se atenção especialmente para os itens 18 e 20, que fazem referência à atuação do chefe imediato para remover os obstáculos e dificuldades enfrentadas pelos egressos para por em prática as novas habilidades adquiridas no curso ou quanto a sua atuação para planejar, em conjunto com o egresso, o uso das novas habilidades; verifica-se que são dois itens que estão abaixo da média geral, ou seja, abaixo de 3 (algumas vezes). Apesar de os desvios padrões terem apresentado valores altos (1,28 no item 18 e 1,32 no item 20), indicando grande dispersão nas respostas dadas pelos participantes da pesquisa, quando considera-se, ainda, a moda verifica-se que no item 18 ela foi de 3 e no 20 ela foi de 2, indicando que grande parte dos sujeitos não consideram satisfatória a frequência com que os seus chefes removem obstáculos para o uso de novas habilidades ou planejam com eles a aplicação dos conhecimentos adquiridos nos cursos.

Igualmente é desfavorável a frequência com que a amostra recebe as informações necessárias para por em prática as novas habilidades aprendidas no curso, correspondente ao item 21, o qual também apresentou média abaixo de 3.

Os itens que receberam melhores avaliações foram o 13 (3,73) e o 16 (3,93), que correspondem a oportunidade de usar o que alunos aprenderam no curso e recordação dos

conteúdos ensinados. Alguns itens que apresentam assertivas de forma negativa também foram avaliados de forma satisfatória, como o item 14, que apresentou uma média de 2,25, indicando que raramente falta tempo para por em prática o que foi ensinado no curso.

Os itens referentes ao “suporte material” foram avaliados de forma favorável, exceção apenas para o item 27, que corresponde à disponibilização, por parte da organização, de recursos financeiros extras necessários à transferência, observando uma média muito baixa, perto de 2, correspondente a “raramente” na escala Likert utilizada.

Nos itens relativos às “conseqüências associadas ao uso de novas habilidades” os resultados foram favoráveis. Vale ressaltar, entretanto, a grande variabilidade das respostas dos participantes relativa aos itens 32 que indica a freqüência dos elogios recebidos, 33 quanto a constância do recebimento de orientações e informações necessárias a aplicação das novas habilidades, e 34 demonstrando a advertência quando são cometidos erros na tentativa de usar as novas habilidades, com os desvios padrões consecutivamente de 1,34; 1,34; e 1,36.

4.3. Correlação entre Suporte à Transferência e Impacto do Treinamento no Trabalho

Com a finalidade de se demonstrar a relação existente entre o suporte à transferência e o impacto do treinamento no trabalho os resultados foram analisados pela correlação das variáveis por meio do coeficiente de Pearson.

Os itens de suporte a transferência foram agrupados em duas categorias, pois conforme foi explicitado na subseção Instrumentos após processo de validação estatística e validação semântica demonstrou-se que, na verdade, havia apenas dois fatores conceitualmente consistentes e interpretáveis (apoio gerencial e social e suporte material), e não três fatores (fatores situacionais de apoio, suporte material e conseqüências associadas ao uso de novas habilidades) como foram, inicialmente, suposto na confecção no instrumento. Assim, o fator “apoio gerencial e social à transferência de treinamento” assimilou os itens dos “fatores situacionais de apoio” e “conseqüências associadas ao uso de novas habilidades”.

Tabela 4 – Correlação entre Suporte à Transferência e Impacto do Treinamento

	IMPACTO	APSOC	SUPMAT
IMPACTO			
APSOC	r=0,48 p<0,000		
SUPMAT	r=0,04 p<0,69	r=0,35 p<0,001	

IMPACTO: Impacto do Treinamento no Trabalho

APSOC: Apoio Gerencial e Social à Transferência de Treinamento

SUPMAT: Suporte Material à Transferência de Treinamento

Resultados foram favoráveis pelas correlações fortes e significativas encontradas nas respostas entre impacto e apoio gerencial e social com $r=0,48$ ($p<0,000$). Indicando que quanto maior for a percepção de apoio gerencial e social, maior será a percepção de impacto do treinamento no trabalho.

Contudo, a correlação apresentada não foi forte entre o suporte material e o impacto do treinamento no trabalho, com $r=0,04$ ($p<0,069$), indicando que segundo a percepção dos treinados o Suporte Material não interfere no Impacto do Treinamento no Trabalho, pelo menos em relação aos cursos avaliados.

A seguir, são analisados e interpretados os dados apresentados nesta seção, além de apresentadas possíveis causas das respostas apresentadas nos resultados.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme demonstrado, na seção resultados, pode-se verificar que houve impacto do treinamento no trabalho, com uma média global de 3,92, os participantes da pesquisa demonstraram que segundo as suas percepções houve impacto dos conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidas nos cursos avaliados.

Quando se observa que os itens melhores avaliados foram os que indicam que os participantes aproveitam as oportunidades para por em prática o que aprenderam e que os conteúdos dos cursos fizeram com que eles cometessem menos erros nas tarefas relacionadas com o que foi ensinado, pode-se relacionar esses dados com o apresentado na subseção Amostra em que traz a resposta dos participantes da pesquisa se eles trabalham na área do curso, em que 75% responderam que sim, o que pode indicar que o impacto no treinamento pode ser explicado por uma necessidade real para o trabalho desenvolvido no seu local de trabalho, o que facilita o impacto do treinamento no trabalho.

Assim, podemos inferir que uma avaliação de necessidade de treinamento é fundamental para indicar os indivíduos adequados para participar dos cursos oferecidos. Temos ainda apesar de pequena uma porcentagem de pessoas que responderam não trabalhar na área do curso (25%) o que demonstra a necessidade de se verificar qual foi a falha na indicação do curso, ou seja, como foi a seleção dos treinandos? Houve falha ou apenas esses sujeitos não estavam trabalhando ainda na área do curso e, portanto, estariam participando de um processo de educação profissional, que conforme Nadler apud Tamayo e Abbad (2006), corresponde a um processo pelo qual o indivíduo é preparado para um trabalho diferente do atual?

De qualquer forma, o alto índice de sujeitos que responderam trabalhar na área do curso (75%) comparado com a média de concordância na percepção do impacto do treinamento no trabalho pode se inferir que pelo menos uma análise no nível pessoal foi realizada, ou seja, foi verificado quais servidores precisavam de treinamento e qual treinamento. Apesar de não ser possível inferir, com esta pesquisa se foi ou não realizada uma análise no nível organizacional ou da tarefa.

Contudo para que haja um desempenho competente é necessário também verificar se ele adquiriu novas habilidades, conhecimentos e atitudes, ele deve estar também motivado (querer fazer) para colocar em prática o que aprendeu e ter o suporte da organização para a transferência do treinamento (ABBAD, FREITAS e PILATI, 2006).

Observando-se os índices de suporte a transferência verifica-se que eles ficaram abaixo da média do impacto, apenas 3,07, indicando que a frequência com que existe suporte à transferência é menor do que a considerada satisfatória.

Os efeitos do treinamento dependem muito do ambiente organizacional propício ao uso de novas habilidades (ABBAD, 1999). Ressalta-se que o suporte a transferência apresentou índices menores do que o da percepção do impacto, deduzindo-se que, inicialmente, essa percepção de impacto pode ser favorável, mas se não for oferecidas condições ambientais propícias provavelmente esse impacto do treinamento não será duradouro.

Assim, conforme Abbad (1999), é preciso garantir que a organização como um todo ofereça suporte a transferência, ou seja, é preciso que os chefes e colegas apoiem o desenvolvimento contínuo e que a organização ofereça suporte material para por em prática as novas habilidades adquiridas.

No que diz respeito ao suporte oferecido pela chefias imediatas existe muito o que ser desenvolvido em matéria de apoio à transferência de treinamento, pois os itens piores avaliados foram os que se relacionaram diretamente com o papel dos chefes na remoção dos obstáculos para o uso de novas habilidades e na falta de planejamento em conjunto com o subordinado para aplicar o que foi aprendido no curso.

Isso pode indicar que há falta de envolvimento da chefia no treinamento, pode ser uma falha no planejamento do curso, o qual pode não estar levando em conta as necessidades observadas pela chefia no desenvolvimento das atribuições ou mesmo pode indicar uma falta de conhecimento no papel do superior para o desenvolvimento do subordinado.

Essa última hipótese pode ser reforçada quando observamos outro item que diz respeito a frequência com que os servidores recebem a informação necessária para usar os conhecimentos e habilidades adquiridas no curso, uma vez que, uma outra função da chefia é

fazer com que as informações sejam recebidas pelos subordinados a fim de facilitar a consecução dos objetivos organizacionais.

O fator suporte material não se mostrou tão importante na explicação do impacto do treinamento no trabalho, quando analisados por meio do coeficiente de Pearson, contudo tiveram uma frequência satisfatória demonstrada no IMTT. Na parte subjetiva e aberta do questionário, foi comentado pelos participantes que as condições de ambiente físico, equipamentos e disponibilidade de materiais não são completamente adequados, reforçando que pelo menos para os cursos avaliados o suporte material não foi importante para o Impacto do Treinamento.

Segundo o único estudo encontrado de Borges-Andrade e Abbad (1996), o Suporte Material é fundamental para o Impacto do Treinamento no trabalho. Desta forma em comparação com a grande quantidade de estudos encontrados que corroboram a relação entre Apoio Gerencial e Social e Impacto, verifica-se que não é em todos os contextos que o Suporte Material é necessário para o Impacto do Treinamento no Trabalho.

Assim, o suporte material é um fator importante para transferência de treinamento, mas não para todos os cursos, pois existem situações em que recursos materiais ou físicos não são tão determinantes para o resultado no desempenho nas tarefas desempenhadas.

Já o fator apoio gerencial e social demonstrou ter forte correlação com o impacto do treinamento no trabalho, demonstrando que em grande parte a transferência de treinamento depende do apoio recebido pelo egresso dos colegas e do seu chefe para colocar em prática o que aprendeu no curso e que disso também depende o impacto do treinamento.

Segundo Tamayo e Abbad (2006), a contribuição do apoio gerencial e social para o impacto do treinamento já é bastante conhecida e enfatizada pelas pesquisas nacionais e estrangeiras. Treinandos que percebem o apoio gerencial e social no ambiente de trabalho após o treinamento também relatam melhoria nos seus desempenhos.

Apesar da não relação entre Suporte Material e Impacto do Treinamento no Trabalho, pode-se afirmar que o Suporte à Transferência é importante para que haja Impacto do Treinamento no Trabalho. Hipótese em parte confirmada por este estudo quando verifica-se a forte correlação entre Apoio Gerencial e Social, outro fator do Suporte à Transferência, e Impacto. Outros estudos científicos também corroboram a importância do Suporte à

Transferência e o Impacto do Treinamento no Trabalho (ABBAD & SALLORENZO, 2001; ABBAD, PILATI & PANTOJA, 2003; PILATI et al., 2005).

O Impacto do Treinamento no Trabalho não depende, entretanto, exclusivamente do Suporte à Transferência (ABBAD, 1999). Outros fatores são importantes para que haja impacto do treinamento no trabalho dentre eles pode-se citar a motivação do treinando de por em prática o que aprendeu, por isso a importância de se realizar uma autoavaliação de necessidade de treinamento para identificar os sujeitos que realmente estão sentindo dificuldades na realização do seu trabalho.

Portanto é fundamental que as organizações façam uma avaliação criteriosa se podem ou não fornecer o suporte necessário aos seus servidores antes de indicá-los para a realização de um treinamento, sob conjectura de o treinamento ser em vão se o contexto organizacional não for preparado para dar suporte ao egresso para colocar em prática os conhecimentos, habilidades e atitudes aprendidas durante o curso.

6 CONCLUSÃO

O objetivo proposto nesta pesquisa de analisar a relação entre o suporte à transferência dos órgãos do distrito federal e o impacto do treinamento no trabalho foi alcançado. Pode-se observar que os cursos oferecidos pela Escola de Governo alcançaram os resultados esperados no local de trabalho.

Desta forma, a principal contribuição deste estudo foi avaliar o impacto do treinamento em diversos órgãos da administração pública do distrito federal e relacioná-lo com o suporte a transferência de treinamento.

Do ponto de vista prático dos resultados alcançados, conclui-se que conforme observado por Abbad (1999), o suporte à transferência é importante para o impacto do treinamento no trabalho. Apesar de nos testes de correlação o único fator que demonstrou direta influência no impacto do treinamento ter sido o apoio gerencial e social à transferência não invalida a evidência de que o suporte à transferência é importante facilitador do impacto do treinamento.

A maior dificuldade encontrada foi com a quantidade de questionários respondidos, pelo fato de ter sido enviado por e-mail aos servidores e ter sido respondido de forma voluntária. O suporte à transferência também foi difícil de ser verificado pelo fato de os servidores fazerem parte de vários órgãos, com realidades diferentes, dificultando o conhecimento das especificidades das realidades, por outro lado, é interessante pela generalização dos resultados.

Futuramente, será interessante uma avaliação do impacto e correlação com o suporte ao treinamento especificamente voltado para cada órgão, avaliando, assim, cada realidade. Importante será, também, realizar uma heteroavaliação com os colegas de trabalho dos treinandos egressos e com a sua chefia, acompanhando a mudança do comportamento do subordinado e com mecanismos que os auxiliem a colocar em prática o que foi ensinado nos cursos.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G.S. **Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT**. Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília, Brasília, 1999.
- ABBAD, G.S.; BORGES-ANDRADE, J.E.; SALLORENZO, L.H.; GAMAS, A.L.G.; MORANDINE, D. Projeto instrucional, aprendizagem, satisfação com o treinamento e auto-avaliação de impacto do treinamento no trabalho. **R-POT**, v. 1, n. 2, p. 129-161, 2001.
- ABBAD, G.S; FREITAS, I.A.; PILATI, R. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação corporativa: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 231-254.
- ABBAD, G.; GAMA, A. L. G.; BORGES-ANDRADE, J. E. Treinamento: análise do relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 3, p. 25-45, 2000.
- ABBAD, G.S.; PILATI, R.; PANTOJA, M.J. Avaliação de treinamento: análise da literatura e agenda de pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 38, n. 3, p. 205-218, 2003.
- ABBAD, G. S.; ZERBINI, T.; CARVALHO, R. S.; MENESES, P. P. M. Planejamento instrucional em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação corporativa: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 289-321.
- BORGES-ANDRADE, J.E. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. **Estudos de Psicologia**, v. 7, Número Especial, p. 31-43, 2002.
- BORGES-ANDRADE, J.E. Avaliação integrada e somativa em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação corporativa: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p.343-358.
- CARVALHO, R.S.; ABBAD, G. Avaliação de treinamento a distância: reação, suporte à transferência e impactos no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 1, p. 95-116, 2006.
- FREITAS, I. A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; PILATI, R. Medidas de Impacto em TD&E no trabalho e nas organizações. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação corporativa: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 489-504.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOLDSTEIN, I. L. Training in work organizations. In: DUNNETTE, D; HOUGH, L. M. (org.) **Handbook of industrial and organizational psychology**. Califórnia: Consulting Psychology Press, 1991, p. 507-619.

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

LACERDA, E. R.M.; ABBAD, G.S. Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 77-96, 2003.

MAGUALHÃES, M. L.; BORGES-ANDRADE, J.E. Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento. **Estudos de Psicologia**, v. 6, n. 1, p. 33-50, 2001.

MALVEZZI, S. Do taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos. In BOOG, G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1994.

OLIVEIRA, M. A. Evolução do T&D nas organizações do Brasil: lições do passado e tendências para o futuro. In: BOOG, G. G.; BOOG M. T. **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

OLIVEIRA, M. C. A.; LIMA, L. E. L. **Síntese da evolução histórica do IDR**. 2 ed., revisada e atualizada. Brasília: Instituto de Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1999.

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

PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J.E. Estudo empírico dos antecedentes de medidas de impacto do treinamento no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 20, n. 1, p. 31-38, 2004.

TAMAYO, N.; ABBAD, G.S. Autoconceito profissional e suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 3, p. 09-28, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ANEXO A

IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO

O questionário denominado "IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO" deverá ser preenchido conforme instruções abaixo e devolvido, em 5 dias úteis, a contar da data do recebimento.

Orientação Geral

A seguir, são apresentadas algumas afirmativas a respeito do impacto do treinamento no seu trabalho e do apoio dado pela organização ao uso das novas habilidades. As respostas que você dará a seguir irão subsidiar a avaliação e o aprimoramento dos treinamentos oferecidos pela Escola de Governo - EGOV. As respostas que você dará irão também possibilitar o desenvolvimento de uma pesquisa acadêmica na área de Treinamento.

Suas respostas individuais serão confidenciais e trabalhadas de forma agrupada. A qualidade dos resultados desse trabalho de avaliação de treinamento dependerá muito do seu empenho em responder ao questionário com precisão e cuidado. Por favor, **não deixe questões sem resposta**.

Primeiramente, responda ao questionário de dados pessoais e funcionais. Para responder os itens seguintes, escolha o ponto da escala que melhor descreve a sua situação e escreva o número correspondente, na coluna à direita de cada frase.

Dados Pessoais e Funcionais

IDADE: Até 20 anos () De 20 a 30 anos () De 30 a 40 anos () De 40 a 50 anos () De 50 a 60 anos () De 60 a 70 anos ()	SEXO: Masculino () Feminino () UNIDADE DE LOTAÇÃO/ÓRGÃO:	CARGO: TEMPO DE SERVIÇO NA UNIDADE DE LOTAÇÃO:
GRAU DE INSTRUÇÃO: Primeiro grau completo () Segundo grau completo () Superior incompleto () Superior completo () Especialização () Mestrado () Outros _____		
Trabalha na área do curso?		

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

1. Impacto do Treinamento no Trabalho	
1. Utilizo, com freqüência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no curso.	
2. Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no curso.	
3. As habilidades que aprendi no curso fizeram com que eu cometesse menos erros, em meu trabalho, em atividades relacionadas ao conteúdo do curso.	
4. Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no curso.	
5. Quando aplico o que aprendi no curso, executo meu trabalho com maior rapidez.	
6. A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades relacionadas ao conteúdo do curso.	
7. A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do curso.	
8. Minha participação no curso serviu para aumentar minha motivação para o trabalho.	
9. Minha participação nesse curso aumentou minha auto-confiança. (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso).	
10. Após minha participação no curso, tenho sugerido, com mais freqüência, mudanças nas rotinas de trabalho.	
11. Esse curso que fiz tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho.	
12. O curso que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.	

Para responder às próximas questões, utilize a escala abaixo:

5	4	3	2	1
Sempre	Freqüentemente	Algumas vezes	Raramente	Nunca

2. Fatores Situacionais de Apoio

13. Tenho tido oportunidades de usar no meu trabalho as habilidades que aprendi no curso.	
14. Falta-me tempo para aplicar no trabalho o que aprendi no curso.	
15. Os objetivos de trabalho estabelecidos pelo meu chefe encorajam-me a aplicar o que aprendi no curso.	
16. Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no curso.	
17. Tenho tido oportunidades de praticar habilidades importantes (recém-adquiridas no curso), mas, comumente, pouco usadas no trabalho.	
18. Os obstáculos e dificuldades associados à aplicação das novas habilidades que adquiri no curso são identificados e removidos pelo meu chefe.	
19. Tenho sido encorajado pela minha chefia imediata a aplicar, no meu trabalho, o que aprendi no curso.	
20. Meu chefe imediato tem criado oportunidades para planejar comigo o uso das novas habilidades.	
21. Eu recebo as informações necessárias à correta aplicação das novas habilidades no meu trabalho.	

3. Suporte Material

22. Minha organização tem fornecido os recursos materiais (equipamentos, materiais, mobiliário e similares) necessários ao bom uso, no trabalho, das habilidades que aprendi no curso.	
23. Os móveis, materiais, equipamentos e similares têm estado disponíveis em quantidade suficiente a aplicação do que aprendi no curso.	
24. Os equipamentos, máquinas e materiais por mim utilizados estão em boas condições de uso.	
25. As ferramentas de trabalho (micros, máquinas e similares) são de qualidade compatível com o uso das novas habilidades.	
26. O local onde trabalho, no que se refere ao espaço, mobiliário, iluminação, ventilação e nível de ruído, é adequado à aplicação correta das habilidades que adquiri no curso.	
27. Minha organização tem fornecido o suporte financeiro extra (ex.: chamadas telefônicas de longa distância, viagens ou similares) necessário ao uso das novas habilidades aprendidas no curso.	

4. Conseqüências Associadas ao Uso das Novas Habilidades

28. Em meu ambiente de trabalho, minhas sugestões, em relação ao que foi ensinado no curso são levadas em consideração.	
---	--

29. Meus colegas mais experientes apóiam as tentativas que faço de usar no trabalho o que aprendi no curso.	
30. Aqui, passam despercebidas minhas tentativas que faço de usar no trabalho as novas habilidades que aprendi no curso.	
31. Minha organização ressalta mais os aspectos negativos (ex.: lentidão, dúvidas) do que os positivos em relação ao uso das novas habilidades.	
32. Tenho recebido elogios quando aplico corretamente no trabalho as novas habilidades que aprendi.	
33. Quando tenho dificuldades em aplicar eficazmente as novas habilidades, recebo orientações sobre como fazê-lo.	
34. Chamam a minha atenção quando cometo erros ao utilizar as habilidades que adquiri no curso.	

Caso considere necessário tecer algum comentário sobre os itens avaliados, utilize o espaço abaixo.

--