



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

**RELAÇÃO ENTRE IMPACTO DE UM TREINAMENTO GERENCIAL NO
TRABALHO, DESEJABILIDADE SOCIAL, SUPORTE À TRANSFERÊNCIA E
CARACTERÍSTICAS DOS RESPONDENTES**

RODRIGO VIEIRA RICHTER

Orientadora: Prof. Dra. Gardênia da Silva Abbad

Dissertação de Mestrado em Administração

BRASÍLIA/DF

2016

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE – FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO – ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E GESTÃO DE
PESSOAS

**RELAÇÃO ENTRE IMPACTO DE UM TREINAMENTO GERENCIAL NO
TRABALHO, DESEJABILIDADE SOCIAL, SUPORTE À TRANSFERÊNCIA E
CARACTERÍSTICAS DOS RESPONDENTES**

RODRIGO VIEIRA RICHTER

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

Orientadora: Prof^a. Dr^a Gardênia da Silva Abbad

BRASÍLIA/DF

2016

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Rr Richter, Rodrigo Vieira
RELAÇÃO ENTRE IMPACTO DE UM TREINAMENTO GERENCIAL
NO TRABALHO, DESEJABILIDADE SOCIAL, SUPORTE À
TRANSFERÊNCIA E CARACTERÍSTICAS DOS RESPONDENTES /
Rodrigo Vieira Richter; orientador Gardênia da Silva
Abbad. -- Brasília, 2016.
148 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado em Administração)
- Universidade de Brasília, 2016.

1. Impacto do Treinamento no Trabalho. 2.
Desejabilidade Social. 3. Suporte à Transferência do
Treinamento. 4. Características da Clientela. I.
Abbad, Gardênia da Silva , orient. II. Título.

**RELAÇÃO ENTRE IMPACTO DE UM TREINAMENTO GERENCIAL NO
TRABALHO, DESEJABILIDADE SOCIAL, SUPORTE À TRANSFERÊNCIA E
CARACTERÍSTICAS DOS RESPONDENTES**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração como requisito para obtenção do grau de mestre em Administração pela Universidade de Brasília.

Aprovada em ___/___/___ pela seguinte Comissão Examinadora:

Prof^a. Dr^a. Gardênia da Silva Abbad

Orientadora (Universidade de Brasília – PPGA/UnB)

Prof^a. Dr^a Fabiana Queiroga

Examinador Externo (Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento)

Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior

Examinador Interno (Universidade de Brasília – PPGA/UnB)

Prof^a. Dr^a Catarina Cecília Odelius

Examinador Interno (Universidade de Brasília – PPGA/UnB) – Suplente

Dedico esta dissertação ao meu irmão Daniel Vieira Richter, *in memoriam*, à minha “mamma” Mirela, aos meus filhos Vítor, Mirella e Lívia e à Giselly, por sua dedicação à nossa família e garra para conquistarmos juntos os nossos sonhos

AGRADECIMENTOS

O fruto de um trabalho é colhido mais docemente quando o labor é coletivo. Essa frase é aqui posta em reconhecimento e agradecimento aos que me forneceram o suporte necessário para a conclusão deste curso, me deram os ombros para ver mais longe e acreditaram que eu conseguiria, mesmo com todas as dificuldades que se mostravam desde o início.

Quero agradecer a querida Universidade de Brasília, ambiente receptivo que me aceitou em um curso de pós-graduação e me torna mestre, proporcionou um ambiente de debates gentis, alguns acalorados, de grandes amizades e respeito. Mesmo com a importância do título obtido, são os ensinamentos dessa escola, que vive seu papel social, que mais me marcaram.

Muito orgulhosamente agradeço aos doutores do Programa de Pós-Graduação em Administração que personificam todos os professores e professoras que já passaram pela minha trajetória estudantil: Gardênia Abbad, Carlos Denner, Solange Alfinito, Pedro Meneses, Francisco Coelho Jr., Josivânia Farias, Rafael Porto e Catarina Odelius. Esses são os mestres !!!

A cada um dos colegas do PPGA, Léo, Kesley, Fernanda, Marcelo, David, Ken, Nayra, Alexsander, Juliana, Flávio, Sílvia, Shirley, Sideni, Leandro e Maísa: muito obrigado pelo prazer da convivência e pela amizade estabelecida. Um especial agradecimento ao “Big” George e à Lana “Maria”, pois caminhamos juntos desde o início. Obrigado por não terem deixado que eu desistisse.

Muito obrigado especial à professora Gardênia, educadora e melhor orientadora que eu poderia ter. Grato eternamente pela sua paciência e atenção, sem você esse trabalho seria muito mais árduo e pesado.

Agradeço também aos meus colegas de trabalho no Banco do Brasil S/A, pelo apoio, pela compreensão das minhas ansiedades a cada prazo para entrega de trabalho ou apresentação. À Stella, à Simone e ao Rafael vocês foram especiais, muito obrigado.

Às mulheres que ensinaram o caminho correto, e contribuíram cada uma de sua maneira e com suas possibilidades, para que eu me tornasse o que sou: bisa Genoveva “Pita”, vó Lourdes, Mamma Mirela, Maria Luiza “ii” e Giselly, amor da minha vida, mãe de meus filhos Vítor, Mirella e Lívia.

RESUMO

A capacitação dos indivíduos é uma das mais relevantes formas de dotá-los de competências necessárias na atual conjuntura competitiva e complexa que a sociedade, e em especial as organizações, estão lidando. Pesquisas buscam compreender as relações estabelecidas entre as variáveis antecedentes e consequentes relacionadas às ações de capacitação nesse contexto. Uma preocupação de autores de pesquisas na Desejabilidade Social (DS) constitui-se em uma variável capaz de enviesar resultados, originando supervalorização ou subdimensionamento de relações entre variáveis. O fenômeno da DS é citado como potencial influente de seus resultados, porém raramente é abordado ou é mensurada sua influência sobre os resultados obtidos. Assim, esta dissertação tem como objetivo analisar a influência exercida pela Desejabilidade Social (DS), Suporte Psicossocial e Material à Transferência e Características Funcionais e Demográficas (Gênero, Local de Trabalho, Tempo de Função, Escolaridade e Formação Acadêmica) dos respondentes sobre o Impacto de um Treinamento gerencial sobre o Trabalho. Pesquisou-se a produção científica relativa à avaliação de treinamento e desejabilidade social, utilizando palavras-chave e período entre 2005 e 2014. Para o atingimento do objetivo foi utilizado método qualitativo preliminar com a intenção de construir um instrumento de avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho, medido em profundidade (ImTT-P). Utilizou-se também instrumento de avaliação do Suporte à Transferência e Escala de Desejabilidade Social de Marlowe-Crowne elaborada em 1960, em versão traduzida e validada por autores brasileiros em 2004. A pesquisa foi realizada em uma organização do Sistema Financeiro, foi abordada um treinamento gerencial, voltada à capacitação para condução da avaliação de desempenho profissional e capacitação dos integrantes das equipes. Foram coletadas, por meio de questionário eletrônico, 491 respostas do total de 1027 egressos do treinamento que o concluíram entre jul/2014 e mar/2015. Foi realizado procedimento de validação semântica, por juízes e estatística das escalas utilizadas. A escala de ImTT-P foi subdividida em dois fatores: Impacto do Treinamento (Avaliação de Desempenho) e Impacto do Treinamento (Capacitação dos Funcionários). Para análise das relações entre as variáveis do estudos, devido à violação do pressuposto de distribuição normal dos dados, optou-se pela categorização dos fatores e realização de análise de Regressões Logísticas. Os resultados indicaram que, sobre a variável latente Impacto do

Treinamento (Avaliação do Desempenho), as variáveis independentes Gênero, Tempo de Função, Suporte Psicossocial e Suporte Material exerceram influência estatisticamente significativa. Sobre a variável latente Impacto do Treinamento (Capacitação dos Funcionários) as variáveis independentes que exerceram influência estatisticamente significativa foram: Gênero, Local de Trabalho, Suporte Psicossocial, Suporte Material e Desejabilidade Social. Com relação às variáveis Suporte Psicossocial, Suporte Material e Características Pessoais, os resultados estão alinhados com outras pesquisas que indicam influência dessas variáveis sobre o Impacto do Treinamento no Trabalho. Para a melhor compreensão do relacionamento entre DS e ImTT-P, recomenda-se que sejam elaboradas novas pesquisas em contextos e com métodos distintos para subsidiar a verificação e confirmação das influências encontradas.

PALAVRAS-CHAVE: avaliação de treinamento, impacto do treinamento, suporte à transferência e desejabilidade social.

ABSTRACT

Training is one of the most relevant ways to enable individual competencies that are indispensable in the current complex, and competitive scenario, that society, and especially for organizations, have been facing. In this context, researchers seek to understand the connections between antecedent and consequent variables related to training. One of the concerns of authors in this field, reside over the potential biasing effects of social desirability (SD), on the relations amongst variables, such as evaluation bias, that might cause over, or underrating assessments. The SD is mentioned as a potential influence, although its influence is rarely approached or measured. Therefore, this study holds as an objectives, the analysis of the exerted influence of SD, psychosocial and material support to transfer, and demographical variables (gender, workplace, time on the job, education, and academic background) over the impact of an in company management training. In order to attain the established goals, a qualitative method was applied, and allowed the adjustment of the Training Impact questionnaire. Both a Training Transfer questionnaire, and a version of the Marlowe-Crowne (1960) SD scale, translated and validated by Brazilian authors in 2004, were used. The research took place at a banking

organization, utilizing as its object, a managerial training designed to capacitate team managers on the performance assessment of the employees. Through an electronic questionnaire, 491 valid replies were obtained from the total of 1.027 trained employees, who took the course between July of 2014, and March of 2015. The research instruments were put through semantic, specialist and statistical validation. The Training Impact questionnaire was divided into two factors: Training Impact (Performance Assessment), and Training Impact (Employee Training). Due to the violation of the normality principle, the analysis of the relations amongst the studied variables demanded the categorization of latent variables and the performing of a Logistic Regression. The results indicate the independent variables gender, time on the job, and both psychosocial and material support exerted significant influence over the latent variable (Performance Assessment). Over the second latent variable (Employee Training), the independent variables that manifested significant influence were: gender, workplace, psychosocial, and material support, and social desirability. The observed influence of psychosocial, and material support, and demographic traits are in accordance with the field research findings. For better understanding of SD, and Training Impact, it is suggested that new research is developed in different organizational contexts, with different methods, in order to confirm the results found in this study.

KEYWORDS: training evaluation, training impact, transfer support, social desirability.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	xii
1. INTRODUÇÃO	1
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1. Treinamento, Desenvolvimento e Educação: definições e breve histórico	13
2.1.1 Avaliação de Treinamento: definições e modelo utilizado.....	19
2.1.2 Pesquisas sobre Avaliações de TD&E	27
2.2. Desejabilidade Social: definições e breve histórico.....	33
2.2.1 Pesquisas Organizacionais sobre Desejabilidade Social.....	39
3. MÉTODO.....	46
3.1. Caracterizações da Pesquisa e Escopo.....	46
3.2. Contexto da Pesquisa	47
3.3. Treinamento Avaliado	51
3.4. Modelo de Integração das Relações entre as Variáveis	54
3.5. Estratégias de Pesquisa.....	57
3.6. Instrumentos de Pesquisa.....	59
3.6.1 Bloco A: Aprendizagem e Utilidade do Treinamento	60
3.6.2. Bloco B: Impacto do Treinamento no Trabalho (Profundidade) ¹	61
3.6.3. Bloco C: Suporte à Transferência do Treinamento ²	61
3.6.4. Bloco D: Desejabilidade Social	62
3.6.5. Bloco E: Características da Clientela ¹	63
3.7. Validação Semântica e por Juízes	63
3.8. Coleta de Dados	64
3.9. Amostra.....	64
3.10. Tratamento dos Dados e Validação Empírica	66
3.10.1. Investigação de Validade	67
4. RESULTADOS.....	71
4.1 Evidências de Validade das Escalas.....	71
4.1.1 Escala de Impacto do Treinamento no Trabalho em Profundidade (ImTT-P)	
.....	71
4.1.2 Escala de Suporte à Transferência do Treinamento	78
4.2. Descrição e Correlação dos Componentes do Estudo.....	83
4.3. Verificação de Adequação das Categorias	85
4.4. Relações entre as Variáveis do Estudo – Modelos de Regressão Logística .	87
4.4.1 Modelo 1: Condução do Processo de Avaliação do Desempenho	
Profissional dos Integrantes da Equipe.....	88
4.4.2 Modelo 2: Orientação da Capacitação e Desenvolvimento Profissional dos	
Funcionários Integrantes da Equipe.....	92

5. DISCUSSÃO	96
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	103
6.1. Limitações do Estudo	103
6.2. Contribuições	104
6.3. Recomendações	105
REFERÊNCIAS.....	107
ANEXO.....	118

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Sistemas de TD&E.....	14
Figura 2. Modelo de Avaliação Integrado e Somativo	23
Figura 3. Modelo de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho	24
Figura 4. Suporte à Transferência do Treinamento.....	26
Figura 5. Abordagem da Desejabilidade Social na presente pesquisa	39
Figura 6. Modelo de Investigação	54
Figura 7. Gráfico Scree Plot – Escala ImTT-P.....	73
Figura 8. Gráfico Scree Plot – Escala Suporte à Transferência	80

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Pesquisas sobre Avaliação de Treinamento	28
Tabela 2. Pesquisas Organizacionais sobre Desejabilidade Social	41
Tabela 3. Resultados de avaliações de treinamento realizadas pela Instituição Financeira	49
Tabela 4. Construtos abordados na pesquisa	55
Tabela 5. Estratégias da Pesquisa	57
Tabela 6. Dados dos Respondentes	65
Tabela 7. Indicadores de Fatorabilidade da Escala de ImTT-P	72
Tabela 8. Fator 1 - Condução do Processo de Avaliação do Desempenho Profissional dos Integrantes da Equipe	74
Tabela 9. Fator 2 - Orientação da Capacitação e Desenvolvimento Profissional dos Funcionários Integrantes da Equipe	76
Tabela 10. Validação Cruzada – Escala Impacto do Treinamento no Trabalho (Profundidade)	77
Tabela 11. Indicadores de Fatorabilidade da Escala de Suporte à Transferência	78
Tabela 12. Fator 1 – Suporte Psicossocial à Transferência do Treinamento para o Trabalho	81
Tabela 13. Fator 2 - Suporte Material à Transferência do Treinamento para o Trabalho	82
Tabela 14. Descrição dos Componentes: Impacto do Treinamento no Trabalho, Suporte à Transferência do Treinamento e Desejabilidade Social	83
Tabela 15. Correlações entre os componentes do estudo - Rho de Spearman	85
Tabela 16. Verificação da Adequação das Categorias	86
Tabela 17. Variáveis Categóricas Incluídas no Modelo 1 de Regressão Logística	88
Tabela 18. Matriz de Classificação	90
Tabela 19. Variáveis do Modelo de Regressão Logística 1	91
Tabela 20. Variáveis Categóricas Incluídas no Modelo 1 de Regressão Logística ...	92
Tabela 21. Matriz de Classificação	94
Tabela 22. Variáveis do Modelo de Regressão Logística 2	95

1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tem como temas a avaliação de resultados de uma ação instrucional em nível de Impacto do Treinamento no Trabalho, medido em profundidade, e suas relações com o Suporte à Transferência, as Características Pessoais dos respondentes e a com a Desejabilidade Social (DS).

Inicialmente, faz-se necessária a explanação do conceito de ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E). O contexto organizacional, treinamento pode ser definido como processo individual, sendo ação tecnológica oferecida pela organização, composta por partes articuladas e coordenadas, embasada em conhecimentos com a finalidade de promover a melhoria do desempenho, capacitar para novas funções e para o uso de novas tecnologias, por meio da aprendizagem de novas competências (Pilati, 2006; Loiola, Nérís & Bastos, 2006). Já Borges-Andrade e Abbad (1996) e Araújo (2005) afirmam que Treinamento é um o resultado de um esforço da organização para possibilitar a capacitação de seus colaboradores, sendo ação direcionada para as atividades que o funcionário desempenha atualmente, com foco na superação de lacunas de desempenho previamente identificadas. Desenvolvimento, mais abrangente, se refere a uma ação voltada à preparação pessoal e profissional do funcionário, sem necessariamente ter relação direta com as atividades que são realizadas atualmente ou mesmo com atividades futuras. Educação, termo incorporado à notação original “T&D” mais recentemente, por sua vez, consiste em forma ampla de capacitação, desligada especificamente do mundo do trabalho, estando relacionada à preparação e aprendizagem ao longo da vida e para a vida.

Silva (2011), afirma que a notação TD&E (Treinamento, Desenvolvimento & Educação) demonstra a alavancagem de importância da capacitação profissional, passando de uma preocupação instrumental e busca de desempenho eficiente na função exercida para uma visão integrada e envolvimento da organização com o desenvolvimento pessoal do funcionário.

Nessa linha, a presente pesquisa abordará um treinamento gerencial presencial de curta duração (16 horas), denominado “Oficina Gestão do Desempenho”, promovido por uma instituição financeira brasileira, cujo objetivo geral instrucional, segundo o material didático do treinamento, é que os egressos sejam

capazes de “Aplicar os princípios da Gestão de Desempenho por Competências e Resultados no gerenciamento do desempenho de equipes”.

Já nesta seção inicial do trabalho, visando à facilitação do entendimento da abordagem das variáveis estudadas, é necessário ainda, explicitar os seus conceitos constitutivo e definições operacionais.

Impacto do Treinamento no Trabalho diz respeito à aplicação eficaz, no contexto de trabalho, das competências adquiridas ou aprimoradas durante a ação instrucional. O Impacto do Treinamento no Trabalho pode ser abordado em Profundidade (também chamado de Impacto Específico) ou Amplitude (também chamado Impacto Geral ou Impacto em Largura). Segundo Coelho Jr. e Abbad (2010), a avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho, medido em profundidade (ImTT-P), refere-se à avaliação dos resultados da ação de TD&E em desempenhos específicos e esperados nos objetivos do treinamento. Assim, avalia-se o quanto das competências adquiridas no treinamento estão sendo aplicadas no trabalho pelo egresso do treinamento. Baseia-se na alteração do comportamento do indivíduo no cargo a partir da avaliação de itens de verificação extraídos diretamente dos objetivos instrucionais do treinamento. Já o Impacto do Treinamento no Trabalho, medido em amplitude, com relação ao ImTT-P, é mais distal e global, referindo-se a comportamentos que o indivíduo apresenta em virtude do treinamento, porém inesperados quando da elaboração do evento instrucional. Enfocam aspectos ligados ao desempenho global subsequente do egresso no cargo, na função, na profissão ou na ocupação às quais ele esteja vinculado.

Nesta pesquisa, o Impacto do Treinamento no Trabalho foi abordado em profundidade, sendo que os respondentes da pesquisa se expressaram sobre a contribuição da oficina para a manifestação de competências e comportamentos objetivados por meio de 23 itens previamente formatados a partir da análise do material instrucional. Para responder ao questionário, os participantes foram convidados a manifestarem-se sobre quanto a participação no treinamento contribuiu para a melhoria do desempenho nos tópicos abordados em cada item, respondendo por meio de uma escala do tipo *likert* de dez pontos, ancorada nas extremidades, na qual 1 correspondeu a “pouca contribuição” e 10 correspondeu a “contribuição muito grande”. Assim, o ImTT-P, neste estudo refere-se a contribuição do treinamento para a manifestação de competências abordadas na Oficina Gestão do Desempenho, sendo esta a variável critério da pesquisa.

A segunda variável abordada no estudo, o Suporte à Transferência do Treinamento, é frequentemente abordada em pesquisas de TD&E, que revelam que o Impacto do Treinamento no Trabalho é fortemente influenciado por fatores situacionais e ambientais relativos ao contexto.

Suporte à Transferência do Treinamento refere-se à avaliação do apoio recebido no trabalho pelo egresso do treinamento para que as novas competências adquiridas no treinamento sejam aplicadas por ele em situações de trabalho. Esse é um construto constituído por dois fatores: Suporte Psicossocial e Suporte Material. O primeiro refere-se ao apoio recebido de superior hierárquico e colegas, já o segundo refere-se a disponibilização pela organização de materiais, equipamentos e locais propícios aplicação no trabalho das competências desenvolvidas no treinamento. Nesta pesquisa, este construto foi operacionalizado por meio da Escala de Suporte à Transferência do Treinamento proposta por Abbad, Sallorenzo, Coelho Jr., Zerbini, Vasconcellos e Todeschini (2012), sendo os participantes convidados a se manifestarem a respeito da concordância com os itens apresentados, por meio de uma escala do tipo *likert* de dez pontos, ancorada nas extremidades, na qual 1 correspondeu a “concordo pouco” e 10 correspondeu a “concordo totalmente”. Portanto, neste estudo essa variável, refere-se à percepção dos egressos da Oficina Gestão do Desempenho sobre a disposição de materiais, equipamentos e o apoio de colegas e chefes para a aplicação das competências desenvolvidas no contexto do trabalho.

A terceira variável abordada nesta pesquisa, Características da Clientela, avalia a influência de características pessoais dos egressos do treinamento sobre o Impacto do Treinamento no Trabalho. Nesta pesquisa, foram abordados aspectos demográficos e funcionais dos participantes da pesquisa: Gênero, Escolaridade, Formação Acadêmica, Local de Trabalho e Tempo de exercício da Função.

A conceituação de Desejabilidade Social, quarto construto desta pesquisa, é reportada por Oliveira (2013) como tendência dos indivíduos em dar respostas socialmente aceitáveis, consideradas corretas ou em conformidade com os costumes vigentes, dada a sua necessidade de aprovação pelo grupo de convivência. Para a operacionalização dessa variável na presente pesquisa, optou-se por utilizar a Escala de Desejabilidade Social de Marlowe-Crowne (EDSMC), proposta em 1960, extensamente utilizada para abordagem do fenômeno, em versão traduzida para o português e validada por Ribas Jr., Moura e Hutz (2004) e

adaptada para o contexto de aplicação da presente pesquisa. Essa escala, composta por 33 itens dicotômicos (falsos/verdadeiros), possibilita a mensuração do nível de Desejabilidade Social demonstrada pelos indivíduos participantes da pesquisa a partir do somatório simples de respostas aos itens do questionário. O conceito de DS relacionado a essa escala trata este construto como uma tendência inconsciente de criar uma impressão positiva de si mesmo, evitando críticas e buscando receber a aprovação geral (Bernardi, 2006; Ribas Jr., Moura & Hutz, 2004).

Uma vez apresentadas as variáveis abordadas na presente pesquisa, cabe enfatizar que avaliações de treinamento buscam investigar se os treinamentos são eficazes, melhorando o desempenho dos egressos no trabalho e, portanto, recompensando organizações pela aplicação de recursos realizada em ações de TD&E para seus empregados. Para isso, investiga-se, além do Impacto do Treinamento no Trabalho, as variáveis contextuais e pessoais dos participantes da capacitação para verificar situações e condições nas quais essas ações instrucionais se tornam mais eficazes.

Entretanto, distorções em resultados de pesquisas podem resultar em supressão, subdimensionamento ou superdimensionamento da relação entre variáveis, o que coloca em risco a validade de pesquisas especialmente quando envolvem questionários de autorrelato, essa preocupação é refletida em normas para a construção de instrumentos psicológicos desenvolvidas em 1999 pelas *American Educational Research Association, American Psychological Association e National Council on Measurement in Education* que recomendam que seja determinada a influência de constructos como a DS em testes psicológicos (Ribas Jr; Moura & Hutz, 2004).

Nesse contexto, avaliações de efeitos de treinamentos sobre o desempenho dos indivíduos, medidas a partir de percepções sobre o treinamento podem levar indivíduos a responder diferentemente da realidade vivida, como consequência de interpretação equivocada da realidade ou, de maneira não sincera, com a finalidade de se apresentar de maneira socialmente aceitável para colegas de trabalho e gestores, o que ocasionaria interferências em resultados das avaliações realizadas (Oliveira 2013). Essa benevolência decorrente de Desejabilidade Social do respondente é identificada como um dos maiores responsáveis por problemas em avaliações, principalmente quando adotado autorrelato como fonte única de dados.

Em revisões de literatura nacional específicas da área de TD&E sobre Transferência de Treinamento e Impacto do Treinamento no Trabalho, Pereira (2009) e Zerbini e Abbad (2010) afirmam que, em sua maioria, as medidas utilizadas são autorreferentes, como nos casos de Pilati e Borges-Andrade (2008), Gonçalves e Mourão (2011) e Balarin, Zerbini e Martins (2014).

No contexto organizacional, no qual são feitos grandes investimentos na capacitação dos funcionários e onde é esperado, por gestores e colegas de trabalho, que os egressos de ações instrucionais transfiram as competências adquiridas para aprimoramento dos processos de trabalho, a expressão de competências aprendidas em treinamento é algo esperado. Sendo assim, é possível que as respostas aos questionários de avaliação de impactos estejam sujeitas a Desejabilidade Social, principalmente quando utilizada fonte autorreferente para coleta de dados.

A presente pesquisa, realizada em uma instituição financeira brasileira, composta atualmente por cerca de 110 mil funcionários e que investiu elevados valores em ações de capacitação para seus profissionais nos últimos anos, busca contribuir para os estudos de Gestão de Pessoas, tendo a seguinte questão de pesquisa: os resultados de uma avaliação de treinamento gerencial, realizadas em nível de Impacto do Treinamento no Trabalho (em profundidade) em uma organização do sistema financeiro brasileiro são influenciados em que medida pelo Suporte à Transferência, pela Desejabilidade Social e pelas Características Pessoais dos respondentes?

Para responder a esta pergunta, a presente pesquisa tem como objetivo geral analisar a influência exercida pela desejabilidade social, suporte psicossocial e material à transferência e características pessoais dos respondentes sobre o impacto de um treinamento gerencial (medido em profundidade) no trabalho dos egressos.

Para a consecução do objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

1. Desenvolver e apontar evidências de validade interna da escala de Impacto do Treinamento no Trabalho, medido em profundidade a partir dos objetivos extraídos do material instrucional de um treinamento gerencial.
2. Avaliar o Impacto do Treinamento no Trabalho, medido em profundidade.

3. Medir o nível de Desejabilidade Social (DS) dos participantes da pesquisa.
4. Avaliar a percepção de Suporte à Transferência do Treinamento para o Trabalho.
5. Analisar a influência exercida pelo Suporte Psicossocial e Suporte Material à Transferência do treinamento, características pessoais e Desejabilidade Social sobre o Impacto do Treinamento no Trabalho, medido em profundidade.

Com a finalidade de analisar a situação da produção científica e verificar a justificção teórica e lacunas de estudos, realizou-se análise da produção científica sobre a Avaliação de Treinamento e Desejabilidade Social em contexto organizacional nas bases Portal de Periódicos Capes, Spell e Scielo, e revistas científicas de Administração e Psicologia classificadas no Qualis 2014 como A1 a B1. Verificou-se, que há produção sistemática de pesquisas que abordam os resultados de ações instrucionais e os relacionem às variáveis Suporte Psicossocial, Suporte Material e Características Pessoais, porém não foi verificada a mesma situação com relação ao efeito da DS sobre o resultado de avaliações de TD&E.

Um fator preponderante para a efetividade do treinamento e seu reflexo em termos de impactos no trabalho de egressos de cursos é a existência de condições contextuais favoráveis. Neste sentido, Abbad, Pilati e Pantoja (2003); Pilati e Borges-Andrade (2004) e Gonçalves e Mourão (2011), entre outros estudos, identificaram que variáveis ambientais, especialmente Suporte à Transferência do Treinamento para situações de trabalho influenciam o Impacto de Treinamentos no Trabalho.

Com relação à variável DS, embora não seja abordada diretamente em grande quantidade em estudos nacionais em contexto organizacional, fica evidenciada a preocupação de pesquisadores com o seu efeito em pesquisas nacionais pela enunciação das possíveis influências do fenômeno em estudos realizados em organizações. Autores, ao analisarem resultados de avaliações supõem a ocorrência de vieses oriundos da Desejabilidade Social Porém não foram localizados estudos sistemáticos sobre a influência da DS sobre a percepção de egressos sobre efeitos de treinamentos sobre o próprio desempenho no trabalho.

Sant'Anna, Paschoal e Gosendo (2012), analisaram resultados de sua pesquisa a respeito do Bem-Estar no Trabalho em duas organizações privadas e

demonstraram a preocupação com os efeitos da DS nos resultados de seu estudo. Os autores cogitaram a possibilidade dos resultados aferidos terem sofrido influência de Desejabilidade Social por parte dos respondentes, e ressaltaram que apesar dos cuidados adotados os colaboradores podem ter respondido o que acreditavam que era esperado, seja por receio de acesso às respostas pelo gerente ou pelo fato de imaginarem que suas respostas pudessem de alguma forma afetar aos seus gestores.

D'Amico e Monteiro (2012) demonstraram a preocupação com a DS decorrente do método de coleta de dados por meio de questionário no qual se solicitou aos respondentes que emitissem avaliações autorreferentes ao estudarem a qualidade e vida de gestores. Esses autores afirmaram que as percepções dos gestores em relação a si, podem ter sofrido influência da Desejabilidade Social.

Lima, Souza, Galindo e Feliciano (2013) mostraram preocupação com a influência da DS nos resultados da pesquisa realizada a respeito da vulnerabilidade de médicos de Recife ao *Burnout*. Observaram a existência de possível subdimensionamento dos sintomas de *Burnout*, possivelmente devido à propensão de responder de maneira socialmente mais aceitável, evitando prejuízos à imagem pessoal do profissional médico.

Rezende Pinto e Silva (2012) estudaram práticas de cidadania corporativa em comércio varejista de Belo Horizonte. Esses autores verificaram a existência de possível viés derivado da metodologia adotada, enfatizando que neste tipo de estudo, em que são empregados *surveys*, é bastante comum ocorrência do chamado viés de Desejabilidade Social. Segundo os autores, esse viés é resultante de respostas que não são baseadas naquilo que o respondente realmente acredita, mas no que percebe ser socialmente apropriado.

Zerbini e Abbad (2005) analisaram os resultados de pesquisa sobre o Impacto de um treinamento via internet sobre o trabalho do egresso, sugeriram que a Desejabilidade Social pode ter interferido nos resultados das avaliações, medidas a partir de percepções autoavaliativas dos respondentes sobre os efeitos do treinamento sobre os próprios desempenhos. As autoras sugeriram que o fenômeno da Desejabilidade Social pode ter interferido nas respostas dos participantes, fazendo-os avaliar favoravelmente seu próprio comportamento e desfavoravelmente o ambiente.

Além dessas preocupações demonstradas por pesquisadores brasileiros, revisões de literatura sobre avaliações em TD&E publicadas por Abbad, Pilati e Pantoja (2003), que analisaram a literatura publicada entre 1998 e 2001, nas bases *Web of Science*, Proquest, Psycinfo, EBSCO e Biblioteca Virtual do Conselho Federal de Psicologia, e revisão de Zerbini e Abbad (2010) na qual analisaram a literatura nacional e estrangeira de Psicologia Organizacional e de TD&E dos últimos 20 anos, demonstrando que na maior parte das pesquisas as variáveis de suporte são as mais abordadas como variáveis antecedentes do Impacto do Treinamento no Trabalho, ressaltando que outro conjunto de variáveis bastante explorado são as características da clientela. Com relação ao método de coleta de dados empregado nessas pesquisas tem predominância de fonte única, apontando que, então, permanecia como agenda de pesquisa a realização de estudos com múltiplas fontes (avaliações por chefes, pares e subordinados), recomendando a diversificação de fontes humanas e documentais para possibilitar comparações e aumentar a validade das avaliações.

Nesta direção, Thompson e Phua (2005) afirmaram que tem havido uso frequente e extensivo de instrumentos de autorrelato em pesquisas organizacionais desde a década de 1980 e que durante o período de 1996 a 2000, dos 256 artigos publicados no *Academy of Management Journal*, 65% utilizaram questionários de autorrelato. Devido a essa tendência metodológica abordar o fenômeno da DS é questão fundamental. King e Brunner (2000) afirmaram que embora reconhecido o potencial da DS em afetar resultados de pesquisas em organizações, a adoção de instrumentos específicos é negligenciada, e afirma que de 166 artigos publicados pela *Academy of Management Journal* utilizando metodologias de autorrelato, entre 1996 e 2000 apenas dois fizeram referência direta ao fenômeno e apenas um estudo utilizou-se de uma escala de Desejabilidade Social.

Dessa forma, o estudo se justifica pelos seguintes motivos: (1) abordagem da Desejabilidade Social, objeto de reconhecida preocupação de pesquisadores brasileiros devido à potencial capacidade de influenciar resultados de estudos realizados em organizações; (2) trata-se de uma variável não estudada sistematicamente em pesquisas de avaliações de ações de TD&E e, portanto, pouco conhecida a sua influência nessas pesquisas; (3) possibilidade de que os resultados possam trazer novos elementos para a compreensão do resultado de pesquisas de impacto do treinamento no trabalho, dessa forma ampliando a compreensão sobre

avaliações em TD&E; (4) abordagem do relacionamento das variáveis Suporte à Transferência e Características Pessoais com o Impacto do Treinamento no Trabalho.

Assim, a partir da exigência de associações internacionais de pesquisa em psicologia, preocupação de autores brasileiros citados quanto à influência da DS em resultados de pesquisas nacionais e a existência de lacuna de pesquisas que abordem a existência de relacionamento entre Desejabilidade Social e resultados de avaliações de Impacto de Treinamentos no Trabalho, a presente pesquisa pretende contribuir, para a supressão de lacuna identificada na literatura, procurando identificar a existência dessa relação e propor agenda de pesquisas com o intuito de analisar a influência entre as variáveis da pesquisa.

Além da justificativa acadêmica apresentada, por se tratar de um estudo da Ciência da Administração, esta pesquisa trará contribuições práticas para organizações, especialmente à instituição financeira na qual foi realizada a pesquisa.

Organizações, frente às relevantes mudanças no sistema produtivo, segundo Malvezzi (2015), veem a demanda cognitiva de seus profissionais aumentarem, adotando treinamentos para adequar potencialidades humanas ao mundo, sendo a ferramenta mais comumente utilizada para a adaptação das necessidades profissionais dos indivíduos. Essa situação levou muitas organizações e seus gestores a uma posição ambígua com relação aos investimentos em treinamentos. Geralmente gestores de Gestão de Pessoas aceitam a sua importância para o aumento da produtividade de profissionais, mas se confrontam com contenção de custos.

Green e McGill (2011) demonstraram o quão grandes são esses investimentos e informaram que em 2010, somente nos Estados Unidos da América, foram investidos 171 bilhões de dólares em ações de treinamento e desenvolvimento.

O setor bancário brasileiro, no qual foi realizada a presente pesquisa, mercado dinâmico e em constante aprimoramento, investe elevados valores em programas de capacitação de seus profissionais. Em consulta às Demonstrações Financeiras publicadas pelos principais bancos brasileiros, verificou-se que realizam investimentos maciços com a finalidade de capacitar seus funcionários para os desafios atuais e futuros. Para isso, os quatro maiores bancos do país – Banco do

Brasil, Bradesco, Itaú e Santander - investiram em 2012, R\$ 550 milhões; em 2013, R\$ 495 milhões; em 2014, R\$ 490 milhões de reais.

Em contrapartida a esses grandes investimentos as organizações esperam retornos sobre a melhoria do desempenho dos egressos. Kraiger e Cavanagh (2015), por meio de uma revisão de meta-análises demonstraram evidências da importância estratégica e de efetividade dos treinamentos, justificando que investimentos realizados por organizações em treinamentos oferecem vantagem competitiva, o que torna o capital humano, juntamente com finanças e produtos, primordial para o sucesso organizacional.

Portanto, é necessário verificar a eficácia dos treinamentos oferecidos aos profissionais, bem como conhecer situações e contextos que podem provocar enviesamento em avaliações realizadas em organizações. Neste sentido, Aragón-Sanchez, Barba-Aragón e Sanz-Valle (2003) afirmaram que investimentos necessitariam, então, de justificativa, realizados por meio de pesquisas de avaliação dos resultados dos treinamentos no desempenho de egressos. Além desses autores, Passmore e Velez (2015) relataram que há crescente interesse na melhoria de medidas de avaliações de intervenções organizacionais, aumentando a utilização de avaliações e o reconhecimento de que Gestão de Pessoas é um componente crítico em economias baseadas no conhecimento.

No tocante à organização onde foi realizado o estudo, a instituição financeira baseia-se na premissa de que os altos investimentos que realiza em TD&E, com foco no enfrentamento de novos desafios e necessidade de inovação e adaptação constantes, serão revertidos em melhoria de desempenho de seus profissionais, fundamentando-se nos resultados positivos de avaliações de impacto de treinamentos no trabalho, realizadas internamente e por pesquisadores externos que recebem apoio da organização.

No contexto dessa instituição financeira são realizadas semestralmente avaliações de resultados de treinamentos no desempenho de egressos. As avaliações de resultados de treinamentos realizadas pela organização, cujo método segue, resumidamente, os seguintes aspectos: qualitativo preliminar (pesquisa documental, construção de itens de acordo com etapas preconizadas pela psicometria com validação de conteúdo e semântica) e quantitativo, extensivo e transversal (*survey*). As pesquisas baseiam-se em autoavaliações coletados junto aos egressos do treinamento e heteroavaliações realizadas pelos respectivos

gestores, sendo coletados entre 6 e 12 meses após a conclusão do treinamento. A utilização de heteroavaliação, pelos chefes, sobre o impacto do treinamento no trabalho dos egressos decorre da necessidade de validação externa das autoavaliações, de forma a verificar se as avaliações estão correlacionadas entre si. Se as correlações entre auto e heteroavaliações forem baixas ou não significativas, e se as autoavaliações de impacto forem significativamente superiores às dos heteroavaliadores, pode-se supor a ocorrência de Desejabilidade Social nas avaliações.

Dessa forma, para a organização onde foi realizado o estudo, a pesquisa justificou-se pela abordagem de causa de possível imprecisão de resultados de avaliações de treinamento, bem como, abordagem de variáveis contextuais: Suporte à Transferência e Características Pessoais dos egressos. Essas imprecisões em pesquisas em contexto do trabalho podem ter consequências financeiras e humanas importantes para uma organização, além disso, a existência de condições contextuais favoráveis é fator preponderante para a eficácia dos treinamentos. Desconhecer as relações dessas variáveis com o resultado de treinamentos pode resultar em custos de treinamento desperdiçado ou profissionais mal preparados decorrente de identificação inadequada de necessidades de aprimoramentos ou de inadequada formatação de ações instrucionais.

Embora se trate do estudo de um caso, em que o objetivo principal é a abordagem aprofundada de uma realidade, sem a intenção de generalização do resultado aferido, mas de compreensão e representação da realidade estudada, os resultados verificados poderão suscitar o aprimoramento de condições contextuais do treinamento e de instrumentos e análise de dados em pesquisas de avaliação de treinamentos naquele ambiente corporativo. Portanto, o estudo justificou-se, também, pela existência de perspectiva prática devido a uma necessidade encontrada no ambiente corporativo.

Assim, a partir desses fundamentos conceituais, situação problema e justificativas que embasaram a realização desse estudo, a presente pesquisa pretendeu contribuir para a redução de uma lacuna de conhecimentos, sobre a influência da DS nas avaliações de TD&E, além de contribuição organizacional visando a melhoria do processo de capacitação e análise de seus resultados.

Esta dissertação está estruturada em seis partes: (1) introdução; (2) referencial teórico; (3) método da pesquisa; (4) resultados; (5) discussão; e (6) considerações finais.

A primeira parte, dedicada à introdução, na qual foram definidos os conceitos fundamentais, a contextualização da pesquisa, os problemas de pesquisa, a relevância acadêmica e prática do estudo e os objetivos da presente pesquisa. A parte 2 apresenta o referencial teórico a respeito de Avaliação de Treinamento, com foco principal no nível do Impacto do Treinamento no Trabalho, medido em profundidade e Desejabilidade Social. A terceira parte descreve os procedimentos metodológicos adotados para a consecução dos objetivos propostos nesta pesquisa. A parte 4 apresenta os resultados e a discussão, no qual são apresentadas a validação das escalas utilizadas e os resultados das análises de relações entre as variáveis do estudo. A quinta parte é dedicada à discussão dos resultados e a confrontação dos resultados com outros estudos. A parte 6 foi dedicada às considerações finais, limitações do estudo e recomendações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Treinamento, Desenvolvimento e Educação: definições e breve histórico

Com a finalidade de delimitar o presente estudo, faz-se necessário circunstanciar a abordagem de forma a definir treinamentos, sua evolução histórica para o entendimento do estágio atual e sua abordagem teórica, especialmente com relação à avaliação de seus efeitos sobre os indivíduos egressos, grupos e organizações em pesquisas nacionais publicadas na última década.

Atualmente, o ambiente e contexto nos quais as organizações se estabelecem demandam comportamento competitivo e inovador, sob pena de descontinuidade. Reinventar seus processos, produtos e formas de interação com o meio, são possibilitados pela capacitação e preparação de seus profissionais, com foco na redução de lacunas de desempenho e habilitação para desafios futuros. O treinamento e seus impactos são fatores determinantes para a geração de negócios nas organizações, aumentando a eficiência e eficácia de seus colaboradores (Castro, 2005).

Empresas empregam Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) como forma de potencializar os seus funcionários e torná-los aptos a desenvolver suas atividades nesse ambiente social que se apresenta. Para isso, se utilizam de diferentes estratégias de TD&E: treinamentos, disseminação de informações e instruções, desenvolvimento e educação. Sendo que a escolha da abordagem aplicada varia de acordo com vantagens e desvantagens apresentadas por cada estratégia de capacitação (Abbad & Borges-Andrade, 2004).

Assim sendo, em termos gerais os treinamentos são descritos como articulação de atividades de aprendizagem organizadas para qualificar as pessoas para adaptação, requalificação e integração ao mundo, desenvolvido em sintonia com a evolução do trabalho e a sociedade, podendo ser definido como processo individual e social, sendo ação tecnológica controlada pela organização, composta por partes articuladas e coordenadas, embasada em conhecimentos com a finalidade de promover a melhoria do desempenho, capacitar para novas funções e capacitar para o uso de novas tecnologias, por meio da aprendizagem de novas competências (Pilati, 2006; Loiola, Nérís & Bastos 2006).

Outra perspectiva importante com relação à TD&E diz respeito à visão sistêmica do fluxo de capacitação empregado no ambiente organizacional. Katz e Kahn (1987) afirmaram que as organizações são sistemas abertos, que dependem e se relacionam com o macro ambiente. Seguindo essa visão sistêmica, assim como se concebem as próprias organizações, essas articulam TD&E como sistemas, nos quais o fluxo de informações e ações de capacitação ocorrem internamente entre os subsistemas: (1) Avaliação de Necessidades de Treinamento; (2) Planejamento e Execução de Ações de TD&E; e (3) Avaliação de TD&E (Borges-Andrade, Abbad & Mourão, 2009). Vargas e Abbad (2006) acrescentam que os Sistemas de TD&E possuem relacionamento com o ambiente externo. A Figura 1 demonstra os sistemas de TD&E, no qual as setas representam os fluxos de informações e produtos instrucionais que circulam entre os subsistemas de TD&E, desses com o ambiente organizacional e da organização com o macro ambiente no qual atua.

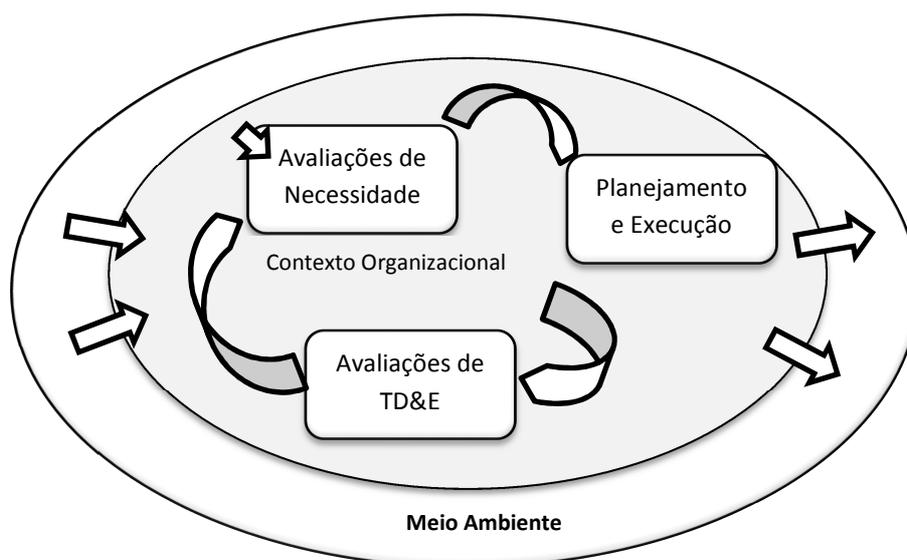


Figura 1. Sistemas de TD&E

Fonte: Adaptado de Borges-Andrade (2006)

Para ofertar um treinamento aos funcionários de uma organização, é necessário percorrer processos referentes a cada um dos subsistemas de TD&E. Inicialmente, deve-se realizar uma avaliação de necessidades de treinamento, seguida do planejamento instrucional e a execução do treinamento e, por fim, a avaliação da efetividade da ação ofertada. Esse caminho, em última instância, reflete a adequação para área de TD&E e adoção das teorias dos sistemas.

Avaliar necessidades de treinamento, inicialmente requer o conhecimento dos objetivos da organização e o desempenho esperado de seus profissionais, para em seguida identificar, por meio de pesquisa de avaliação de desempenho, na qual se busca a verificação de diferenças entre a performance apresentada pelo funcionário e o esperado pela empresa. Constituindo uma identificação de lacunas de desempenho de competências esperadas dos funcionários em contraposição aos objetivos de desempenho que a empresa necessita.

Uma vez mapeadas as necessidades de capacitação, inicia-se o planejamento do evento instrucional. Para isso, definem-se os objetivos instrucionais, os conteúdos, a sequência de ensino e a escolha dos meios e estratégias mais adequados para atingimento dos objetivos do treinamento considerando o contexto da organização e as necessidades mapeadas. Após essa fase de planejamento, implementa-se o treinamento.

Por fim, realiza-se a Avaliação do Treinamento, que tem como finalidades identificar falhas no planejamento, identificar os impactos do treinamento para os indivíduos capacitados e para as organizações, sendo o responsável por prover todo o sistema de TD&E com informações que permitam retroalimentá-lo e aperfeiçoá-lo (Borges-Andrade, 2002).

Além dos aspectos conceituais abordados até aqui, para a compreensão do atual estágio de investimentos organizacionais em capacitação de seus profissionais, a perspectiva histórica da evolução de TD&E em empresas ganha ímpar relevância.

Davenport (2001), assinalou que o tratamento ao trabalhador mudou, afirmando que atualmente executivos e estudiosos da Ciência da Administração aceitam o trabalhador como um dos ativos mais importante das organizações, contrapondo a visão de trabalhador como uma peça da produção a qual são necessários despesas e tempo para capacitá-lo para trabalhos que demandam certa destreza e habilidade, visão típica do início da industrialização.

Desde o século XVIII, com o arranjo do processo produtivo em organizações, método de produção em massa e utilização extensiva de maquinários, as empresas investem em treinamentos como forma de preparar os profissionais para a execução de tarefas que levam a empresa à consecução de seus objetivos. A preocupação das organizações em contar com indivíduos capacitados para o desempenho eficiente de sua função, remonta ao início do processo de

industrialização, a partir da percepção de necessidade de trabalhadores para executar tarefas exatas e precisas, aspecto que desde aquela época integra preocupações gerenciais. À época, baseadas no princípio taylorista de seleção e treinamento do trabalhador, as organizações procuravam aperfeiçoar as habilidades necessárias para o exercício de certas funções, relacionadas a questões técnicas de trabalho e à especificação do cargo, abordagem denominada “Modelo Instrumental”. A reunião de grupos de trabalhadores para serem ensinados a operar máquinas e executar tarefas mostrou-se eficiente em termos de economia de tempo (Castro, 2005).

Ao longo do século XX, em decorrência de alterações históricas e sociais, uma nova configuração passa a dominar as teorias administrativas, uma visão baseada no comportamento dos indivíduos e seus grupos no contexto organizacional procurou reabilitar o conceito de “Homem” e valorizá-lo dentro do ambiente de trabalho. Em decorrência disso, o sistema de treinamento tem sua função alterada, de adaptador do trabalhador às tarefas prescritas para elemento de qualificação de forma amplificada. Dessa forma, o treinamento evoluiu maximizando potencialidades, sofisticando instrumentalização, aumentando os valores que pode adicionar à sociedade, constituindo importante ferramenta para gestores, objeto de estudos acadêmicos que contribui para a qualificação do desempenho no trabalho.

Assim, organizações adaptam-se com a reconfiguração de modelos tradicionais para novos formatos e modelos gerenciais. Essa adaptação demanda trabalhadores e gestores dotados de conhecimentos, habilidades e atitudes, e dispostos a renová-los por meio da aprendizagem de novas competências, com impactos positivos sobre a sustentabilidade, competitividade e manutenção das organizações.

Iniciou-se, então, um período de mudanças na área de Gestão de Pessoas, da antiga atuação operacional e burocrática, denominado Modelo Instrumental, sendo à área de Recursos Humanos (RH), atribuída capacidade de atuação estratégica e de impulsionar resultados positivos, o denominado Modelo Desenvolvimentista. As empresas, então, se prepararam para oferecer oportunidades de capacitação aos seus profissionais constituindo eventos de treinamento que deixaram de ser um conjunto de ações isoladas, tornando-se integradas e vinculadas à estratégia corporativa (Salas & Cannon-Bowers, 2001). Éboli (2010), em linha com aqueles autores e posiciona a Educação Corporativa em

nível estratégico, devido ao aumento de competitividade organizacional por meio da qualificação profissional proporcionada aos egressos de eventos de capacitação.

Portanto, a empresa moderna deve ser composta por profissionais dotados de amplo conhecimento do negócio, autonomia, responsabilidade e habilidade para tomar decisões em ambientes complexos. Portanto, constituem-se desafios para as organizações transformar empregados de tarefas em profissionais de processos, fazendo que o aprendizado faça parte do dia a dia da empresa (Kilimnik & Sant'anna, 2006). Brandão e Guimarães (2001), já afirmavam que nessa nova economia que se configurou, o desafio para as organizações é não apenas tornarem-se qualificadas e competitivas, mas também qualificantes no sentido de oferecer oportunidades de capacitação e crescimento a seus profissionais.

Concomitantemente a esse período, estudiosos das teorias do desenvolvimento econômico, procuravam entender quais fatores e mecanismos determinavam o crescimento econômico e seu desequilíbrio entre países e regiões, constatando, segundo Viana e Lima (2010) os fatores clássicos de produção Terra, Capital e Trabalho, considerados até então como únicos determinantes desse processo, eram insuficientes para justificar a variação da elevação da produção e o estágio econômico diferenciado entre os países e regiões. Em decorrência dessa constatação, trabalhos empíricos descreveram que o crescimento da produtividade da população está relacionado, além dos fatores clássicos de produção, ao Capital Humano. Esse manifestado por meio da atitude de aplicação, por parte dos profissionais, dos conhecimentos e das habilidades adquiridas, sendo a qualificação da população um propulsor da produtividade do capital físico (Viana & Lima, 2010). Dessa forma, constitui-se interesse de governos e organizações a confirmação de relação entre o treinamento e a variação positiva de desempenho.

Diversos estudiosos passaram a reconhecer o fator de diferenciação e adaptação das empresas bem sucedidas nesse processo: o conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1997) afirmaram que o conhecimento, então, deixou de ser um recurso de produção e passou a ser "*o recurso*". Afirmação que corrobora a visão de que as organizações, devido à inexistência de vantagem competitiva oriunda de tecnologias e de mão de obra barata passam a buscar o talento humano, recurso mais importante para suprir a necessidade de indivíduos cada vez mais talentosos e competentes.

No final dos anos 1990, época que Davenport (2001) denomina Era dos Empregados como Ativo, às pessoas em organizações foi finalmente atribuído valores distintos do maquinário. Pessoas como ativo, porém, ressalta o autor, denota significados relacionados e oposto. Se por um lado ativo são classificados como possibilitadores de criação de valor pela inovação e criatividade, visão que colabora para o empoderamento do conceito de trabalhador, por outro lado ativo pode ser classificado como bem ou direito monetário, que pode ser possuído e controlado e tem capacidade de geração futura de valor para o “proprietário”.

Já no século XXI, observa-se que o desempenho satisfatório dos trabalhadores em um contexto de fragmentação econômica e necessidade constante de inovação, articulação, adaptação a mudanças, operações mentais, sociais e motoras, capacidade de tomada de decisões e empreendedorismo, torna-se desafio constante em razão da variação permanente de demandas por habilidades distintas. Dessa complexa gama de habilidades requeridas pelo mundo do trabalho atual, as atividades de desenvolvimento de competências e formação dos indivíduos deixam de ser atividades apenas institucionais, colocando o indivíduo no centro da ação por meio da busca autônoma do desenvolvimento de conhecimento e habilidades, como no caso de programas individualizados de *Coaching*, com *feedback* técnico frequente para aperfeiçoamento de suas habilidades.

Com a evolução da sociedade e avanços tecnológicos, foram desenvolvidas tecnologias e instrumentos específicos para capacitação dos profissionais, tendo essas ações evoluído ao mesmo passo do aumento da complexidade do processo de produção de bens e serviços, portanto é necessária a evolução dos meios de avaliação e verificação dos resultados de ações de capacitação.

O desenvolvimento tecnológico para avaliações de efeitos de TD&E fornece possibilidades de identificar fatores no ambiente organizacional e relacionados ao desenho do treinamento que facilitam a melhoria do desempenho dos egressos. Estudos internacionais e nacionais, com a finalidade de avaliar a efetividade de ações e programas de TD&E, levaram pesquisadores a desenvolver modelos teóricos e empíricos de avaliação de resultados e suas consequências para indivíduos, equipes e organizações.

2.1.1 Avaliação de Treinamento: definições e modelo utilizado

Esta seção será dedicada às especificidades da Avaliação de Treinamento, foco do presente estudo, sendo abordados: (1) processo de avaliar; (2) a relevância e os benefícios das avaliações de treinamento no contexto atual e (3) o modelo teórico utilizado nesta pesquisa.

Com o intuito de responder a efetividade de treinamentos e justificar grandes investimentos na capacitação de seus profissionais e aprimorar programas de TD&E, as empresas organizaram em suas áreas de Educação Corporativa subsistema de “Avaliação de Treinamentos”. Esse componente do Sistema de TD&E é o responsável pelo provimento de informações, retroalimentação e aperfeiçoamento dos programas e ações de TD&E, sendo ferramenta de análise que disponibiliza informações para a tomada de decisões estratégicas, constituindo-se parte de um processo interativo e contínuo para melhoria da capacitação e aprendizagem dos profissionais em contexto organizacional (Castro, 2005; Borges-Andrade, Abbad & Mourão, 2009).

Para Taschereau (1998), avaliação de treinamento trata-se de uma atividade intencional realizada com a finalidade de formatar e implementar intervenções futuras, e melhorar a gestão de programas de treinamento e desenvolvimento. Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2009) afirmam, em linha com a autora, que em uma avaliação de TD&E coleta-se dados sobre os seus efeitos, o que permite a emissão de juízo de valor sobre a ação ou programa de treinamento enfocado, sendo além de uma forma de julgar o alcance dos objetivos, um meio para prever resultados e efeitos.

Freitas (2005), por sua vez, afirma que avaliar uma ação de capacitação significa atribuir valor ao treinamento em termos de suas contribuições para o desempenho do indivíduo, das equipes ou da organização como um todo. Além disso, essas avaliações tem finalidade de identificar as condições necessárias para que um evento de treinamento gere resultados esperados e os procedimentos que precisam ser modificados para a promoção de melhores resultados no futuro.

Quanto aos objetivos das avaliações de treinamento, Taschereau (1998) afirmou que essas pesquisas podem:

- Proporcionar medida institucional, econômica, social e política de mudança resultante de ação de TD&E, por meio da identificação de

quanto a intervenção contribuiu para a resolução de problema previamente verificado;

- Aumentar o entendimento de contribuições positivas e negativas de fatores correlatos ao treinamento, por exemplo, condições ambientais, adequação e efetividade da instrução adotada;
- Prover a base para a tomada de decisões futuras a respeito de ações de TD&E baseadas em análise e discussão de resultados.

Por sua vez, mais recentemente, Pereira (2009) enuncia os objetivos do processo de avaliação de resultados de treinamentos:

- Fornecer dados para aprimorar sistemas de TD&E, a partir da identificação de aspectos positivos e negativos do plano instrucional e do seu contexto;
- Verificar a eficácia das ações educacionais, em termos do alcance de objetivos previamente estabelecidos no planejamento instrucional;
- Verificar a viabilidade e utilidade de ações educacionais, considerando a sua importância para o alcance de objetivos organizacionais, de um setor ou de egressos;
- Oferecer subsídios para a tomada de decisão a respeito de treinamentos ou pessoas treinadas, tais como: manutenção, modificação ou eliminação do treinamento, necessidade de treinamento adicional e mudanças de cargo;
- Contribuir para a produção de conhecimento científico na área de avaliação de treinamento, que subsidia a elaboração de modelos teóricos que orientam e conferem maior fidedignidade aos processos de avaliação.

Assim, ficam evidenciados os objetivos de avaliações de ações e programas de TD&E: avaliar o resultado de treinamentos e variáveis antecedentes de forma a proporcionar informações relevantes para o aperfeiçoamento dos programas de capacitação.

Com isso, é relevante a discussão sobre os benefícios dos investimentos em capacitação, bem como os retornos advindos de tais práticas organizacionais. Em revisão de literatura, Aguinis e Kraiger (2009) apresentaram os benefícios dos treinamentos e desenvolvimento das pessoas, organizações e sociedade em estudos publicados desde o ano 2000. No nível dos indivíduos, os autores informam

que diversos estudos apontam benefícios em termos de melhoria de desempenho, capacidade inovativa, especialização adaptativa, habilidades de autogestão, habilidades comunicativas, planejamento e coordenação de equipes, entre outras. No nível organizacional, há benefícios em termos de rentabilidade, eficácia, competitividade, redução de custos, melhoria na qualidade dos produtos e produtividade entre outros benefícios diretos são apontados pelos autores juntamente com efeitos indiretos: menor rotatividade de funcionários e melhoria da reputação organizacional.

Conforme já haviam apontado estudiosos de economia que abordaram em suas pesquisas a variação do crescimento econômico em países distintos, as vantagens do investimento em capacitação são fatores preponderantes para a melhoria da força de trabalho das nações. Como exemplo, o estudo de Van Leeuwen e Van Praag (2002), no qual foi analisada a associação entre investimentos na formação dos empregados e variáveis macroeconômicas. Os autores concluíram que de 11 milhões de euros em tributos que a Holanda deixa de receber decorrente de benefícios fiscais concedidos às empresas que investem na formação de seus empregados (115 euros por empregado treinado), são gerados 114 milhões de euros para a economia do país.

A materialização das competências desenvolvidas e aprimoradas em ações de TD&E, por meio da transferência e impacto do treinamento no desempenho de indivíduos, organizações e nações, significa a transposição de fatores abstratos em concretos, fenômeno da Transferência de Treinamentos, estudado pela Psicologia Organizacional.

Entretanto, a despeito desse reconhecido retorno para o desempenho de indivíduos, organizações e países, apenas uma taxa do que é aprendido por profissionais em ações de TD&E é transferido e manifesta-se em situações de trabalho. Lim, Lee e Lam (2007) afirmam que no caso dos EUA, apenas de 10% a 15% do que é aprendido em treinamentos é aplicado no trabalho; Abbad *et.al* (2012) afirmam que a taxa de transferência observada nas organizações está na faixa de 33% do que é aprendido. Diante disso, torna-se imprescindível que as organizações utilizem métodos e métricas para mensuração dos impactos dos treinamentos no comportamento de seus colaboradores em prazos curto e longo.

Essas afirmações corroboram a necessidade de adoção de medidas ajustadas na avaliação de treinamentos, de forma a proporcionar subsídios para

uma embasada tomada de decisões, visando a manutenção, a reformulação ou a descontinuidade de ações e programas de TD&E.

Para estudar o resultado das ações de TD&E, uma série de modelos teóricos foi desenvolvida por pesquisadores, sendo os principais, segundo Lopes e Mourão (2010), os modelos internacionais: o Modelo de Kirkpatrick, o Modelo de Hamblin, o Modelo Integrado de Avaliação e Efetividade de Treinamento (IMTEE), elaborado por Alvarez, Salas e Garofano. Enquanto no Brasil, os modelos mais adotados são: o Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS), de Borges-Andrade e o Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho (IMPACT), de Abbad. Esses modelos são classificados como “tradicionais” e “somativos”, sendo que os primeiros se fixam nos resultados advindos diretamente da ação de capacitação, enquanto os outros dão ênfase às variáveis explicativas do impacto do treinamento e, portanto, capazes de predizer resultados.

Os modelos seminais de Kirkpatrick (1976) e de Hamblin (1978) focaliza na obtenção de níveis de resultados advindos de ações específicas de capacitação. O modelo de Kirkpatrick (1976) propôs a existência de 4 níveis de resultados (reação; aprendizagem; comportamento no cargo; e resultados) enquanto no modelo de Hamblin (1978) existem 5 níveis de resultado, devido a subdivisão do nível “resultados” no níveis “mudança organizacional” e “valor final”.

Outro aspecto relevante a respeito desses modelos é a proposição pelos autores de existência de relação hierárquica e causal entre os níveis.

Além desses modelos, foram propostos modelos integrados de avaliação de treinamento, os modelos MAIS de Borges-Andrade (1982) e IMPACT de Abbad (1999), que incluíram níveis de avaliação e variáveis externas como Suporte à Transferência e Características Pessoais dos egressos.

Esses modelos integrados, assim chamados devido à integração de variáveis externas ao treinamento, ganham destaque, pois são muito utilizados em pesquisas nacionais que abordam treinamentos e seus resultados.

O Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS), proposto por Borges-Andrade em 1982, tem como finalidades realizar avaliações de sistemas instrucionais e possibilitar oportunidade de construir conhecimento no âmbito da intervenção profissional (Borges-Andrade, 2006). Esse modelo foi integrado à verificação de produtos instrucionais proposto por Scriven em 1978, e às variáveis de avaliação instrucional propostas por Gagné e Briggs em 1976 e ao modelo CIPP

de Stufflebeam proposto em 1978 (Borges-Andrade, Abbad & Mourão, 2012). O MAIS, apresentado na Figura 2 foi proposto integrado por oito componentes: (1) avaliação de necessidades, (2) insumos, (3) procedimentos, (4) processos, (5) resultados, (6) suporte, (7) disseminação e (8) efeitos em longo prazo.

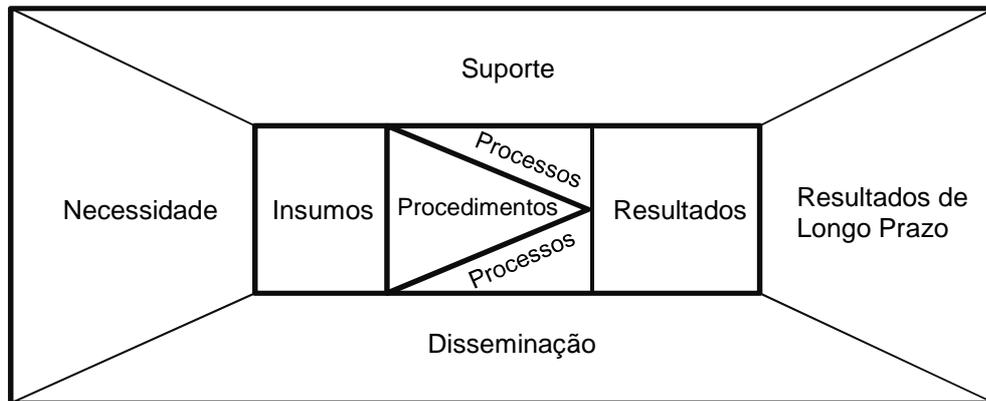


Figura 2. Modelo de Avaliação Integrado e Somativo - MAIS

Fonte: Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2012)

O modelo IMPACT (Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho) proposto por Abbad (1999), será tomado como base nesse estudo, e portanto será abordado de forma mais detalhada. Esse modelo é integrado 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. No modelo os seis primeiros componentes correspondem às variáveis predictoras do Impacto do Treinamento no Trabalho, conforme demonstra a Figura 3.

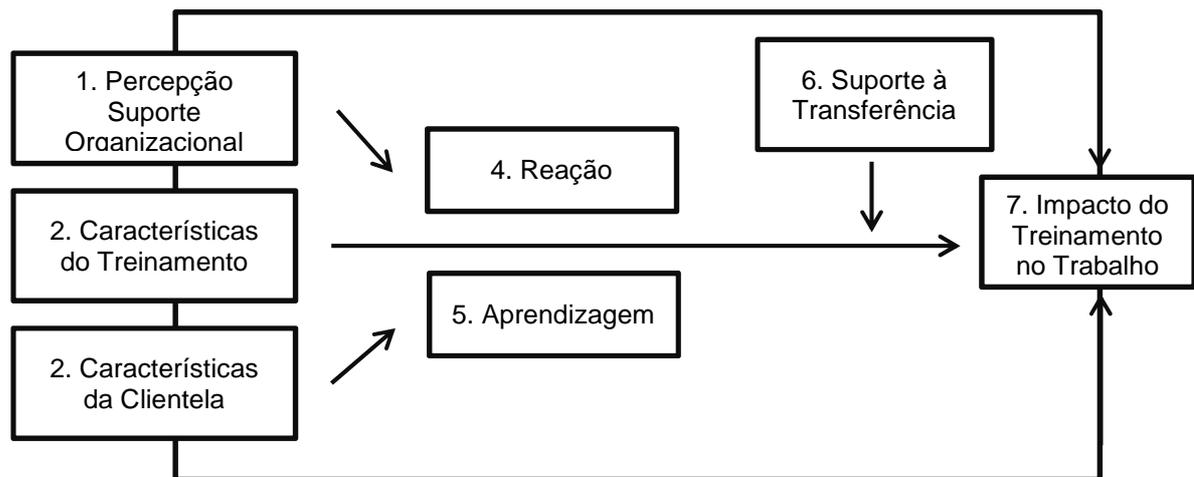


Figura 3. Modelo de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho – IMPACT

Fonte: Abbad (1999)

O primeiro componente do modelo, Percepção do Suporte Organizacional, é multidimensional e exprime a opinião dos participantes acerca das práticas organizacionais de gestão do desempenho, valorização do funcionário e apoio gerencial ao treinamento (Abbad, 1999).

O segundo componente do modelo IMPACT, as Características do Treinamento, compreendem a área ou tipo de conhecimento do treinamento, duração, natureza do objetivo principal do treinamento, origem institucional, escolaridade e desempenho do instrutor, em termos de desempenho didático, domínio do conteúdo e entrosamento com os participantes. Inclui, ainda, características do material didático, como apresentação do programa, planejamento de atividades, bibliografia, referências utilizadas, objetivos instrucionais, organização e qualidade do material e de outros recursos de apoio (Abbad, 1999).

O terceiro componente é chamado de Características da Clientela e explora os participantes do treinamento. Este componente pode ser abordado em termos de três categorias: características demográficas (gênero, idade, escolaridade), características disposicionais (motivação para aprender e aplicar, autoeficácia, estratégia de aprendizagem adotada, traços de personalidade) ou características funcionais (cargo, tempo no cargo, comprometimento organizacional, experiência profissional).

O quarto componente, a avaliação de Reação, é uma variável estudada desde os modelos tradicionais de avaliação de treinamento propostos por Kirkpatrick e Hamblin na década de 1970, sendo o quarto componente do modelo de Abbad (1999). A avaliação desse nível é realizada logo após o treinamento e analisa a percepção do egresso a respeito da sequência de instruções, preparação das atividades, apoio ao desenvolvimento do curso, aplicabilidade e utilidade do treinamento, a carga horária do curso e o desempenho do instrutor.

Tal qual a avaliação de Reação, o quinto componente, a avaliação de Aprendizagem, é componente dos modelos clássicos de avaliação de treinamento e mensura o grau de alcance dos objetivos instrucionais obtido pelos participantes ao final de uma ação de TD&E, assim aferindo o quanto do treinamento foi aprendido pelo egresso. Porém a de se ressaltar que a aprendizagem é composta por quatro fases: (1) aquisição; (2) retenção; (3) generalização; e (4) transferência.

A aquisição refere-se ao processo inicial, envolvendo a apreensão do conteúdo abordado em memória de curto prazo. A retenção diz respeito ao armazenamento de informações na memória de longo prazo. Generalização refere-se ao grau em que as competências adquiridas são utilizadas em contexto e condições diferentes daquelas nas quais foi desenvolvido o treinamento, o que torna possível a aplicação no trabalho do aprendido em treinamento, chamado de Transferência de Treinamento (Silva, 2011).

O sexto componente, o Suporte à Transferência do Treinamento, afere o apoio recebido pelo egresso do treinamento para que aplique em situações de trabalho as novas competências adquiridas. Esse componente é subdividido em dois, conforme apresentado na Figura 4: (1) Suporte Psicossocial à Transferência e (2) Suporte Material à Transferência. O primeiro diz respeito aos fatores situacionais de apoio organizacional, gerencial e de pares para a aplicação de novas aprendizagens no trabalho. O segundo avalia a disposição, qualidade e adequação de materiais e do ambiente físico de trabalho para a transferência de novas competências para o trabalho (Abbad, Sallorenzo, Coelho Jr., Zerbini, Vasconcelos & Todeschini, 2012).

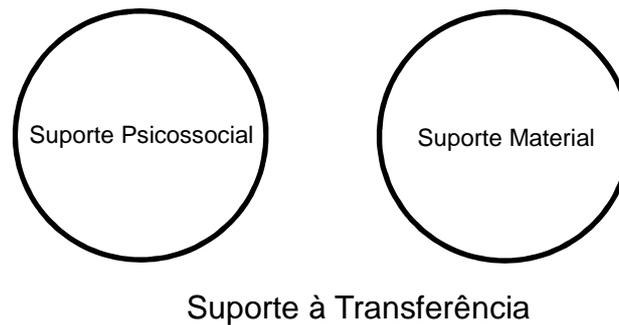


Figura 4. Suporte à Transferência do Treinamento

Fonte: elaborada pelo autor

O sétimo componente do modelo, Impacto do Treinamento no Trabalho, diz respeito à aplicação eficaz, no contexto de trabalho das competências adquiridas ou aprimoradas durante a ação instrucional. O Impacto do Treinamento no Trabalho pode ser abordado em Profundidade (também chamado de Impacto Específico) ou Amplitude (também chamado Impacto Geral ou Impacto em Largura). Segundo Coelho Jr. e Abbad (2010), a avaliação do impacto do treinamento no trabalho, medido em profundidade (ImTT-P), refere-se à avaliação dos resultados da ação de TD&E em desempenhos específicos e esperados nos objetivos do treinamento, assim avalia-se o quanto das competências adquiridas no treinamento estão sendo aplicados no trabalho pelo egresso do treinamento. Baseia-se na alteração do comportamento do indivíduo no cargo a partir da avaliação de itens de verificação extraídos diretamente dos objetivos instrucionais do treinamento. O impacto do treinamento no trabalho, medido em amplitude, com relação ao ImTT-P, é mais distal e global, referindo-se a comportamentos que o indivíduo apresenta em virtude do treinamento, porém inesperados quando da elaboração do evento instrucional. Enfocam aspectos ligados ao desempenho global subsequente do egresso no cargo, na função, na profissão ou na ocupação às quais ele esteja vinculado. Pesquisas de TD&E revelam que o impacto do treinamento é fortemente influenciado por fatores situacionais e ambientais relativos ao contexto e ao suporte à transferência do aprendido para o trabalho.

O modelo IMPACT, devido a sua composição, segundo Silva (2011) possibilitou a comprovação empírica da relevância de variáveis externas ao treinamento (suporte organizacional, suporte à transferência e características da clientela) na mensuração de resultados do treinamento.

Pilati (2004) faz uma comparação entre os Modelos MAIS e IMPACT afirmando que o primeiro trata-se de um modelo genérico cujo intuito é auxiliar e embasar o desenvolvimento tecnológico e científico, ao passo que o modelo IMPACT é específico e possibilita a testagem de relações entre variáveis.

2.1.2 Pesquisas sobre Avaliações de TD&E

Esta seção é destinada a apresentar revisão de literatura realizada a partir de pesquisas e estudos que colaboraram para a produção científica sobre TD&E. O foco da revisão recaiu sobre pesquisas publicadas na última década, nas quais a variável critério analisada é o Impacto ou Transferência de Treinamentos para o trabalho. Para levantamento bibliográfico foi realizada pesquisa em revistas científicas de Administração de Empresas e Psicologia, classificadas no Qualis Capes entre A1 e B1, bases Scielo, Proquest e Periódicos Capes.

A utilização de ambos os termos (Impacto do Treinamento no Trabalho e Transferência de Treinamento) justifica-se devido à verificação de inexistência de clara distinção entre esses termos. O primeiro mais utilizado em textos nacionais, enquanto o segundo mais comumente utilizado em pesquisas estrangeiras.

A escolha desses periódicos e bases de trabalhos deveu-se à melhor classificação e a existência de publicações a respeito do tema pesquisado. Para seleção dos textos a serem analisados utilizou-se critérios de conteúdo e temporariedade, sendo selecionados Artigos Científicos Nacionais que contivessem, no título, resumo ou palavra-chave, o termo “Treinamento”, o termo “Transferência de Treinamento” ou o termo “Impacto de Treinamento”, e que tivessem sido publicados entre 2005 e 2015. Com os critérios estabelecidos foram obtidos preliminarmente 40 artigos científicos.

Foi realizada análise preliminar dos 40 artigos coletados para verificar a adequação e aderência entre o texto e o tema de estudo proposto nesta pesquisa. Para isso, realizou-se a leitura das seções Resumo e Introdução dos artigos, sendo selecionados, para análise 14 artigos. Os demais não possuem relação direta com o tema proposto para estudo ou não apresentam o Impacto do Treinamento no Trabalho como variável critério, sendo descartados.

Como pressuposto da presente revisão, é referida a afirmação de Pilati (2006) que retrata uma das características marcantes da evolução desse campo de estudos refere-se à identificação de diferentes aspectos que explicam a efetividade de ações de capacitação, identificando variáveis preditoras ao Impacto do Treinamento no Trabalho.

Na Tabela 1, é apresentado um resumo dos textos analisados a partir de buscas realizadas, sendo enfocados os relacionamentos entre variáveis preditoras e resultados de treinamentos.

Tabela 1.
Pesquisas sobre Avaliação de Treinamento

Referência	Variável Antecedente	Variável Critério	Instrumentos	Resultados Verificados
Pantoja, Porto, Mourão e Borges-Andrade (2005)	Valores Individuais e Suporte à transferência.	Impacto do Treinamento no Trabalho (Amplitude)	Questionário/ Autoavaliação	A variável Suporte Psicossocial foi preditora do ImTT-A medido em amplitude
Mourão e Borges-Andrade (2005)	Características do treinamento (conteúdo, material e local); Características da Clientela (Escolaridade, tempo de trabalho, aplicação do curso na vida pessoal e na comunidade)	Impacto do Treinamento em três níveis: comportamento no cargo, na mudança organizacional e no valor final.	Indicadores Objetivos de Resultados	Análise de regressão indicou impacto do treinamento nos três níveis abordados.
Zerbini e Abbad (2005)	Características da Clientela, Reação e Falta de Suporte à Transferência	Impacto do Treinamento no Trabalho (Profundidade)	Questionário/ Autoavaliação	As variáveis Estratégias cognitivas e comportamentais, elaboração do plano de negócios e reação foram preditoras do ImTT-P.

Continuação...

Referência	Variável Antecedente	Variável Critério	Instrumentos	Resultados Verificados
Silva (2006)	Relevância Estratégica do Treinamento, Suporte à Transferência e Características da Clientela	Impacto do Treinamento no Trabalho (Amplitude)	Roteiro de entrevista estruturada e questionário de autoavaliação	Suporte Psicossocial à Transferência do Treinamento foi a maior preditora do Impacto do Treinamento
Tamayo e Abbad (2006)	Suporte à Transferência e Autoconceito.	Impacto do Treinamento no Trabalho (Amplitude).	Questionários/ Auto e Heteroavaliação	Suporte Psicossocial e Material à transferência foram percebidos pelos egressos e superiores como preditores do Impacto do Treinamento no Trabalho
Carvalho e Abbad (2006)	Reação, Características da Clientela e Suporte à Transferência.	Aprendizagem e Impacto do Treinamento no Trabalho (Profundidade e Amplitude)	Questionário Autoavaliação	Sobre a aprendizagem foram influentes as variáveis ferramentas de interação, reação (resultado e aplicabilidade) sobre as variáveis de Impacto do Treinamento no Trabalho (profundidade e amplitude) foram influentes as variáveis ter plano de negócios, reação (resultado e aplicabilidade) e falta de suporte à transferência
Coelho Jr., Abbad e Vasconcellos (2008)	Características da Clientela (demográficos e profissionais) Suporte à Aprendizagem	Impacto do Treinamento no Trabalho (Profundidade)	Questionário/ Autoavaliação	As variáveis Área de Atuação do Profissional e Suporte à Aprendizagem foram preditoras do impacto do treinamento.

Continuação...

Referência	Variável Antecedente	Variável Critério	Instrumentos	Resultados Verificados
Brandão, Bahry e Freitas (2008)	Características da Clientela (demográficos e profissionais) Suporte à Transferência	Impacto do Treinamento no Trabalho (profundidade)	Questionário/ Autoavaliação	Suporte Psicossocial e Material foram variáveis preditoras do Impacto do Treinamento no Trabalho
Zerbini e Abbad (2010)	Ambiente de Estudo, Procedimentos Instrucionais, Estratégias de Aprendizagem, Reação à Instrução e Reação ao Tutor	Transferência de Treinamento/ Impacto do Treinamento no Trabalho (profundidade)	Questionário/ Autoavaliação	Contexto de Estudo e Procedimentos instrucionais predizem transferência do treinamento
Gonçalves e Mourão (2011)	Expectativas da clientela, características da clientela (demográficas e funcionais), características do treinamento e reação ao treinamento	Impacto do Treinamento no Trabalho (profundidade)	Questionário/ Autoavaliação	Foram identificadas como explicativas do impacto do treinamento as variáveis escolaridade, expectativa de melhoria de desempenho, natureza do treinamento e reação ao treinamento.
Salvador e Caçado (2013)	Suporte Material Consequências do Uso Fatores Situacionais	Impacto do Treinamento no Trabalho (profundidade)	Questionário/ Autoavaliação e Roteiro de Entrevista	Quantitativo: fatores situacionais foi estatisticamente significativo na influencia ao ImTT-P. Qualitativo: Suporte Psicossocial inadequado gerando frustração nos egressos
Balarin, Zerbini e Martins (2014)	Suporte à Aprendizagem	Impacto do Treinamento no Trabalho (amplitude)	Questionário/ Autoavaliação	Identificada correlação positiva e moderada entre Suporte à aprendizagem e impacto do treinamento.

Continuação...

Referência	Variável Antecedente	Variável Critério	Instrumentos	Resultados Verificados
Mourão, Abbad e Zerbini (2014)	Atitudes dos participantes em relação à educação à distância, avaliação de necessidade do treinamento, suporte à transferência do treinamento.	Impacto do Treinamento no Trabalho (profundidade e amplitude)	Questionário/ Autoavaliação	As variáveis atitudes com relação à educação à distância, suporte à aplicação e contribuição do treinamento para aquisição de competências foram consideradas preditoras dos impactos em profundidade e amplitude.
Silva e Mourão (2015)	Percepção estilo de liderança (voltada às pessoas ou à produção) e Suporte à Transferência	Impacto do Treinamento (Amplitude)	Questionário	Estilo de Liderança (pessoas e produção) são correlacionadas positivamente com o ImTT-A, somente estilo de liderança (voltado à produção) e Suporte à Transferência são preditores de ImTT-A.

Fonte: elaborada pelo autor

O primeiro aspecto relativo ao conjunto de publicações analisadas é o fato de, em pesquisas brasileiras a respeito de TD&E, há grande prevalência de estudos elaborados por pesquisadores oriundos do núcleo preconizado por Borges-Andrade no início dos anos 1980, na Universidade de Brasília.

Foram analisados 14 artigos científicos publicados e concluiu-se que, do ponto de vista metodológico, percebe-se a existência de metodologia consolidada para estudo dessas variáveis, quanto ao delineamento, abordagem de pesquisa, técnicas de coleta de dados, natureza da organização pesquisada, procedimentos de análise de dados. Quanto ao período de publicação, percebe-se estabilidade na quantidade de artigos publicados por ano. Quanto à organização pesquisada pode-se notar que há prevalência de estudos que abordem a Transferência e Impacto do Treinamento no Trabalho de organizações públicas, demonstrando concentração dos estudos em empresas dessa natureza em detrimento de outros segmentos

importantes da economia nacional, que alocam quantidades consideráveis de recursos em ações de TD&E.

Percebe-se prevalência de artigos cujo delineamento de pesquisa escolhido foi o correlacional, o que demonstra que a grande maioria dos estudos busca compreender as relações entre variáveis para predizer a ocorrência de determinada variável critério, no caso dos estudos analisados, o Impacto ou Transferência de Treinamento para o Trabalho, demonstrando alinhamento teórico aos modelos MAIS e IMPACT.

Quanto ao nível de análise, percebe-se que a maior parte dos estudos aborda o nível micro de análise (indivíduo), por vezes transferindo o resultado para o nível organizacional.

Há prevalência da técnica de coleta de dados por meio de questionário, tendo como fonte de dados, preferencialmente a autoavaliação junto aos egressos do treinamento. Nas pesquisas que utilizaram dados coletados com questionários de heteroavaliação a fonte de dados preferencial dos pesquisadores foi o superior hierárquico.

Percebe-se que há grande preferência dos pesquisadores pela abordagem quantitativa de pesquisa, o que coaduna ao delineamento de pesquisa correlacional na busca por verificar a existência de relação entre variáveis estudadas. Além disso, dois dos artigos analisados Brandão, Bahry e Freitas (2008) e Salvador e Cançado (2013) relatam utilizar questionário com questões abertas e roteiro de entrevistas, respectivamente. Por fim, quanto à análise de dados, verificou-se que há alinhamento entre o delineamento correlacional, a técnica de coleta de dados mais utilizada, o questionário, e os procedimentos para a análise de dados adotada pelos autores, a estatística descritiva e inferencial.

Portanto, os métodos e técnicas utilizados para pesquisas empíricas sobre o Impacto do Treinamento no Trabalho e Transferência de Treinamentos para o Trabalho se mostraram aderentes às suas finalidades. Pelos dados apresentados relativos aos métodos empregados em estudos a respeito do Impacto e Transferência do Treinamento para situações de trabalho e variáveis relacionadas, percebe-se a existência de metodologia consolidada para estudo dessas variáveis.

Com relação aos aspectos teóricos relativos à capacidade preditiva do Impacto do Treinamento no Trabalho, destacam-se as variáveis, que demonstram resultados consistentes devido à quantidade de estudos cujos resultados confirmam

que essas variáveis podem explicar parcialmente seus resultados: Suporte Psicossocial à Transferência, Suporte Material à Transferência e Características da Clientela. Ressalta-se que nesta amostra de artigos analisados, Impacto do Treinamento no Trabalho, medido em profundidade, é mais investigado em relação ao Impacto do Treinamento no Trabalho, medido em amplitude.

2.2. Desejabilidade Social: definições e breve histórico

Em termos gerais, a Desejabilidade Social (DS) corresponde ao interesse de um indivíduo em ser agradável, aceitável aos outros membros da sociedade, o que Ribas Jr., Moura e Hutz (2004) definem como propensão do indivíduo participante de pesquisas psicológicas e sociais a responderem de forma tendenciosa à perguntas apresentadas com a finalidade de se mostrar de forma ajustada às expectativas culturais.

Desejabilidade Social é definida por Oliveira (2013) como a tendência dos indivíduos de emitir respostas socialmente aceitáveis, consideradas corretas ou em conformidade com os costumes vigentes, dada a sua necessidade de aprovação pelo grupo de convivência. Helmes e Holden (2002) definem esse construto como a tendência do indivíduo de concordar com afirmações positivas sobre si mesmo, exagerando o relato de características e comportamentos socialmente desejáveis e rejeitando autoafirmações no sentido de minimizar características indesejáveis. Ainda, Paunonen e LeBel (2012) afirmam que a DS consiste na alteração motivada e direcional que o sujeito faz de suas características, por meio da seleção de itens que lhe parecem mais aceitáveis socialmente, em vez daqueles que correspondem a seus traços comportamentais reais, manifestando-se inconscientemente ou conscientemente.

Paulhus (1984), por sua vez, esclarece que o fenômeno pode se manifestar deliberadamente (conscientemente) como consequência de uma estratégia intencional para fornecer uma boa impressão do próprio ajustamento ou inconscientemente motivado por uma necessidade latente de autoaperfeiçoamento e manutenção do ego.

Isso decorre, segundo Schmitt, Allik, McCrae e Bennet-Martinez (2007), do fato de a maioria dos comportamentos, opiniões, valores e atitudes, características

da personalidade são avaliados culturalmente, sendo mais desejáveis que outros em determinada cultura.

Segundo Furnham (1986), os resultados de pesquisas podem ser influenciados indiretamente por essas “avaliações culturais”, potencialmente quando da utilização do autorrelato como fonte de informação, levando os respondentes a fornecerem dados distorcidos, devido à consideração daquilo que julgam ser comportamento desejável e adequados ao “papel” apropriado ao contexto de pesquisa, o que pode causar enviesamento de respostas.

Ao abordar o contexto histórico, Librán e Piera (2000) relatam que o interesse no estudo da DS inicia-se por volta dos anos 1950, tem seu apogeu entre os anos 1955 e 1965, quando com a construção da Escala de Desejabilidade Social proposta por Marlowe-Crowne em 1960. O termo Desejabilidade Social passou a ser utilizado para representar essa tendência à distorção de respostas fornecidas em autorrelatos, para estudo do fenômeno (Furnham, 1986).

A partir do estudo desenvolvido por Paulhus (1984) a DS passou a ser estudada com base em um modelo de duas dimensões proposto pelo autor: autoengano e manipulação da própria imagem. O autoengano relaciona-se com mecanismos de defesa e negação de atributos, podendo expressar uma motivação para ser visto como competente por si mesmo e pelos outros com a finalidade de prevenir memórias ou pensamentos desagradáveis e ameaçadores, que resultam em respostas tendenciosas fornecidas de maneira inadvertida ou inconsciente pelo participante da pesquisa. A manipulação da própria imagem inclui a fraude intencional, uma motivação por aprovação, capacidade de enganar e manipular como destrezas sociais, associados com a construção do reconhecimento social, autoproteção ou negação de falhas, com o intuito de manipulação da imagem pessoal fornecida (Paulhus, 1991; Helmes & Holden, 2002; Ribas Jr., Moura & Hutz, 2004).

Librán e Piera (2000) informam, ainda, que os resultados dos estudos que seguiram os anos 1950/1960 fizeram que se iniciasse a abordagem da DS como um traço relativamente estável e consistente de personalidade em substituição a visão anterior que indicava a DS como uma tendência consciente de emitir respostas distorcidas.

Nessa linha, foi verificada, em diversas pesquisas, a existência de relações entre as pontuações nas escalas de traços de personalidade e as pontuações

naquelas destinadas a medir a Desejabilidade Social. O que demonstra que determinados traços pessoais, sobretudo aqueles com ênfase no ajuste social da pessoa, estão diretamente correlacionados com a Desejabilidade Social. Entre essas pesquisas, Seisdedos (1996), verificou que a DS apresenta-se relacionada com traços como estabilidade emocional e conscienciosidade, enquanto traços que podem colocar em risco o ajustamento social apresentaram inversão da relação, em sentido negativo: apreensão, autoconfiança e abertura à mudança (Gouveia, Guerra, Sousa, Santos & Costa, 2009).

Ribas Jr., Moura e Hutz (2004) afirmam que Ones, Viswesvaran e Reiss elaboraram em 1996 uma metanálise de estudos que buscaram verificar as relações relatadas em pesquisas anteriores entre escores obtidos em escalas de desejabilidade social e as cinco grandes dimensões de personalidade (*Big Five*). Os resultados dessa metanálise indicaram que as escalas de DS estão relacionadas com medidas de personalidade, principalmente a estabilidade emocional e a conscienciosidade. Dessa forma, pode se esperar que pessoas que se mostram bem ajustadas ao contexto tenham autoavaliação positivamente enviesadas, evitando pensamentos negativos e demonstrando esperança em ter sucesso na maioria de suas tarefas (Ribas Jr., Moura & Hutz, 2004).

Outros estudos encontraram correlações de Desejabilidade Social com diversos construtos, tal como ansiedade, mais vulnerável à manipulação da própria imagem. Este construto apresenta uma correlação negativa com a manipulação da própria imagem, o que significa que pessoas com pontuações altas no manejo de impressão tentam disfarçar seus traços de personalidade ansiosos. Também foram observadas correlações com variáveis demográficas, como cultura de origem, etnia e gênero. Em suma, a DS pode ser considerada como um traço de personalidade, conforme Ribas Jr., Moura e Hutz (2004), visão corroborada por Schwartz, Verkasalo, Antonovsky e Sagiv (1997) que afirmam que o construto pode ser compreendido como componente da personalidade.

Com relação ao contexto de pesquisas sociais, Schwartz, Verkasalo, Antonovsky e Sagiv (1997), afirmam que instrumentos de autorrelato são vulneráveis a esse enviesamento. Dessa forma, nessas situações em que o indivíduo é requisitado a responder um instrumento, há a possibilidade de que este se empenhe em manter uma postura ou representar um papel que julgue ser o mais adequado àquela situação uma vez que a desejabilidade social favorece uma busca pelo

ajustamento de opiniões, ideias, atitudes e valores, com ênfase na identificação grupal (Furnham; 1986 e Bernardi, 2006). Assim, em contexto de pesquisas, as distorções nas respostas advindas da DS podem estar associadas a diferentes processos e variáveis antecedentes, como características do respondente, contexto de aplicação e método de pesquisa. Quantidade relevante das pesquisas sociais depende do autorrelato dos indivíduos participantes para a obtenção de dados, sendo a fidedignidade dos dados essencial nesses estudos. Dessa forma, a DS, definida como propensão do indivíduo a fornecer resposta considerada desejável e aceita pela sociedade, independente de ser verdadeira, é uma fonte de preocupação.

Odendaal (2013), por sua vez, afirma que o estudo sistemático da Desejabilidade Social (DS) foi iniciado a cerca de 50 anos por Edwards em 1957, como consequência de observações gerais de entrevistadores em processos de seleção que observaram que respondentes não expressavam inteiramente a verdade e que as respostas aparentavam refletir uma distorção da realidade. Desde então, a DS tem frequentado debates como uma variável que precisa ser conhecida e averiguada sua influência (Helmes & Holden, 2002).

Donaldson e Grant-Vallone (2002), embora não especifiquem situações de ocorrência do fenômeno, relataram que respondentes posicionam-se diante de avaliadores de forma a causar a melhor impressão possível, causando enviesamento em resultados de pesquisas sociais, tendendo a subvalorizar comportamentos percebidos como inapropriados e superestimar comportamentos tidos como apropriados.

A partir da conceituação apresentada, resta explicar a respeito das situações de pesquisa nas quais o fenômeno da DS se manifesta. Donaldson e Grant-Vallone (2002) propõe a existência de alguns fatores que podem explicar a manifestação desse viés: (1) a natureza do constructo abordado, (2) a propensão pessoal do respondente e (3) a situação da aplicação da pesquisa. A natureza do construto mensurado é sensível em pesquisas sociais nas quais os respondentes são convidados a se manifestarem a respeito de comportamentos socialmente indesejáveis, por exemplo, uso de drogas, hábitos alimentares e sexuais pouco saudáveis ou comportamentos não considerados aceitáveis pelo grupo de convivência. A segunda dimensão, propensão do respondente em manifestar-se enviezadamente, está relacionada às dimensões abordadas por Helmes e Holden

(2001), podendo manifestar-se em decorrência de percepção errônea da realidade, levando-o a enviesar a autoavaliação ou intencionalmente quando pretende propagar imagem positiva de si mesmo. A terceira proposta dos autores é relacionada diretamente a pesquisas sociais realizadas em organizações, correspondendo à influência do componente ambiental e social sobre o comportamento dos indivíduos, de forma a responderem mais positivamente ao se perceberem sob ameaça ou possibilidade de identificação, receio de monitoramento e controle da vida dos indivíduos.

Ainda referente a resultados de pesquisas em contexto organizacional, Morgeson e Campion (1997), ao apontarem fontes de imprecisão, informaram que causas cognitivas e sociais de possível viés nos dados em pesquisas realizadas em contexto de trabalho, relacionaram a Desejabilidade Social como uma possível causa dessa imprecisão, indicando que o julgamento humano é falível e, portanto, deve ser considerado em pesquisas realizadas no contexto organizacional. Os autores afirmam ainda que indivíduos, em processo de autoapresentação, podem fornecer respostas de acordo com o papel que desempenham, buscando apresentar-se de forma favorável. Como possíveis causas dessa apresentação mais favorável, apontam a necessidade de prestação de contas, a existência de ambiguidade, situação nas quais o indivíduo é ocupante de cargo relativamente mais elevado na hierarquia da empresa, situações de pesquisa avaliativa ou em situações nas quais o resultado da pesquisa é pessoalmente valorizado como em avaliações de desempenho.

Johnson e Van de Vijver (2003), em linha com Donaldson e Grant-Vallone (2002) afirmaram que alguns temas de pesquisas são mais suscetíveis do que outros à ocorrência de respostas enviesadas pela Desejabilidade Social, bem como alguns indivíduos são mais propensos aos vieses pela necessidade de aceitação social. A Desejabilidade Social, segundo essa visão, pode ser definida também como um estilo de resposta circunstanciado por um traço de personalidade. Johnson e Van de Vijver (2003) fundamentam que respostas enviesadas por estilo de resposta são abordadas em modelos cognitivos que afirmam que a formação de respostas se dá em quatro estágios, sendo: (1) a interpretação, (2) a busca por memórias relevantes, (3) a formulação da resposta e (4) a emissão da resposta.

Cada uma das três primeiras etapas desse processo é propensa a diversos tipos de erros de mensuração, tidos como não-intencionais derivados de má

interpretação da questão, incapacidade do respondente de recuperar a informação necessária ou incorreto mapeamento da escala de respostas dos itens. A quarta etapa, a expressão da resposta, é considerada propensa a alterações intencionais por parte dos participantes de pesquisas, durante o qual respostas verdadeiras (ou que os respondentes acreditam ser verdadeiras) são avaliadas e editadas (deliberadamente ou não) para o atendimento à necessidade de aceitação social, maximizando a probabilidade de conformidade das respostas com outros indivíduos ou minimizando perigos percebidos.

De acordo com os autores mencionados, outra importante fonte de enviesamento por desejabilidade social, capaz de afetar as quatro etapas da formação e emissão de respostas, diz respeito ao comportamento do grupo de pertencimento do respondente, sendo, dessa forma, o contexto importante para a classificação de opiniões e comportamentos desejáveis, atuando como filtro de respostas pela necessidade de aceitação do grupo.

Assim, perguntas de pesquisa apresentadas a grupos diversos terão diferentes níveis de viés ou ajustamento da resposta. Indivíduos interpretam questões com base nos fundamentos pessoais e grupais existentes, acessam memórias formatadas em um contexto social e cultural, formulam e emitem respostas com precisão ou com viés, intencionalmente ou não, conforme as normas sociais aceitas.

Gouveia, Guerra, Sousa, Santos e Costa (2009) afirmam que a DS corresponde a um conjunto de fatores de distorção dependente dos “papéis” apropriados ao contexto cultural. No Brasil, país com predominância de cultura coletivista, pressupõe-se a existência de importante impacto da DS sobre as atitudes e comportamentos dos indivíduos. Hofstede (1991) ao abordar o comportamento dos indivíduos afirmou que a cultura é fenômeno coletivo que engloba padrões de pensamento, sentimento e comportamentos, adquiridos por convivência e compartilhada por pessoas que vivem em mesmo ambiente social, como organizações. Pessoas imersas em mesma cultura sofrem “programações mentais”, oriundas de ambientes sociais, que indicam as reações mais prováveis e compreensíveis dos indivíduos em função de história. Assim, a cultura juntamente com a natureza humana – características comuns a todos humanos – e personalidade – traços pessoais, em parte herdados geneticamente e em parte adquiridos por influência social – são determinantes do comportamento e da programação mental do indivíduo. O autor, ao abordar formas de acesso e

investigação ao comportamento, argumenta que respostas devem ser ponderadas devido à possibilidade de o comportamento real ser distinto do comportamento afirmado, podendo, assim, indicar diferenças culturais entre grupos de respondentes, como consequente de valores desejados e desejáveis. O que distingue esses comportamentos e valores é a natureza das normas às quais se referem, os padrões de valores em vigor ou grupo de pessoas.

Portanto, conforme os autores supracitados, a DS é decorrente de propensão do respondente a erros inconscientes, denominado autoengano, ou manipulação da própria imagem, no sentido de apresentar-se de maneira a parecer ajustado ao contexto social de convivência e insegurança quanto ao anonimato das respostas fornecidas. Assim, para a execução desta pesquisa, a Desejabilidade Social será abordada como construto a ser investigado e controlado devido à potencial influência em resultados de pesquisas de avaliação de resultados de treinamento (Impacto do Treinamento no Trabalho, em profundidade), conforme Figura 5.

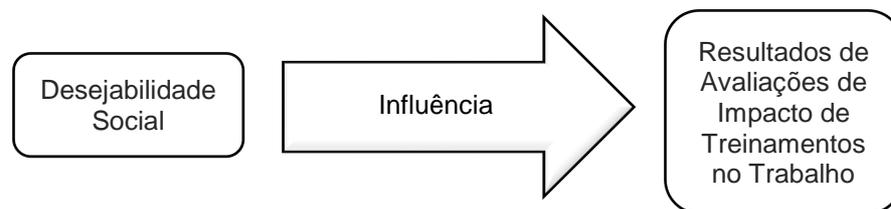


Figura 5. Abordagem da Desejabilidade Social na presente pesquisa

Fonte: elaborado pelo autor

Com a finalidade de apresentar a abordagem de DS em pesquisas nacionais e internacionais realizou-se pesquisa em periódicos de publicação científica conforme detalhado na seção seguinte.

2.2.1 Pesquisas Organizacionais sobre Desejabilidade Social

Esta seção é destinada a apresentar revisão de literatura realizada a partir de pesquisas e estudos, em Organizações, que colaboraram para a produção científica sobre DS. O foco da revisão recaiu sobre pesquisas publicadas na última década, nas quais a variável critério ou antecedente foi a DS. Para levantamento

bibliográfico foi realizada pesquisa em revistas científicas de Administração de Empresas e Psicologia, classificadas no Qualis Capes entre A1 e B1, bases Scielo, Proquest e Periódicos Capes.

A escolha desses periódicos e bases de trabalhos deveu-se à melhor classificação no Qualis 2014. Para seleção dos textos a serem analisados utilizou-se, inicialmente, critérios de conteúdo e temporariedade, sendo selecionados Artigos Científicos Nacionais e Internacionais que contivessem, no título, resumo ou palavra-chave, o termo “Desejabilidade Social” e que tivessem sido publicados entre 2005 e 2015.

Para busca por estudos nacionais e internacionais foram realizadas quatro pesquisas por artigos. Em todas foram utilizados os critérios de período entre 2005 e 2015 e os termos “Desejabilidade Social” e “Organização” (primeira e segunda buscas) e “Desejabilidade Social” e “Avaliação de Treinamento” (terceira e quarta buscas) em idiomas português e inglês, foram selecionados artigos revisados por pares, não houve *à priori* restrição por área de estudo. Com a pesquisa pelos termos em português, “Desejabilidade Social” e “Organização” foram localizados 16 artigos dos quais 8 relacionavam-se ao contexto organizacional e um abordava diretamente a Desejabilidade Social como variável estudada. Em seguida foi realizada busca com os termos “Desejabilidade Social” e “Avaliação de Treinamento”, não sendo localizadas pesquisas nacionais. A busca localizou 34 estudos, sendo desses 8 relativos a estudos de Desejabilidade Social em contexto organizacional. A busca pelos termos “Desejabilidade Social” e “Avaliação de Treinamento” localizou um artigo.

Na Tabela 2, apresenta-se um resumo das pesquisas analisadas nas revisões citadas e verificadas a partir de buscas realizadas. Nessas pesquisas, foram enfocados os relacionamentos entre a Desejabilidade Social e variáveis relativas ao contexto organizacional.

Tabela 2.
Pesquisas Organizacionais sobre Desejabilidade Social

Referência	Variável Antecedente	Variável Critério	Instrumentos	Resultados Verificados
Sandal, Musson, Helmreich e Gravdal (2005)	Estudo 1 e 2: Desejabilidade Social	Estudo 1: Características da Personalidade Estudo 2: Desempenho em atividades de salvamento	Inventário de Características de Personalidade (PCI), NEO-FFI e Escala de Desejabilidade Social de Marlowe-Crowne.	Estudo 1: DS influenciou pontuação em escalas PCI com relação as características negativas e impactou quatro das cinco escalas em NEO-FFI. Estudo 2: DS correlacionada positivamente com a diferença entre autoavaliação e avaliação por dois observadores.
Darby (2006)	Desejabilidade Social	Avaliação de Reação ao Treinamento, em duas dimensões: "fatores humanos" (desempenho do educador, interações com demais participantes) e "fatores não-humanos" (sala de aula, recursos visuais)	Instrumento de Reação ao Treinamento e de Desejabilidade Social desenvolvidos pela pesquisadora.	Avaliadores insatisfeitos com o treinamento manifestaram-se mais insatisfeitos com fatores não-humanos
Birkeland, Manson e Kisamore (2006)	Desejabilidade Social (faking)	Situações de entrevista (seleção de emprego ou outras situações)	Metanálise (33 estudos)	Candidatos a empregos distorcem mais as respostas se comparados a não-candidatos apresentando níveis mais elevados de (em ordem) extroversão, estabilidade emocional e abertura para novas experiências. A ordem dos escores altera-se conforme natureza do trabalho.

Continuação...

Referência	Variável Antecedente	Variável Critério	Instrumentos	Resultados Verificados
Ellingson, Sackett e Connelly (2007)	Comparação de Desejabilidade Social em situações distintas de pesquisa, uma propícia a DS e em uma situação não propícia para DS		California Psychological Inventory (CPI)	Pequeno enviesamento em ambas situações e pouca variação de enviesamento (distorção) de respostas entre grupos sujeitos à situações distintas
Christiansen, Rozek e Burns (2010)	Desejabilidade Social	Decisão de Contratação	Entrevista com selecionadores que julgaram candidatos hipotéticos à vaga de gerente departamental.	Pontuação de DS influenciou no julgamento dos selecionadores sobre franqueza e sinceridade. Candidatos com pontuações elevadas de DS foram classificados como menos indicados. Não houve evidências de que a pontuação de DS influenciou no julgamento de competências gerenciais dos candidatos.
Fonseca, Porto e Barroso (2012)	Desejabilidade Social	Valores e Atitudes em relação aos estilos de liderança transformacional e transacional	Versão reduzida da Escala de Marlowe-Crowne, com 20 itens.	Quanto maior o tempo como gestor e maior a Desejabilidade Social, mais favorável tende a ser a atitude perante o estilo transformacional. Há relação positiva entre Desejabilidade Social e atitudes perante a liderança transformacional.

Continuação...

Referência	Variável Antecedente	Variável Critério	Instrumentos	Resultados Verificados
Densten e Sarros (2012)	Cultura e Desejabilidade Social	Liderança	Instrumento de Perfil de Cultura Organizacional; Escala de Desejabilidade Social de Marlowe-Crowne, Inventário de Liderança Transformacional).	Gestores ao avaliarem seus comportamentos de liderança sofrem influência da DS.
Omar, Vaamonde e Delgado (2012)	Afetividade, Justiça Organizacional, Estresse Ocupacional, Satisfação com o trabalho, Desejabilidade Social e Dados Demográficos	Comportamentos contraproducentes	Escala de Afetividade Negativa Afetividade Positiva (Panas), Escala de Justiça de Colquit, Inventário de Estresse Ocupacional, Escala de Satisfação Laboral, Questionário de Personalidade de Eysenck	Desejabilidade Social se correlaciona positivamente com comportamentos contraproducentes
Roxas e Lindsay (2012)	Estudo explora a diferença de resultados entre grupos de respondentes (Gerentes de MPE) à distância e presencial sobre Sustentabilidade Ambiental, buscando identificar a DS como causa dessas diferenças		Escala de Sustentabilidade Ambiental (autoavaliação sobre: conhecimento, práticas, compromisso, atitudes gerenciais)	Os participantes tendem a relatar que têm mais conhecimento, melhores práticas, mais comprometimento em relação à gestão ambiental e sustentabilidade quando respondem o questionário à distância. Há potencialmente mais liberdade para a desejabilidade social no caso de responder ao questionário sozinho.

Fonte: elaborada pelo autor

Com os critérios adotados foram localizados inicialmente nove artigos que citam a Desejabilidade Social em pesquisas brasileiras em ambiente organizacional, porém oito foram descartados devido a não adotarem a DS como variável critério ou antecedentes, tampouco utilizarem escalas de DS para mensurar a variável, apenas citavam o fenômeno como possível fonte de enviesamento dos resultados. Apenas um artigo, abordou o fenômeno e o mensurou, correlacionando-o ao tema principal do artigo. Neste artigo, Fonseca, Porto e Barroso (2012) utilizaram a versão reduzida da Escala de Marlowe-Crowne para demonstra a relação entre nível de DS, tempo na função de gestor e prevalência por estilo de liderança.

Com relação às pesquisas internacionais, o levantamento de artigos demonstrou que no exterior o tema tem sido objeto de estudo por mais pesquisadores, destacando-se o estudo da relação do fenômeno com aspectos amplamente estudados em organizações, sendo fatores proeminentemente estudados: variáveis situacionais pessoais (busca por emprego e feedback de desenvolvimento); personalidade do respondente (*Big Five*), características sociodemográficas e profissionais (nacionalidade, gênero e função hierárquica); habilidades mentais gerais (inteligência emocional); diferenças culturais e contexto de aplicação da pesquisa.

Em pesquisas nacionais, não foram localizados artigos que rrelacionassem “Avaliações de Treinamentos” e “Desejabilidade Social”, o que indica a existência de importante lacuna de estudos. Foi localizado somente um artigo que se propôs a estudar a Desejabilidade Social em procedimentos de avaliação de treinamentos, sendo abordado de forma mais detalhada.

Neste artigo, Darby (2006) explorou da Desejabilidade Social com a avaliação de reação a um treinamento entre egressos insatisfeitos com o curso, revelando que demonstram maior insatisfação com aspectos não-humanos (ambiente, material didático) quando comparado com o desempenho do instrutor.

A autora argumenta que a tendência a dar respostas socialmente desejáveis tem sido notada em muitos estudos como um grande problema, por exemplo, quando os entrevistados procuram responder de forma a melhorar sua imagem ou agradar ao entrevistador.

Assim, o objetivo do artigo publicado foi “Verificar se a DS influencia respostas em avaliações de reação a treinamentos”. Para consecução do objetivo a autora propôs a testagem de duas hipóteses: (1) variáveis relacionadas aos “fatores

humanos” serão mais propensos a receber comentários favoráveis do que desfavoráveis; (2) variáveis “não-humanas” (ambiência, recursos didáticos, administrativo geral) serão mais propensas a receberem comentários desfavoráveis do que favoráveis. A pesquisadora baseou-se em um estudo de Wall (1973) que fundamenta esse resultado, afirmando que com níveis elevados de Desejabilidade Social eram mais propensos a responder negativamente sobre as coisas inanimadas, como o ambiente do treinamento ou o material didático.

A autora testou e confirmou as hipóteses, o que indicou que seus resultados apontam que os participantes não sentem-se totalmente livres para realizarem seus comentários, expressando-se de forma socialmente aceitável.

3. MÉTODO

Esta seção tem por objetivo descrever o percurso metodológico a ser adotado para o alcance dos objetivos propostos. Para isso, será apresentado: (1) a caracterização e escopo da pesquisa; (2) o contexto de realização da pesquisa; (3) o treinamento avaliado; (4) o modelo de pesquisa; (5) as estratégias de pesquisa; (6) os instrumentos utilizados; (7) validação semântica e por juízes; (8) coleta de dados; (9) amostra de participantes; e (10) os procedimentos de análise estatística dos instrumentos.

3.1. Caracterizações da Pesquisa e Escopo

A presente pesquisa foi realizada com método quantitativo quanto à abordagem e quanto aos objetivos (natureza) propostos para investigação do fenômeno estudado, qual seja, a relação entre o Impacto de um Treinamento no nível de Profundidade e a Desejabilidade Social. A classificação da pesquisa com base no objetivo geral proposta por Gil (2008) a caracteriza como: (1) exploratória, pois não foram encontrados estudos similares realizados no Brasil que investigassem a influência da Desejabilidade Social em Avaliações de Treinamentos como uma variável a ser controlada devido ao potencial risco de influência na qualidade das informações advindas de autoavaliações realizadas pelos egressos de treinamentos; e (2) descritiva, pois tem a finalidade de descrever relações entre variáveis, por meio de levantamento de opiniões e avaliações realizadas por amostra de gestores, egressos de treinamento corporativo (autoavaliadores).

Assim, as naturezas de pesquisa exploratória e descritiva e o corte transversal estão alinhadas à finalidade da presente pesquisa de “Analisar a influência exercida pela desejabilidade social, suporte psicossocial e material à transferência e características pessoais dos respondentes sobre o impacto de um treinamento gerencial (medido em profundidade) no trabalho dos egressos”.

Outra importante caracterização da pesquisa proposta é com relação ao escopo, trata-se de um Estudo de Caso, uma vez que esta pesquisa investiga fenômenos contemporâneos e relações entre variáveis que ocorrem dentro de um contexto específico (Roesch, 2006).

A próxima seção, Contexto da Pesquisa, descreve a organização foco do estudo, o treinamento foco da avaliação, os métodos adotados pela empresa para a avaliação dos treinamentos oferecidos aos seus profissionais, bem como os resultados obtidos ao longo dos últimos semestres, com a finalidade de descrever a situação atual de pesquisas realizadas por aquela empresa.

3.2. Contexto da Pesquisa

Para alcançar os objetivos propostos nesta pesquisa percebeu-se a necessidade de escolher uma organização na qual fosse possível, pela tradição em Educação Corporativa, volume de investimentos realizados para capacitação de seus funcionários, quantidade de funcionários treinados e estímulo à realização de pesquisas no seu âmbito, aplicar instrumentos de pesquisa e obter dados suficientes para realização do estudo.

Devido ao exposto, a obtenção dos dados e informações da presente pesquisa foi viabilizada em uma Empresa Brasileira do Ramo Financeiro de grande importância econômica e regional, tendo sido selecionado, por suas características expostas na próxima seção para avaliação, o treinamento: Oficina Gestão do Desempenho. Inicialmente, será exposta a formação histórica da empresa em termos gerais, para posteriormente ser realizada uma exploração focada da situação atual em termos de Educação Corporativa.

Antes de expor o breve histórico da organização, deve ser ressaltado que um dos critérios para obter a autorização para realizar pesquisa no âmbito da empresa foi a vedação à utilização da Razão Social da organização, dessa forma a empresa será denominada: Instituição Financeira (IF).

A IF é uma empresa brasileira de economia mista, possuindo mais de 50% do seu capital e controle administrativo detidos por um ente público, no caso dessa organização o Governo Federal, sendo o restante disponibilizado para livre negociação nos mercados de ações.

A partir de 2001, a Instituição passou por um período de expansão, adotou a configuração de banco múltiplo, passando a obter vantagens e garantia de sustentabilidade no mercado brasileiro e ampliação de sua atuação no exterior para mais de 20 países, entre eles, Estados Unidos da América, Japão, Argentina.

Atualmente a Empresa é líder em ativos, captação, câmbio exportação, crédito, base de clientes, rede de atendimento, entre outros, possuindo agências em aproximadamente todos os municípios brasileiros.

Com relação à Educação Corporativa no contexto da IF, têm sido feitos grandes investimentos para estimular a aprendizagem e capacitar seus funcionários, visando à melhoria de desempenho individual e organizacional. Essa organização, entre 2008 e 2014, investiu cerca de 450 milhões de reais em ações e programas de TD&E, segundo dados de suas Demonstrações Financeiras. Possui uma Universidade Corporativa presente em todos os Estados do Brasil, que oferece anualmente cerca de 300 treinamentos presenciais ou autoinstrucionais à distância. Desde 2013, com a criação de seu portal de Educação Corporativa, mais de três milhões de treinamentos à distância foram concluídos, além dos cerca de 10 mil funcionários que realizaram treinamentos presenciais semestralmente. Como premissa de formatação de treinamentos e programas, a empresa desenvolve seus próprios treinamentos quando voltados às especificidades da atuação da organização ou capta, por meio da contratação de treinamentos externos, conhecimentos existentes no mercado. A empresa conta com um Sistema de Avaliação de Treinamentos, instituído em 1999, com a finalidade de fornecer informações integrais e confiáveis para subsidiar a tomada de decisão com a expectativa de possibilitar melhorias nos programas de TD&E, no desempenho dos instrutores, nos resultados organizacionais e, conseqüentemente, na alocação de investimentos em ações de TD&E¹.

O modelo de avaliação de treinamentos adotado pela organização tem como fundamentações teóricas os modelos acadêmicos MAIS – Modelo de Avaliação Integrado e Somativo, de Borges-Andrade (1982), IMPACT - Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho, de Abbad (1999).

Semestralmente, a organização avalia o impacto de dois treinamentos oferecidos aos seus profissionais. Para participar do processo avaliativo são convidados funcionários que concluíram o curso avaliado entre seis e doze meses antes da avaliação e seus respectivos gestores. As avaliações são realizadas por meio de dois instrumentos: “autoavaliação” e “heteroavaliação”. A formatação dos

¹ Dados obtidos junto à Instituição Financeira abordada neste estudo.

instrumentos de pesquisa utilizados pela IF segue diretrizes originadas em pesquisas científicas, tendo sido validados nos últimos anos. Como resultados, os treinamentos apresentam níveis elevados de percepção do impacto no desempenho dos egressos, havendo a possibilidade de existência de vieses que afetam resultados, fatores que justificam a presente pesquisa. Os resultados de avaliações do Impacto do Treinamento no Trabalho, medido em profundidade e do Impacto do Treinamento no Trabalho, medido em largura, realizados pela organização nos últimos semestres são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3.
Resultados de avaliações de treinamento realizadas pela Instituição Financeira

Período da avaliação	Modalidade e enfoque	Público-Alvo Conhecimento Carga horária	Fontes de avaliação	Quantidade de respondentes da pesquisa de avaliação	Impacto em Profundidade		Impacto em Largura	
					Média	D.P.	Média	D. P.
2013/1	Presencial Instrumental	Gestores nível operacional	Autoavaliação	771	8,04	1,17	7,99	1,22
		Atendimento aos clientes e vendas	Heteroavaliação	338	7,44	1,58	7,53	1,61
2013/1	Presencial Instrumental	24 horas						
		Gestores nível operacional	Autoavaliação	1503	8,02	1,52	7,88	1,58
2013/1	Presencial Instrumental	Atendimento aos clientes e vendas	Heteroavaliação	654	7,29	1,91	7,34	1,92
		24 horas						
2013/2	À distância Instrumental	Todos os funcionários	Autoavaliação	391	7,84	1,53	7,90	1,53
		Gestão Empresarial	Heteroavaliação	338	7,49	1,83	7,55	1,86
2013/2	À distância Instrumental	20 horas						
		Todos os funcionários	Autoavaliação	1306	7,88	1,37	8,06	1,31
2013/2	À distância Instrumental	Economia Regional e Urbana	Heteroavaliação	442	7,99	1,44	8,09	1,40
		16 horas						
2014/1	À distância Instrumental	Todos os funcionários	Autoavaliação	4296	8,73	1,20	8,40	1,39
		Gestão de Segurança	Heteroavaliação	4300	8,39	1,31	8,19	1,42
		5 horas						

Continuação...

Período da avaliação	Modalidade e enfoque	Público-Alvo Conhecimento Carga horária	Fontes de avaliação	Quantidade de respondentes da pesquisa de avaliação	Impacto em Profundidade		Impacto em Largura	
					Média	D.P.	Média	D.P.
2014/1	Presencial Estratégico	Gestores nível diretivo	Autoavaliação	394	9,04	1,01	8,46	1,37
		Segurança Bancária 24 horas	Heteroavaliação	308	8,56	1,07	8,33	1,30
2014/2	Presencial Instrumental	Gestores nível diretivo	Autoavaliação	139	8,85	1,11	8,64	1,16
		Gestão de Pessoas 36 horas	Heteroavaliação	91	8,53	0,96	8,46	1,33
2014/2	`A distância Instrumental	Todos os funcionários	Autoavaliação	2169	8,85	1,12	8,26	1,34
		Segurança Bancária 6 horas	Heteroavaliação	1417	8,45	1,30	8,06	1,56
2015/1 ¹	`A distância Instrumental	Todos os funcionários	Autoavaliação	2201	4,16	0,84	4,31	0,70
		Gestão Financeira 2 horas	Heteroavaliação	2411	4,04	0,89	4,07	0,83
2015/1	Presencial Instrumental	Segmento Gerencial	Autoavaliação	278	9,10	0,80	8,82	0,92
		Gestão de Pessoas 16 horas	Heteroavaliação	398	7,58	2,13	7,64	2,02
2015/2	Presencial Instrumental	Segmento Gerencial	Autoavaliação	662	8,26	1,45	8,16	1,45
		Vendas 12 horas	Heteroavaliação	651	7,66	1,70	7,69	1,67

Fonte: elaborada pelo autor²

As informações apresentadas na Tabela 3 revelam percepções favoráveis dos egressos dos treinamentos avaliados sobre a contribuição do treinamento para

¹ Treinamento avaliado com base em escala de 5 pontos

² Fonte: Dado fornecido pela área responsável pela avaliação de treinamentos da organização foco do estudo.

a melhoria do desempenho dos funcionários treinados, obtendo elevadas médias, se consideradas as escalas de avaliação que variam de 1 a 10, sendo 1 correspondente a pouca contribuição do treinamento e 10 total contribuição do treinamento. Além disso, os desvios-padrão verificados, em torno de 10% a 15% da escala revela considerável grau de homogeneidade entre os respondentes. Alinhados com as preocupações de pesquisadores a respeito da Desejabilidade Social, questiona-se se todos os treinamentos oferecidos pela Organização, independentemente da modalidade e área do conhecimento abordado, são realmente elevadamente bons ou se existem fatores externos que, de alguma forma, influenciam os respondentes a incorrerem em erros de avaliação.

3.3. Treinamento Avaliado

Ao longo de sua história, mais precisamente ao longo da segunda metade do século XX, a IF implementou e adotou sistemáticas de avaliação semestral de desempenho de seus funcionários, com foco na modelagem de condutas esperadas e diagnóstico de necessidades de aprimoramento de competências. Neste contexto, devido ao relevante papel do processo de Avaliação de Desempenho Funcional, foi escolhida a Oficina Gestão de Desempenho como treinamento a ser avaliado nesta pesquisa.

Essa Oficina, ministrada presencialmente em salas de aulas existentes nas 27 unidades da federação, tem carga horária de 16 horas e turmas com até 20 participantes, tendo sido implementado com o objetivo instrucional, explicitado no material do treinamento, de que os participantes sejam capazes de “Aplicar os princípios da Gestão de Desempenho por Competências e Resultados no gerenciamento do desempenho de equipes”.

Para realização dessa pesquisa, foi acordado junto à organização que o público-alvo da avaliação, seria composto por funcionários que realizaram o treinamento entre julho de 2014 e março de 2015, o que propiciaria a conclusão de ciclos semestrais de avaliação de desempenho por todos os funcionários participantes da pesquisa, oportunizando o atendimento da premissa para a demonstração de alteração de comportamento decorrente do treinamento. Nesse

período, foram capacitados 1027 funcionários, constituindo o universo da presente pesquisa.

Para a compreensão dos objetivos específicos do treinamento, é necessário previamente uma rápida explanação a respeito da sistemática de avaliação de desempenho adotada pela IF.

O processo de avaliação do desempenho de funcionários da Empresa ocorre em ciclos semestrais, em cada período avaliatório seu corpo funcional é avaliado tendo como foco as perspectivas Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento, todas oriundas do modelo de gestão *Balanced Scorecard* (BSC), além da perspectiva Socioambiental, incluída no modelo devido ao foco em Sustentabilidade exigido dos colaboradores pela organização. Os funcionários são avaliados nas dimensões competências e resultados, tendo como fontes avaliatórias: o superior hierárquico, os pares, autoavaliação e subordinados no caso de ser responsável pela condução de alguma equipe.

O ciclo avaliatório é subdividido em três fases: planejamento; acompanhamento; e encerramento. A fase de planejamento é dedicada à montagem das equipes e formalização de acordo de desempenho esperado, na fase de acompanhamento o desempenho do funcionário avaliado é observado, com a possibilidade de registro de anotações em sistema corporativo, essas anotações podem ser de aprimoramento, com indicação de ações para melhorias, ou de reconhecimento pelo bom trabalho desenvolvido; e, finalmente, na fase de encerramento são atribuídos os conceitos para os funcionários avaliados, com base no acordo de desempenho e nas anotações realizadas ao longo do ciclo. Após o encerramento do ciclo, os funcionários participantes são convidados a responder uma pesquisa de condução do processo avaliatório, na qual o desempenho do gerente da equipe é verificado.

Dessa avaliação de desempenho é originado um placar de desempenho, cuja pontuação varia de 0 a 100 pontos e é utilizada para processos seletivos e direcionamentos para ações de capacitação. Com relação à capacitação, associada à avaliação de desempenho é estruturado, pelo funcionário avaliado sob orientação do gerente de equipe, um Plano de Desenvolvimento de Competências (PDC), utilizado pela Universidade Corporativa da Empresa para planejamento de oferta de treinamentos ao longo do semestre subsequente.

O treinamento avaliado na presente pesquisa destina-se a funcionários detentores de funções gerenciais, que atuam como Gerentes de Equipe no processo de avaliação de desempenho, sendo priorizados os que obtiveram desempenho insuficientemente avaliado na Pesquisa de Condução, e tem como desempenhos esperados após a realização do treinamento:

- a) Avaliar o desempenho de funcionários, de forma consistente, cumprindo as três etapas da avaliação de desempenho por competências e resultados;
- b) Elaborar o Acordo de Desempenho em conjunto com os funcionários;
- c) Registrar anotações periódicas sobre o desempenho profissional, dialogando com os funcionários durante todo o processo avaliatório;
- d) Comparar o desempenho apresentado com o desempenho esperado no Acordo de Desempenho;
- e) Orientar ações para a melhoria do processo de avaliação do desempenho profissional com foco no sentido do trabalho e nas estratégias da IF;
- f) Apoiar práticas que favoreçam o desenvolvimento de competências da sua equipe;
- g) Incentivar a implementação do Plano de Desenvolvimento de Competências dos funcionários da equipe.

O referido treinamento foi escolhido para participar da presente pesquisa, com base nos seguintes critérios:

- a) Grande volume de recursos investidos no treinamento;
- b) Possuir objetivos instrucionais explícitos e implícitos que permitissem a verificação de efeitos e alterações de comportamentos;
- c) Possuir alinhamento estratégico com as diretrizes estratégicas da IF, com o intuito de que os resultados advindos possam ser relevantes para a Empresa e seus funcionários;
- d) Treinamento elaborado com a finalidade de suprir lacuna de desempenho objetivamente identificada;
- e) Curso realizado regularmente e a um período que permitisse a avaliação com, no mínimo, um semestre após a conclusão do treinamento;
- f) Treinamento com um grande número de participantes, com a finalidade de obter uma amostra suficiente para o atendimento de pressupostos estatísticos

e considerando o caráter voluntário dos egressos para a resposta ao questionário.

Em resumo, em relação à organização e ao curso selecionado, buscou-se uma organização em condições de disponibilizar dados sólidos e quantidades suficientes para que a relação entre as variáveis Impacto do Treinamento no Trabalho, medido em profundidade, Suporte à Transferência, Características Pessoais e Desejabilidade Social, fosse estudada.

3.4. Modelo de Integração das Relações entre as Variáveis

O modelo principal da presente pesquisa, bem como a integração das variáveis abordadas no presente estudo é demonstrada na Figura 6.

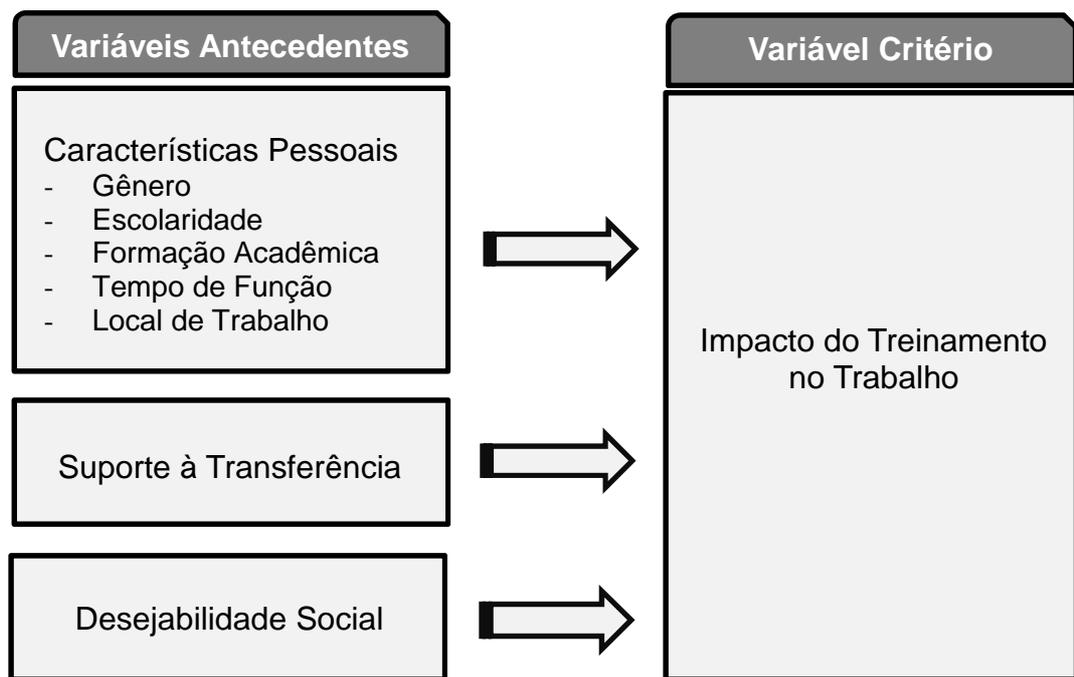


Figura 6. Modelo de Investigação

Fonte: elaborado pelo autor

O modelo proposto esquematiza as possíveis relações entre Características Pessoais do respondente (Gênero, Escolaridade, Formação, Local de Trabalho e Tempo na Função), Suporte à Transferência, a Desejabilidade Social e o resultado da avaliação de treinamentos no nível do Impacto do Treinamento no Trabalho,

medido em profundidade. Conforme amplamente abordado em pesquisas de avaliação de treinamentos, características da clientela e características contextuais podem afetar o impacto do treinamento, sendo considerados variáveis antecedentes ou preditoras. Há, porém, lacuna na produção de conhecimentos que relacionem a Desejabilidade Social com avaliações de treinamento. A Tabela 4 elenca as variáveis abordadas neste estudo, seus conceitos constitutivos e operacionais.

Tabela 4.
Construtos abordados na pesquisa

Construto	Conceito Constitutivo	Conceito Operacional
Impacto do Treinamento no Trabalho (em profundidade) – ImTT-P - Variável Critério -	Impacto do Treinamento no Trabalho, medido em profundidade (ImTT-P), refere-se à avaliação dos resultados da ação de TD&E em desempenhos específicos e esperados nos objetivos do treinamento. ¹	Contribuição do treinamento abordado para a manifestação de competências e comportamentos objetivados por meio de 23 (vinte e três) itens previamente formatados a partir da análise do material instrucional. O respondente manifestou-se por meio de uma escala contribuição do tipo <i>likert</i> de 10 pontos. Após análise fatorial os itens da escala foram agrupados em dois componentes: (1) Condução do Processo de Avaliação do Desempenho Profissional dos Integrantes da Equipe; (2) Orientação da Capacitação e Desenvolvimento Profissional dos Funcionários Integrantes da Equipe.
Suporte à Transferência do Treinamento - Variável Antecedente -	Suporte à Transferência do Treinamento refere-se à avaliação do apoio recebido no trabalho pelo egresso do treinamento para que as novas competências adquiridas no treinamento sejam aplicadas por ele em situações de trabalho. Esse é um construto constituído por dois fatores: Suporte Psicossocial e Suporte Material. ²	Concordância do respondente com itens apresentados referentes às condições e ao apoio proporcionados pela Empresa para que as Competências adquiridas na Oficina Gestão de Desempenho sejam aplicados no seu cotidiano de trabalho ³ . O respondente manifestou-se por meio de uma escala de concordância do tipo <i>likert</i> de 10 pontos. Após análise fatorial os itens da escala foram agrupados em dois componentes: (1) Suporte Psicossocial à Transferência e (2) Suporte Material à Transferência

Continuação...

Construto	Conceito Constitutivo	Conceito Operacional
Desejabilidade Social - Variável Antecedente -	Desejabilidade Social refere-se à tendência dos indivíduos em dar respostas socialmente aceitáveis, consideradas corretas ou em conformidade com os costumes vigentes, dada a sua necessidade de aprovação pelo grupo de convivência ⁴ .	Somatório dos itens dicotômicos (verdadeiro/falso) da Escala de Desejabilidade Social de Marlowe-Crowne, versão traduzida para o português e validada ⁵ . Essa escala possui 33 itens, dessa forma o nível de DS dos respondentes pode variar de 0 até 33.
Características da Clientela - Variável Antecedente -	Características pessoais demográficas e funcionais dos egressos do treinamento.	Gênero, Escolaridade, Formação Acadêmica, Local de Trabalho e Tempo de exercício da Função.

Fonte: elaborada pelo autor

Análise exploratória dos dados revelou a inexistência de distribuição normal em ambos os componentes extraídos dos dados referentes ao construto Impacto do Treinamento no Trabalho, medido em profundidade. Inicialmente havia sido previsto a utilização de Regressão Múltipla para análise da influência das variáveis antecedentes Suporte Psicossocial à Transferência, Suporte Material à Transferência, Desejabilidade Social e Características da Clientela sobre a variável critério Impacto do Treinamento no Trabalho. Devido a essa violação de pressuposto, optou-se pela realização de Regressão Logística, que segundo Hair, Anderson, Tatham e Black (2005) não depende de suposições rígidas da análise discriminante, é robusta quando os pressupostos da Regressão Múltipla são violados, além de possuir resultados similar à Regressão Múltipla.

Para a utilização da Regressão Logística os componentes extraídos do construto Impacto do Treinamento no Trabalho foram categorizadas, para isso foi utilizado o critério da Mediana, sendo enquadrados como “Baixo” o Impacto do Treinamento percebido pelos respondentes que posicionaram-se no 1º e 2ºs Quartis

¹ Coelho Jr. & Abbad (2010)

² Abbad, Sallorenzo, Coelho Jr., Zerbini, Vasconcellos & Todeschini (2012)

³ Escala de Suporte à Transferência do Treinamento proposta por Abbad, Sallorenzo, Coelho Jr., Zerbini, Vasconcellos & Todeschini (2012)

⁴ Oliveira (2013)

⁵ Escala de Desejabilidade Social de Marlowe-Crowne traduzida para o português e validada por Ribas Jr., Moura e Hutz (2004)

e “Alto” a percepção sobre o Impacto do Treinamento posicionados no 3º e 4ºs Quartis. Foi realizado teste Mann-Whitney para verificação de distinção entre as categorias criadas.

3.5. Estratégias de Pesquisa

Para o alcance dos objetivos propostos, foram adotadas estratégias, pormenorizadas na Tabela 5, onde estão descritas as amostras abordadas, os instrumentos utilizados, os procedimentos de coleta e de análises de dados a serem adotados em cada estudo.

Tabela 5.
Estratégias da Pesquisa

OBJETIVO GERAL: Analisar a influência exercida pela deseabilidade social, suporte psicossocial e material à transferência e características pessoais dos respondentes sobre o impacto de um treinamento gerencial (medido em profundidade) no trabalho dos egressos

Objetivo Específico 1	Desenvolver e validar escala de Impacto do Treinamento no Trabalho, medido em profundidade a partir dos objetivos extraídos do material instrucional de um treinamento gerencial.			
Abordagem/ Método	Material	Público-Alvo	Instrumentos	Coleta de Dados Análise de Dados
Qualitativo/ Quantitativa Levantamento de Opiniões	Material instrucional do treinamento avaliado	Egressos do treinamento avaliado que tenham concluído o curso entre julho/2014 e março/2015	-	Análise do material instrucional da Oficina Gestão do Desempenho Análise Fatorial

Continuação...

Objetivo Específico 2 Avaliar o Impacto do Treinamento no Trabalho, medido em profundidade.

Abordagem/ Método	Público-Alvo	Instrumentos	Coleta de Dados Análise de Dados
Quantitativa Levantamento de Opiniões	Egressos do treinamento avaliado que tenham concluído o curso entre julho/2014 e março/2015	Questionário de avaliação do impacto do treinamento no trabalho, desenvolvido e validado	À distância por meio de questionário eletrônico. Análise Estatística Descritiva e Exploratória

Objetivo Específico 3 Medir o nível de Desejabilidade Social (DS) dos participantes da pesquisa.

Abordagem/ Método	Público-Alvo	Instrumentos	Coleta de Dados Análise de Dados
Quantitativa Levantamento de Opiniões	Egressos do treinamento avaliado que tenham concluído o curso entre julho/2014 e março/2015	Escala de Desejabilidade de Marlowe-Crowne, versão traduzida para o português e validada por Ribas Jr., Moura e Hutz (2004)	Concomitante à avaliação do treinamento, à distância por meio de questionário eletrônico. O nível de DS corresponde ao somatório dos itens assinalados

Objetivo Específico 4 Avaliar o Suporte à Transferência do Treinamento para o Trabalho.

Abordagem/ Método	Público-Alvo	Instrumentos	Coleta de Dados Análise de Dados
Quantitativo Levantamento de Opiniões	Egressos do treinamento avaliado que tenham concluído o curso entre julho/2014 e março/2015	Escala de Avaliação de Suporte à Transferência	À distância por meio de questionário eletrônico Análise Estatística Descritiva e Exploratória

Continuação...

Objetivo Específico 5	Analisar a influência exercida pelo Suporte Psicossocial e Suporte Material à Transferência do treinamento, características pessoais e Desejabilidade Social sobre o Impacto do Treinamento no Trabalho, medido em profundidade.		
Abordagem/ Método	Público-Alvo	Instrumentos	Coleta de Dados
Quantitativo Levantamento de Opiniões	Egressos do treinamento avaliado que tenham concluído o curso entre julho/2014 e março/2015	-	Análise de Dados Análise de correlação e Análise de Regressão Logística

Fonte: elaborada pelo autor

As estratégias metodológicas a serem adotadas para consecução de cada Objetivo Específico têm por finalidade atender ao Objetivo Geral. Para isso, conforme explicitado na Tabela 5, foi inicialmente realizado o desenvolvimento e validação de instrumento para a avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho, medido em profundidade (ImTT-P), bem como a coleta de dados referente ao ImTT-P junto aos egressos, avaliação do suporte psicossocial e material à transferência do treinamento para o trabalho e nível de Desejabilidade Social dos respondentes, por fim, foi agregada a variável características pessoais dos respondentes e realizada a análise da relação dessas variáveis.

3.6. Instrumentos de Pesquisa

Para a consecução dos objetivos da presente pesquisa, foi necessário desenvolver e buscar evidências de validade de medidas que possibilitassem avaliar o Impacto do Treinamento no Trabalho, medido em Profundidade. Além desse instrumento, foram utilizadas medidas de características da clientela (gênero, nível de escolaridade, formação acadêmica, local de trabalho e experiência na função), medida de Suporte Psicossocial e Material à Transferência adaptado de Abbad, Sallorenzo, Coelho Jr., Vasconcelos e Todeschini (2012) e a Escala de

Desejabilidade Social proposta por Marlowe & Crowne (1960), na versão traduzida para o português e validada por Ribas Jr., Moura e Hutz (2004).

Dessa forma, foi utilizado questionário para a coleta de dados, destinado à autoavaliação realizada pelos egressos do treinamento. Quanto ao primeiro instrumento de coleta de dados, foi utilizado na presente pesquisa um questionário composto pelos blocos de questões: (A) Aprendizagem e Utilidade do Treinamento; (B) Impacto do Treinamento no Trabalho, medido em profundidade; (C) Suporte à Transferência do Treinamento para o Trabalho; (D) Desejabilidade Social; e (E) Características Pessoais dos respondentes.

A seguir, será realizada a descrição da construção, validações semânticas e por juízes dos blocos do questionário de autoavaliação que podem ser consultados no Anexo 1.

3.6.1 Bloco A: Aprendizagem e Utilidade do Treinamento

Trata-se de Bloco introdutório, composto por duas questões, na primeira ao egresso do treinamento é solicitado que manifeste sua percepção quanto à aquisição de competências abordadas durante o treinamento, de forma a funcionar como uma *proxi* a respeito do potencial de geração de aprendizagem do treinamento. Na segunda questão do Bloco, é solicitado que o respondente se manifeste a respeito da utilização, em seu contexto de trabalho, dos conteúdos aprendidos no treinamento, sua finalidade é permitir a seleção de respondentes que por transferências ou remanejamentos de pessoal na organização tenham deixado de conduzir a avaliação de desempenho de uma equipe de trabalho. Ambas as questões estão associadas a escala de concordância de 10 pontos, ancoradas em suas extremidades, sendo que 1 corresponde à Concordo Pouco e 10 corresponde à Concordo Totalmente. Caso a questão 2 fosse respondida em ponto abaixo de 4, conforme parâmetro adotado pela organização, seria considerado que o respondente não utiliza o treinamento no trabalho, não sendo objeto de análises quantitativas.

3.6.2. Bloco B: Impacto do Treinamento no Trabalho (Profundidade)¹

Quanto ao Bloco B, referente ao Impacto do Treinamento em nível de profundidade, foi elaborado conforme recomendado por Zerbini, Coelho Jr; Abbad, Mourão, Alvim e Loiola (2012), tendo sua formatação final composta por 23 itens. Esses itens foram construídos por meio do levantamento dos objetivos instrucionais do treinamento, transformados em objetivos observáveis de desempenho a partir da análise dos conteúdos existentes no extenso material de dinâmicas realizadas ao longo do treinamento, cadernos do educador e do participante da Oficina Gestão de Desempenho. Dessa forma, conforme preceitua a avaliação do Impacto de Treinamento no Trabalho, em profundidade, os itens constantes nesse Bloco descrevem desempenhos estritamente relacionados às competências, combinações de conhecimentos, habilidades e atitudes, abordadas e desenvolvidas por meio do treinamento. Esses 23 itens foram associados a uma escala de contribuição - devido a potencial relação entre o treinamento e a aplicação das novas aprendizagens no trabalho e os efeitos dessa melhoria no desempenho do egresso - com 10 pontos, na qual há ancoragem de conceitos em suas extremidades, sendo que nessa escala o número 1 correspondeu a “pouca contribuição” e o número 10 corresponde a “contribuição muito grande” do treinamento para a aprendizagem e aplicação dessas competências adquiridas ou aprimoradas.

3.6.3. Bloco C: Suporte à Transferência do Treinamento²

O terceiro bloco do questionário diz respeito à variáveis contextuais e tem a finalidade de medir o Suporte Psicossocial e Material à Transferência. Dessa forma, buscou-se em Abbad, Sallorenzo, Coelho Jr., Vasconcelos e Todeschini (2012) um instrumento que permitisse avaliar a relação entre os fatores pós-treinamento suporte material e suporte psicossocial, sendo adaptado o instrumento sugerido pelos autores à realidade da presente pesquisa, principalmente devido ao papel gerencial protagonizado pelos egressos do treinamento.

¹ No instrumento, o Bloco B foi denominado Transferência de Aprendizagem para Situações de Trabalho, com a finalidade de facilitar a compressão dos respondentes.

² No instrumento, o Bloco C foi denominado Suporte à Transferência do Aprendido, com a finalidade de facilitar a compressão dos respondentes.

Os onze itens do Bloco foram associados a uma escala de concordância de 10 pontos, ancoradas nas extremidades, sendo que o número “1” correspondente à “Concordo Pouco” e o número “10” correspondente à “Concordo Totalmente”.

3.6.4. Bloco D: Desejabilidade Social

Esse Bloco, correspondente à Escala de Desejabilidade Social de Marlowe-Crowne (EDSMC), na versão traduzida para o português e validada por Ribas Jr., Moura e Hutz. (2004), com adaptações para o contexto de aplicação da presente pesquisa. No questionário, este bloco foi denominado “Condutas e Atitudes Sociais” conforme recomendação de Gouveia, Guerra, Sousa, Santos, e Costa (2009).

Essa escala é composta por 33 itens, sendo dezoito itens diretos e quinze com enunciados invertidos. Os itens descrevem comportamentos aceitáveis, mas pouco prováveis, por exemplo “Sou sempre cuidadoso em relação à minha maneira de vestir”; ou “Em casa, minhas maneiras à mesa são tão boas quanto em um restaurante”, assim como comportamentos inaceitáveis, mas prováveis, por exemplo “Às vezes, eu gosto de falar da vida alheia”, ou “Já fingi estar doente para fugir de alguma responsabilidade”.

Os participantes responderam de forma dicotômica (verdadeiro/falso). Ao responder, após ler cada item o participante aponta se ele o descreve ou não, assinalando Verdadeiro ou Falso. A resposta dada a cada afirmação é transformada em “0” ou “1” e o escore final é obtido por meio da soma simples dos itens assinalados (Ribas Jr., Moura & Hutz, 2004 e Machamba, 2012).

A versão brasileira proposta por Ribas Jr., Moura e Hutz (2004), utilizada como base para a presente pesquisa foi traduzida, revisada por comitê independente e submetida a amostra de 429 adultos em duas oportunidades. A amostra de participantes foi composta por brasileiros residentes na cidade do Rio de Janeiro, sendo 33,1% do sexo masculino, 65% do sexo feminino (1,9% dos respondentes não informaram), com idade entre 18 e 65 anos, sendo 44,5 % até 29 anos, 25,4% entre 30 e 39 anos e 13,2% até 49 anos, variados níveis de formação (13,5% ensino fundamental, 23,1% ensino médio e 62,5% ensino superior) e socioeconômicos. A análise fatorial exploratória revelou solução unifatorial, conforme

escala original de Marlene-Crowne, apresentando consistência interna adequada (Alpha de Cronbach de 0,79).

3.6.5. Bloco E: Características da Clientela¹

Corresponde a questionário para levantamento de dados referente ao construto Características da Clientela no modelo de Abbad (1999) ou Insumos no modelo de Borges-Andrade (1982). Por meio desse Bloco, foram levantados dados sobre Gênero, Nível de Escolaridade, Formação Acadêmica, Local de Trabalho e Experiência na Função Atual. Nesta pesquisa, os dados demográficos e funcionais têm como finalidade propiciar o conhecimento da amostra de respondentes, relacionando-os com a variável critério Impacto do Treinamento no Trabalho.

3.7. Validação Semântica e por Juízes

A escala de Impacto do Treinamento no Trabalho, desenvolvida para a realização da presente pesquisa foi submetida à validação semântica por quatro participantes do treinamento, com a finalidade de identificar e corrigir eventuais falhas, decorrentes de imprecisão e falta de clareza, bem como a adequação das mensagens e instruções.

Em seguida, foram submetidos à validação por juízes, sendo esses: dois contendedistas do treinamento e dois funcionários da equipe de avaliações de treinamentos da organização. Foi solicitado que verificassem cada item da escala, analisando a precisão e a adequação das escalas numéricas. Não foi registrada discordância significativa entre os juízes. Após os procedimentos de validação semântica e por juízes, alguns ajustes foram recomendados e adotados após análise de sua pertinência. Em seguida aos ajustes sugeridos no processo de validação, foram definidos e adotados os procedimentos para coleta de dados.

¹ No instrumento, o Bloco E foi denominado Dados do Funcionário Treinando, com a finalidade de facilitar a compressão dos respondentes.

3.8. Coleta de Dados

Para o levantamento de opiniões dos egressos e devido aos questionários utilizados e instruções para preenchimento da pesquisa serem autoaplicáveis, os instrumentos eletrônicos foram parametrizados em *software* livre *LimeSurvey* e encaminhados aos participantes em *link* enviado via *email* corporativo da IF em dezembro de 2015.

O envio dos questionários foi censitário, mas devido a incerteza relacionada a taxa de retorno, a amostragem final, após retorno dos questionários, foi por acessibilidade, não aleatória. Como estratégia para estimular a participação dos convidados a responder a autoavaliação, nas mensagens convites foram incluídos tópicos que ressaltavam a importância da pesquisa para aprimoramento de programas da capacitação da empresa e explicações a respeito dos procedimentos para participação. Estratégias mais robustas e ousadas foram consideradas desnecessárias, pois historicamente a participação dos funcionários em pesquisas realizadas no âmbito da empresa são suficientes.

Foram participantes do público-alvo da autoavaliação na presente pesquisa os 1027 funcionários da organização que concluíram a Oficina Gestão de Desempenho, curso abordado na presente pesquisa, entre julho/2014 e março/2015. Foram recebidas 491 respostas completas (taxa de retorno de 48%).

O tempo decorrido entre a participação no treinamento e a avaliação foi determinado devido ao ciclo de trabalho do processo abordado no curso, descrito na seção “Treinamento Avaliado” e, dessa forma, todos os participantes da autoavaliação receberam a oportunidade de exercer a atividade aprimorada, por ser considerado tempo suficiente para a aplicação do aprendido.

3.9. Amostra

A Tabela 6 demonstra os dados funcionais e demográficos dos participantes, considerando os respondentes da pesquisa e a população convidada a participar da autoavaliação.

Tabela 6.
Dados dos Respondentes

Característica Pessoal	População (1027)		Amostra (491)	
	Quantidade	Percentual (%)	Quantidade	Percentual
Gênero				
Feminino	344	33,5	156	31,8
Masculino	683	66,5	335	68,2
Nível de Escolaridade				
Médio	81	7,8	22	4,5
Graduação	471	45,8	156	31,8
Pós-Graduação	475	46,2	313	63,7
Formação Acadêmica				
Administração	452	44	192	39,1
C. Contábeis	96	9,3	54	11
Direito	114	11,1	52	10,6
C. Econômicas	69	6,7	30	6,1
Informática	54	5,2	27	5,5
Outros	242	23,7	136	27,7
Local de Trabalho				
Unidade de Negócios	718	69,9	335	68,2
Unidade de Apoio	235	22,9	120	24,4
Unidade Tática	26	2,5	10	2
Unidade Estratégica	41	4	24	4,9
Outras (Previ, Cassi etc)	7	0,7	2	0,4
Tempo de Função				
Menos de 1 ano	113	11	53	10,8
De 1 a 3 anos	387	37,7	180	36,7
De 4 a 6 anos	210	20,4	105	21,3
De 7 a 9 anos	98	9,5	46	9,4
10 anos ou mais	219	21,3	107	21,7

Fonte: dados da pesquisa

Este estudo recebeu a participação de 491 respondentes funcionários da empresa IF que realizaram o treinamento estudado, sendo 156 mulheres (31,8%) e 335 homens (68,2%), a maioria com nível de escolaridade de pós-graduação (313 indivíduos – 63,7%), seguido por nível de graduação (156 indivíduos – 31,8%) e nível médio (22 indivíduos – 4,5%). A formação predominante é Administração de Empresas com 192 indivíduos (39,1%), mas também é relevante a quantidade de indivíduos com formação em Ciências Contábeis (54) e Direito (52), correspondente

a 11% e 10,6% respectivamente. Com relação aos dados funcionais percebe-se que 335 indivíduos trabalham em Unidades de Negócios (agências bancárias voltadas para atendimento ao público), representando 68,2%, seguido por 120 funcionários (24,4%) que exercem suas atribuições em Unidades de Apoio (unidades voltadas ao suporte aos negócios e suporte administrativo). Por fim, com relação à experiência na função atual, 233 funcionários (47,5%) possuem até três anos de experiência, 151 (30,7%) possuem entre 4 e 9 anos de experiência e 107 (21,7%) possuem 10 anos ou mais de experiência na função.

A análise dos dados funcionais e demográficos apresentados na Tabela 6 mostra certa proporcionalidade entre respondentes e população, à exceção da informação a respeito do nível de escolaridade que mostra maior engajamento de funcionários detentores de nível de pós-graduação com a presente pesquisa.

3.10. Tratamento dos Dados e Validação Empírica

Nesta seção, serão descritos os procedimentos realizados para a análise de validação empírica/estatística dos questionários utilizados nessa pesquisa, por construto, dando origem às variáveis utilizadas nas análises dos dados: Impacto do Treinamento no Trabalho, medido em profundidade e Suporte à Transferência (Psicossocial e Material).

Vale esclarecer que não foi realizado o procedimento de detecção e correção de erros de digitação devido a extração dos dados ter sido realizada diretamente de ferramenta eletrônico *LimeSurvey*.

Inicialmente, procedeu-se análises exploratórias do banco de dados com a finalidade de identificar casos omissos. A primeira verificação foi quanto à utilização pelos egressos dos conteúdos abordados no treinamento, procedendo-se à exclusão dos que apontaram não utilizar, ou utilizar muito pouco as competências aprimoradas ou desenvolvidas no trabalho, sendo identificados 9 casos.

Em seguida, foi realizado o procedimento de identificação de casos extremos univariados por meio da análise dos gráficos de ramos e folhas e *boxplot*, sendo excluídos das análises posteriores 157 respondentes. Os casos extremos univariados, correspondem aos indivíduos que avaliaram um determinado item abordado de forma distinta do restante dos indivíduos participantes da pesquisa, esses casos tem potencial de influência na normalidade da distribuição dos dados,

esses casos podem ser provenientes de sujeitos que respondem sem atenção ao questionário, avaliando de forma leniente ou demasiadamente severa, nessa pesquisa optou-se por excluí-los do conjunto de respostas utilizadas para as análises seguintes.

As respostas obtidas junto aos respondentes que afirmaram utilizar as competências abordadas no treinamento e não correspondiam extremos univariados, correspondentes à 328 casos, foram utilizadas para a validação empírica dos instrumentos utilizados, sendo denominadas para facilitação de menção no decorrer desta pesquisa de Amostra A. Após a análise dos instrumentos e definição dos fatores a serem utilizados nas análises foi realizada verificação de presença de *Outliers* multivariados por meio da verificação da distância de Mahalanobis, sendo excluídos mais 32 casos, restando 293 indivíduos para as análises de relações entre as variáveis do modelo de pesquisa

Seguida as exclusões e após a realização de análise empírica verificou-se a existência de dois fatores referentes à variável critério Impacto do Treinamento no Trabalho e que ambas não apresentaram distribuição normal dos casos, então, devido à finalidade de verificação de influência de variáveis independentes sobre a variável critério, optou-se pela categorização da variável critério a partir da mediana da distribuição e análise de influência por meio da técnica estatística de Regressão Logística.

3.10.1. Investigação de Validade

Para verificação da existência de indícios de validade das escalas de Impacto do Treinamento no Trabalho e Suporte à Transferência foram realizadas Análises Fatoriais de forma a verificar a quantidade de fatores existentes em cada medida.

Conforme as orientações de Tabachnick e Fidell (2001) e Abbad, Queiroga e Zerbini (2012) foram realizadas verificações de pressupostos preliminares à análise fatorial: tamanho da amostra, linearidade, multicolinearidade e singularidade.

Com relação ao tamanho da amostra, os dados obtidos na coleta atenderam a recomendação de quantidade mínima de 10 respondentes por item de cada escala. Posteriormente, serão verificados os critérios de existência mínima de 100 respondentes por fator e de comunalidades mínimas entre 0,40 e 0,70.

A linearidade, que corresponde ao padrão de associação entre cada par de variáveis, foi verificada por meio da existência de coeficientes de correlação de Pearson com valores diferentes de zero e estatisticamente significativos.

Por fim, com relação aos pressupostos, foi testada a presença de multicolinearidade e singularidade dos dados, buscou-se verificar a existência de correlações superiores a 0,80 na matriz de correlações. De acordo com Tabachnick e Fidell (2001) valores superiores a 0,90 retratam que as respostas numéricas dos participantes possuem uma associação demasiadamente elevada, comportando-se como se fossem um único item.

Quanto à normalidade da distribuição dos dados, análise exploratória demonstrou a inexistência de distribuição normal para a maior parte dos itens componentes dos questionários. Porém, conforme Tabachnick e Fidell (2001), a análise fatorial exploratória é robusta à violação desse pressuposto.

Em seguida aos procedimentos de verificação de pressupostos gerais, foram adotados procedimentos para a verificação da fatorabilidade dos itens de cada construto da pesquisa. Para isso, foram adotados os procedimentos recomendados por Fávero, Belfiore, Silva e Chan (2009): (1) analisar a matriz de correlações; verificar a adequação da amostra com o teste de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), (2) teste de esfericidade de Barlett, (3) analisar a matriz anti-imagem e (4) verificação das comunalidades.

A primeira análise da matriz de correlação, inspeção visual, foi realizada conforme recomendam Hair, Anderson, Tatham e Black (2005), que recomendam a existência de correlações bivariadas superior a 0,30 (negativo ou positivo) em ao menos 50% das relações entre os itens de cada construto.

Em seguida, foram realizadas as análises de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o Teste de Esfericidade de Bartlett. O procedimento foi realizado para cada conjunto de itens referente a cada construto abordado na pesquisa separadamente.

Para ser considerado um indicativo de compartilhamento de um fator comum entre os itens, o resultado do Teste KMO, medida de adequação de amostra que representa as comparações entre os coeficientes de correlação simples e os com as correlações parciais, que varia entre 0 (zero) e 1 (um), deve se aproximar de 1 (um), sendo considerado que valores inferiores a 0,60 indicam a inadequação da utilização da Análise Fatorial para os itens.

Em seguida foi realizado o teste de esfericidade de Bartlett que é usado no intuito de avaliar a hipótese de que a matriz das correlações pode ser a matriz identidade com determinante igual 1 (um). Caso a matriz de correlações for igual à matriz identidade não se recomenda a utilização da análise fatorial.

O próximo requisito para a fatorabilidade dos dados foi a verificação da matriz anti-imagem de variância-covariância e de correlações. Nessa matriz, os valores da diagonal principal representam medida de adequação dos dados à Análise Fatorial, conhecida como Medida de Adequação da Amostra (MSA). Na verificação visual, se busca a existência de valores inferiores a 0,50 o que indica que a variável não se ajusta a estrutura definida pelas outras variáveis e, devem ser eliminada (Maroco, 2007).

Por fim, analisou-se a tabela de comunalidades (h^2) para verificar a representação pela variância total explicada pelos fatores em cada variável. As comunalidades após a extração inicial dos fatores variam de 0 (zero) a 1 (um), considerando, quando próximos a zero, baixa ou nenhuma variância da variável e, quando próximo a um, forte comunalidade, possuindo forte relação com os fatores retidos. Fávero, Belfiore, Silva e Chan (2009), recomendam conservar na Análise Fatorial comunalidades com valores superiores a 0,50; sendo que valores inferiores a esse, indicam que as variáveis não estão linearmente correlacionadas e, por isso, não devem ser incluídas na análise fatorial.

Após as análises de fatorabilidade, seguiu-se o fluxo para a Análise Empírica de validação das escalas utilizadas na pesquisa conforme recomendações de Abbad, Queiroga e Zerbini (2012): extração inicial dos fatores, rotação dos fatores (no caso de haver mais de um fator), interpretação dos fatores gerados e geração de escores fatoriais a serem utilizados em análises futuras. Dessa forma, foi realizada inicialmente uma extração dos componentes principais (PC) com intuito de verificar a indicação de possíveis fatores existentes.

O critério convencional, assim chamado por Abbad, Queiroga e Zerbini (2012), foi adotado inicialmente para decisão do número de fatores a serem extraídos. As autoras informam que devem ser considerados apenas fatores com os valores próprios ou autovalores (*eigenvalues*) superiores a 1 (um), confirmados pela verificação do gráfico *Scree Plot*, no qual demarca o número de fatores a serem extraídos, no ponto onde o gráfico começa a ficar horizontal (forma de cotovelo).

Após definidas as quantidades de fatores para cada construto abordado na presente pesquisa, conforme recomendação de Abbad, Queiroga e Zerbini (2012), o passo seguinte realizado foi a Rotação dos Fatores para os construtos definidos com mais de um fator. Portanto, foi adotado o método de Fatoração dos Eixos Principais (PAF) no banco de dados, seguindo a orientação dada por Fávero, Belfiore, Silva e Chan (2009) e por Abbad, Queiroga e Zerbini (2012) de utilização de rotação oblíqua quando verificada a existência de relação entre os itens analisados.

Para finalizar a análise exploratória dos dados, após a extração dos fatores, dois procedimentos foram adotados: interpretação dos fatores e geração de médias fatoriais. As médias fatoriais foram calculadas a partir da média das respostas numéricas dos participantes aos itens componentes de cada fator, possibilitando que os mesmos fossem utilizados nas análises de relação entre variáveis da presente pesquisa. A fim de verificar a consistência interna dos fatores, foram utilizados os coeficientes de confiabilidade Alfa de Cronbach.

Assim, no capítulo Método, foram descritos o contexto da pesquisa, o treinamento avaliado, as estratégias adotadas, os instrumentos empregados, a metodologia adotada para a coleta dos dados, a descrição dos participantes da pesquisa, os procedimentos para a análise empírica/estatística dos dados obtidos e o modelo de pesquisa. O próximo capítulo, assim, descreverá os resultados obtidos nas análises realizadas, como base para a consecução dos objetivos propostos no estudo.

4. RESULTADOS

Nesta seção serão abordados os resultados obtidos a partir das análises estatísticas realizadas, como subsídio para a verificação da relação entre Impacto do Treinamento no Trabalho, medido em profundidade, Suporte Psicossocial e Material à Transferência, Características da Clientela e Desejabilidade Social. Para isso, inicialmente serão descritos os resultados de Análises Fatoriais realizadas com intuito de verificar a existência de evidências de validade estatística dos instrumentos utilizados para avaliação dos construtos Impacto do Treinamento no Trabalho e Suporte à Transferência.

4.1 Evidências de Validade das Escalas

Como requisito para a consecução do objetivo geral da presente pesquisa, foram realizadas validações empíricas dos instrumentos utilizados. Esta seção descreve os resultados da análises fatoriais e de consistência interna das escalas de autoavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho e Suporte à Transferência.

4.1.1 Escala de Impacto do Treinamento no Trabalho em Profundidade (ImTT-P)

Para a validação estatística da Escala de Impacto do Treinamento no Trabalho (em Profundidade), foram inicialmente adotados os procedimentos de Análise da Fatorabilidade da Escala: análise do tamanho da amostra, análise da matriz de correlações; verificação da adequação da amostra com o teste de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e teste de esfericidade de Barlett; análise da matriz anti-imagem e verificação das comunalidades.

Ressalta-se que para o procedimento de validação das escalas foram utilizados os dados obtidos junto aos respondentes da pesquisa, desconsiderados os casos extremos univariados, conforme descrito na seção Método.

A análise de fatorabilidade da Escala ImTT-P foi considerada fatorável, conforme descrito na Tabela 7.

Tabela 7.
Indicadores de Fatorabilidade da Escala de ImTT-P

Indicador de Fatorabilidade	Resultado	Interpretação
Tamanho da Amostra	325 casos	O tamanho da amostra é adequado para a análise fatorial, visto que há mais de 10 casos por item da escala.
Matriz de Correlação	100% dos coeficientes superiores a 0,30. Valor máximo 0,838	As correlações existentes indicam ausência de problemas de singularidade e multicolinearidade, sendo adequado para análise fatorial.
KMO	0,961	O teste KMO revelou adequação da utilização de Análise Fatorial, sendo classificado como “muito bom”, segundo Fávero, Belfiore, Silva e Chan (2009)
Teste de esfericidade de Bartlett	7081,52 (sig. = 0,000)	Rejeita a hipótese de igualdade entre matriz de correlações e matriz identidade, evidenciando a existência de correlações significativas entre as variáveis, corroborando a utilização de Análise Fatorial.
Verificação da matriz anti-imagem	Todos os itens da diagonal principal possuem valores superiores a 0,5.	Variáveis se ajustam a estrutura definida pelas outras variáveis, devendo ser mantidas na análise fatorial
Comunalidades	Valores superiores a 0,5. Valor mínimo: 0,534	Os valores indicam que todos os itens devem ser mantidos na Análise Fatorial, pois possuem relação com os fatores retidos. Esse valor também indica adequação do tamanho da amostra (comunalidades entre 0,40 e 0,70)

Fonte: dados da pesquisa

Em seguida às verificações de fatorabilidade dos itens da Escala do construto, que apresentaram indicativos de adequação para a realização de Análise Fatorial, foi adotado primeiramente o procedimento de extração inicial dos fatores por meio da Análise dos Componentes Principais (PC) com intuito de verificar a indicação de possíveis fatores existentes.

A análise das tabelas de variância explicada geradas revela a existência de dois fatores para os itens referentes do construto, sendo que o primeiro fator apresentou *eigenvalues* total de 14,226 e o segundo fator apresentou *eigenvalues* total de 1,284. Os dois componentes explicavam 67,437% das respostas numéricas dos participantes aos itens da escala. A quantidade de fatores sugeridos é

corroborada pela análise do gráfico *Scree Plot*, que representa o relacionamento entre os autovalores (*eigenvalues*) e a quantidade de fatores, conforme Figura 7.

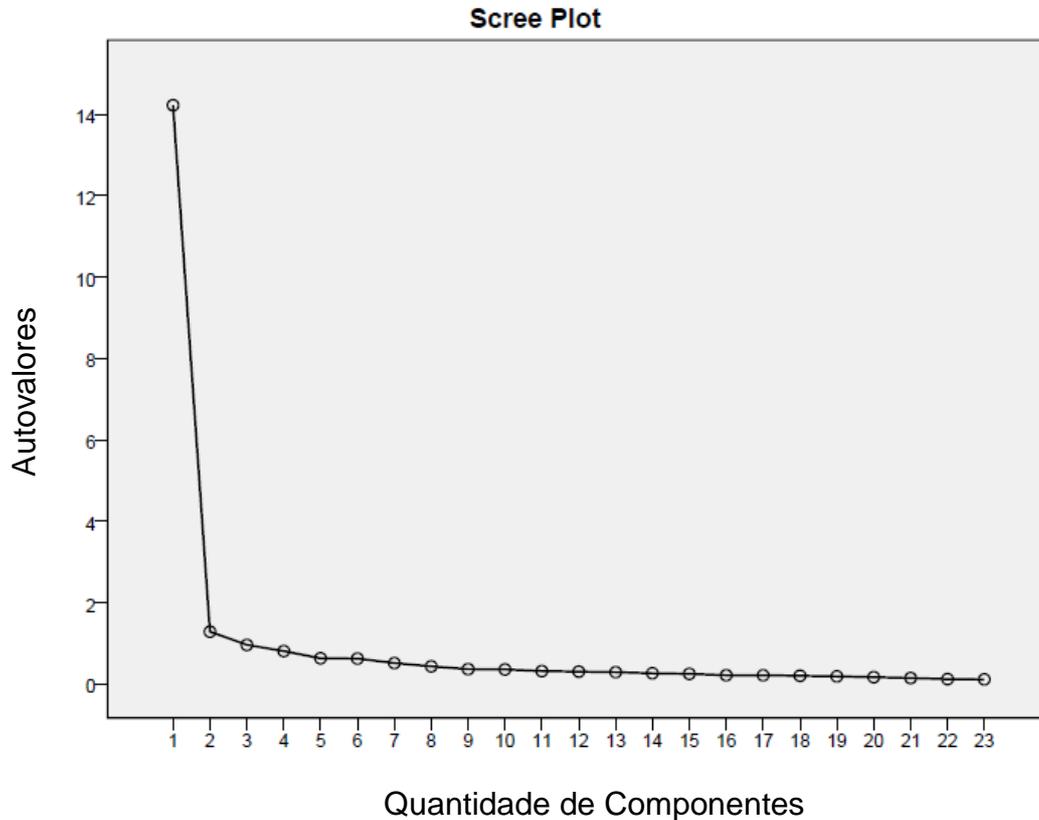


Figura 7. Gráfico Scree Plot – Escala ImTT-P

Fonte: Elaborado pelo autor

Definidas as quantidades de fatores para a Escala de Impacto do Treinamento no Trabalho, medido em Profundidade, conforme recomendação de Abbad, Queiroga e Zerbini (2012), o passo seguinte realizado foi a Rotação dos Fatores para isso foi adotada rotação oblíqua, devido à existência de relação entre os itens analisados, conforme indicado na matriz de correlação dos fatores que evidenciou um coeficiente de 0,667. Como critério para de alocação dos itens aos fatores foi adotado a recomendação de Hair, Anderson, Tatham e Black (2005) de carga fatorial igual ou superior à 0,35 devido ao tamanho da amostra entre 250 e 350 participantes. A solução bifatorial guardou aderência e adequação ao conteúdo abordado no treinamento

O fator 1 reúne 19 itens referentes às percepções dos participantes sobre o grau de contribuição da Oficina Gestão do Desempenho para a expressão de competências no trabalho, relacionadas à Condução do Processo de Avaliação do Desempenho Profissional dos Integrantes da Equipe, sendo adotada essa denominação. Obteve-se índice de consistência interna mensurado por meio do Alpha de Cronbach igual a 0,969 e cargas fatoriais entre 0,946 e 0,602 conforme demonstrado na Tabela 8.

Tabela 8.

Fator 1 - Condução do Processo de Avaliação do Desempenho Profissional dos Integrantes da Equipe

Item	Descrição do Item	Carga Fatorial	Comunalidades h ²	Média	Desvio Padrão
3	Elaborar Acordo de Desempenho Esperado por competências, levando em consideração as competências requeridas para o exercício da função dos integrantes da equipe.	0,946	0,715	8,80	0,89
2	Utilizar o Acordo de Desempenho Esperado como base para a realização de anotações e atribuições de conceitos.	0,860	0,646	8,71	0,85
13	Atribuir conceitos com base na expressão de competências, atingimento de resultados e prazos acordados.	0,856	0,748	8,82	0,87
11	Atribuir conceitos tendo por base o Acordo de Desempenho esperado registrado para os funcionários.	0,853	0,722	8,78	0,93
4	Elaborar Acordo de Desempenho Esperado por metas, considerando os resultados esperados e prazos necessários para o seu cumprimento.	0,809	0,636	8,71	0,92
7	Realizar acompanhamento contínuo do desempenho de cada integrante da equipe.	0,789	0,670	8,70	0,94
12	Atribuir conceitos tendo por base o Acordo de Desempenho esperado registrado para os funcionários.	0,783	0,690	8,75	0,89

Continuação...

Item	Descrição do Item	Carga Fatorial	Comunalidades h ²	Média	Desvio Padrão
1	Realizar reunião para discussão do Acordo de Desempenho Esperado por competências e metas com os subordinados, antes de registrá-los e vinculá-los aos integrantes da equipe.	0,775	0,558	8,68	0,99
6	Dialogar com os funcionários a respeito do trabalho e desempenho durante todo o processo avaliatório.	0,775	0,669	8,81	0,97
14	Utilizar o diálogo com o funcionário avaliado para legitimar os conceitos atribuídos.	0,762	0,683	8,86	0,89
20	Avaliar o desempenho de funcionários de forma consistente, cumprindo as etapas da GDP.	0,744	0,756	8,78	0,91
8	Fornecer "feedback" de aprimoramento e de reconhecimento claros e objetivos, estruturados e oportunos.	0,700	0,590	8,81	0,95
19	Discutir estratégias com a equipe para que os integrantes se sintam responsáveis pelos resultados atingidos.	0,688	0,672	8,83	0,92
23	Buscar erradicar erros de avaliação que eu possa cometer: proximidade, leniência, benevolência, halo ou tendência central.	0,680	0,635	8,82	0,94
22	Divulgar as vantagens da GDP, estimulando o desenvolvimento profissional dos funcionários da equipe.	0,678	0,681	8,76	0,94
21	Conduzir a GDP de forma a contribuir para o aprimoramento profissional de cada avaliado, preparando para novos desafios e atingimento de resultados.	0,670	0,737	8,81	0,93
10	Registrar anotações quando observado desempenho exemplar, indicando um reconhecimento.	0,651	0,559	8,83	0,95
5	Registrar anotações periódicas sobre o desempenho de cada funcionário integrante da equipe ao longo do ciclo avaliatório.	0,631	0,534	8,51	1,09
9	Registrar anotações de aprimoramento, considerando aspecto motivacional, de forma a auxiliar no processo de mudança de comportamento e desenvolvimento profissional.	0,602	0,60	8,62	0,96

Fonte: dados da pesquisa

O fator 2 agrupa 4 itens referentes às percepções dos participantes sobre o grau de contribuição da Oficina Gestão do Desempenho para a expressão de competências no trabalho, relacionadas à Orientação da Capacitação e

Desenvolvimento Profissional dos Funcionários Integrantes da Equipe, sendo adotada essa denominação. Obteve-se índice de consistência interna mensurado por meio do Alpha de Cronbach igual a 0,899 e cargas fatoriais entre 0,867 e 0,521, conforme demonstrado na Tabela 9.

Tabela 9.

Fator 2 - Orientação da Capacitação e Desenvolvimento Profissional dos Funcionários Integrantes da Equipe

Item	Descrição do Item	Carga Fatorial	Comunalidades h ²	Média	Desvio Padrão
17	Acompanhar a realização de treinamentos indicados no PDC dos funcionários da equipe.	0,867	0,801	8,24	1,21
15	Estimular a elaboração do Plano de Desenvolvimento de Competências (PDC) como instrumento para o desenvolvimento profissional dos funcionários avaliados.	0,697	0,720	8,45	1,12
18	Propor ações de capacitação como forma de desenvolver e aprimorar competências.	0,667	0,797	8,53	1,01
16	Utilizar a GDP para identificação de necessidades de capacitação e desenvolvimento profissional	0,521	0,691	8,54	1,08

Fonte: dados da pesquisa

Por fim, os fatores foram codificados para simplificar as menções nas descrições seguintes, sendo adotados “Impacto_Avaliação” para o fator 1 e “Impacto_Capacitação” para o fator 2.

Em seguida, foram produzidas médias fatoriais correspondentes aos itens pertencentes a cada fator, para que os mesmos fossem utilizados nas análises de relações entre variáveis da presente pesquisa. O fator1 - Impacto_Avaliação - possui média fatorial de 8,76 (dp = 0,93), o fator 2 - Impacto_Capacitação - apresentou média fatorial de 8,44 (dp = 1,10).

Concluída a análise da matriz fatorial dos itens componentes do construto, foi executado, conforme recomendado por Laros (2005), a validade cruzada com a finalidade de verificar que a solução fatorial obtida na base de dados de uma

primeira amostra é verificada através dos dados de uma segunda amostra independente da primeira. Para isso, utilizou-se a função “aleatorioentre” do software Excel 2010 para selecionar duas subamostras com 250 indivíduos cada, quantidade estabelecida a partir da necessidade de respeitar o critério de 10 indivíduos por variável estudada. Após a seleção dos indivíduos realizou-se os procedimentos de análise de fatorabilidade, análise dos componentes principais e método de fatoração dos eixos principais.

A Tabela 10 demonstra resumidamente os principais resultados encontrados nas análises fatoriais realizadas com as respostas dos participantes do treinamento subdivididos nas três amostras.

Tabela 10.
Validação Cruzada – Escala Impacto do Treinamento no Trabalho (Profundidade)

Amostras	Fator 1: Impacto_Avaliação		Fator 2: Impacto_Capacitação	
	Alpha de Cronbach	Cargas Fatoriais	Alpha de Cronbach	Cargas Fatoriais
Amostra A N = 325 indivíduos	0,969	0,602 – 0,946	0,899	0,521 – 0,897
Subamostra A.1 N = 250 indivíduos	0,968	0,690 – 0,853	0,898	0,787 – 0,848
Subamostra A.2 N = 250 indivíduos	0,971	0,582 – 0,945	0,907	0,480 – 0,818

Fonte: dados da pesquisa

O resultado da validação cruzada evidencia a estabilidade da escala com dois fatores, permanecendo o agrupamento dos itens relacionados à Condução do Processo de Avaliação do Desempenho Profissional dos Integrantes da Equipe e Orientação da Capacitação e Desenvolvimento Profissional dos Funcionários Integrantes da Equipe.

Por fim, com base nos resultados demonstrados é possível afirmar que a Escala de Impacto do Treinamento no Trabalho (profundidade) demonstrou evidência de validade e consistência, demonstrando alinhamento com os objetivos do treinamento avaliado e com o referencial teórico adotado na pesquisa.

4.1.2 Escala de Suporte à Transferência do Treinamento

Para a validação estatística da Escala de Suporte à Transferência do Treinamento, foram inicialmente adotados os procedimentos de Análise da Fatorabilidade da Escala: análise do tamanho da amostra, análise da matriz de correlações; verificação da adequação da amostra com o teste de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e teste de esfericidade de Barlett; análise da matriz anti-imagem e verificação das comunalidades.

Ressalta-se que para o procedimento de validação das escalas foram utilizados os dados obtidos junto aos respondentes da pesquisa, desconsiderados os casos extremos univariados, conforme descrito na seção Método.

A análise de fatorabilidade da Escala de Suporte à Transferência foi considerada fatorável, conforme descrito na Tabela 11.

Tabela 11.

Indicadores de Fatorabilidade da Escala de Suporte à Transferência

Indicador de Fatorabilidade	Resultado	Interpretação
Tamanho da Amostra	325 casos	O tamanho da amostra é adequado para a análise fatorial, visto que há mais de 10 casos por item da escala.
Matriz de Correlação	98,2% dos coeficientes superiores a 0,30. Valor máximo 0,846	As correlações existentes indicam ausência de problemas de singularidade e multicolinearidade, sendo adequado para análise fatorial.
KMO	0,928	O teste KMO revelou adequação da utilização de Análise Fatorial, sendo classificado como “muito bom”, segundo Fávero, Belfiore, Silva e Chan (2009)
Teste de esfericidade de Bartlett	3468,21 (sig. = 0,000)	Rejeita a hipótese de igualdade entre matriz de correlações e matriz identidade, evidenciando a existência de correlações significativas entre as variáveis, corroborando a utilização de Análise Fatorial.

Continuação...

Indicador de Fatorabilidade	Resultado	Interpretação
Verificação da matriz anti-imagem	Todos os itens da diagonal principal possuem valores superiores a 0,5.	Variáveis se ajustam a estrutura definida pelas outras variáveis, devendo ser mantidas na análise fatorial
Comunalidades	Valores superiores a 0,5.	Os valores indicam que todos os itens devem ser mantidos na Análise Fatorial, pois possuem relação com os fatores retidos.
	Valor mínimo: 0,673	Esse valor também indica adequação do tamanho da amostra (comunalidades entre 0,40 e 0,70)

Fonte: dados da pesquisa

Em seguida às verificações de fatorabilidade dos itens da Escala do construto, que apresentaram indicativos de adequação para a realização de Análise Fatorial, foi adotado primeiramente o procedimento de extração inicial dos fatores por meio da Análise dos Componentes Principais (PC) com intuito de verificar a indicação de possíveis fatores existentes.

A análise das tabelas de variância explicada geradas revela a existência de dois fatores para os itens referentes do construto, sendo que o primeiro fator apresentou *eigenvalues* total de 6,724 e o segundo fator apresentou *eigenvalues* total de 2,091. Os dois componentes explicavam 80,142% das respostas numéricas dos participantes aos itens da escala. A quantidade de fatores sugeridos é corroborada pela análise do gráfico *Scree Plot*, que representa o relacionamento entre os autovalores (*eigenvalues*) e a quantidade de fatores, conforme Figura 8.

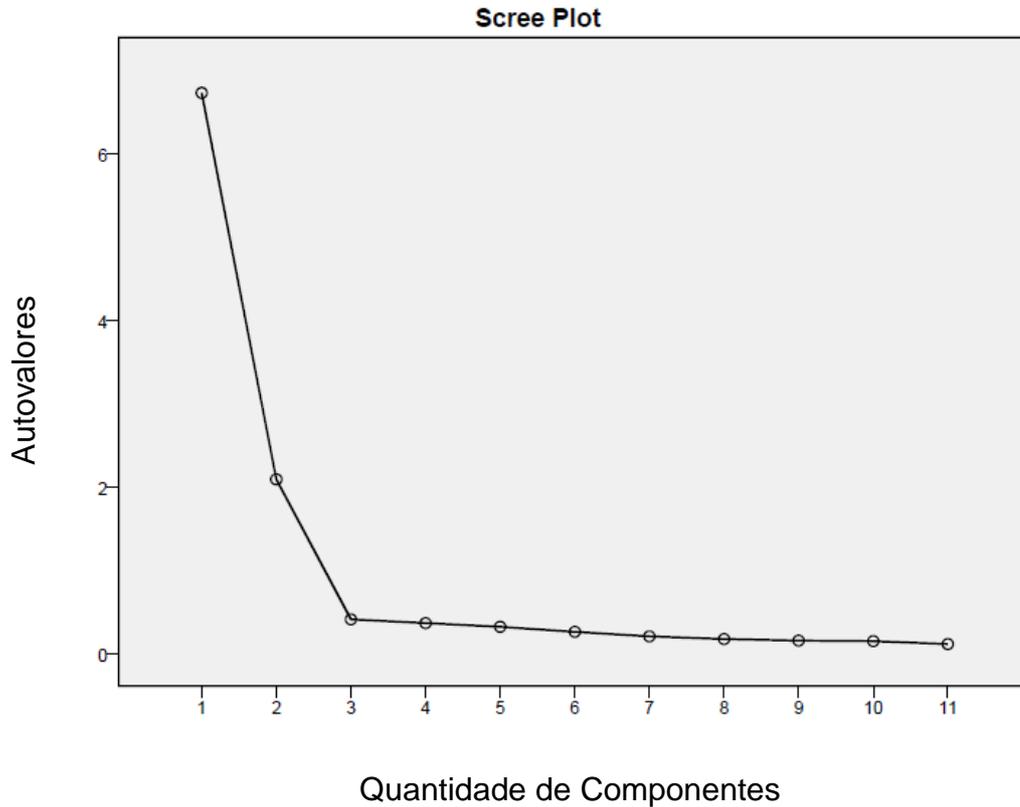


Figura 8. Gráfico Scree Plot – Escala Suporte à Transferência

Fonte: Elaborado pelo autor

Definidas as quantidades de fatores para a Escala de Impacto do Treinamento no Trabalho, medido em Profundidade, conforme recomendação de Abbad, Queiroga e Zerbini, 2012, o passo seguinte realizado foi a Rotação dos Fatores para isso foi adotada rotação oblíqua, devido à existência de relação entre os itens analisados, conforme indicado na matriz de correlação dos fatores que evidenciou um coeficiente de 0,488. Como critério para de alocação dos itens aos fatores foi adotado a recomendação de Hair, Anderson, Tatham e Black (2005) de carga fatorial igual ou superior à 0,35 devido ao tamanho da amostra entre 250 e 350 participantes. A solução bifatorial guardou aderência e adequação ao modelo teórico adotado.

O fator 1 reúne 7 itens referentes às percepções dos participantes sobre o Suporte Psicossocial à Transferência do Treinamento para o Trabalho, sendo adotada essa denominação. Obteve-se índice de consistência interna, mensurado por meio do Alpha de Cronbach, igual a 0,956 e cargas fatoriais entre 0,964 e 0,747, conforme demonstrado na Tabela 12.

Tabela 12.

Fator 1 – Suporte Psicossocial à Transferência do Treinamento para o Trabalho

Item	Descrição do Item	Carga Fatorial	Comunalidades h ²	Média	Desvio Padrão
4	Os obstáculos e dificuldades associados à aplicação das novas habilidades que adquiri no treinamento são identificados e removidos pelo meu superior.	0,964	0,869	7,86	1,43
2	Meu superior imediato tem criado oportunidades para planejar comigo o uso das novas habilidades.	0,942	0,845	7,91	1,51
7	Quando tenho dificuldades em aplicar eficazmente as novas habilidades, recebo orientações sobre como fazê-lo.	0,911	0,836	7,77	1,57
5	Os objetivos de trabalho estabelecidos pelo meu superior me encorajam a aplicar o que aprendi no treinamento.	0,876	0,831	8,11	1,39
3	Eu recebo as informações necessárias à correta aplicação das novas habilidades no meu trabalho.	0,866	0,813	8,08	1,32
1	Tenho sido encorajado pela minha chefia imediata a aplicar, no meu trabalho, o que aprendi no treinamento.	0,788	0,734	8,29	1,35
6	Tenho recebido elogios quando aplico corretamente no trabalho as novas habilidades que aprendi.	0,747	0,673	7,90	1,60

Fonte: dados da pesquisa

O fator 2 agrupa 4 itens referentes às percepções dos participantes sobre o Suporte Material à Transferência do Treinamento para o Trabalho, sendo adotada essa denominação. Obteve-se índice de consistência interna, mensurado por meio do Alpha de Cronbach, igual a 0,916 e cargas fatoriais entre 0,933 e 0,767, conforme demonstrado na Tabela 13.

Tabela 13.

Fator 2 - Suporte Material à Transferência do Treinamento para o Trabalho

Item	Descrição do Item	Carga Fatorial	Comunalidades h^2	Média	Desvio Padrão
10	As ferramentas de trabalho (computadores, máquinas e similares) são de qualidade compatível com o uso das novas habilidades.	0,933	0,847	8,45	1,27
9	A empresa fornece os recursos materiais (equipamentos, materiais, mobiliário e similares) necessários ao bom uso, no trabalho, das habilidades que aprendi no treinamento.	0,902	0,836	8,43	1,28
8	Os equipamentos, máquinas e/ou materiais por mim utilizados estão em boas condições de uso.	0,807	0,803	8,44	1,24
11	O local onde trabalho, no que se refere ao espaço, mobiliário, iluminação, ventilação e ruído, é adequado à aplicação correta das habilidades que adquiri.	0,767	0,728	8,32	1,36

Fonte: dados da pesquisa

Os fatores foram codificados para simplificar as menções nas descrições seguintes, sendo adotados “Suporte_Psicossocial” para o fator 1 e “Suporte_Material” para o fator 2.

Em seguida, após a exclusão dos outliers multivariados, foram produzidas médias fatoriais correspondentes aos itens pertencentes a cada fator, para que os mesmos fossem utilizados nas análises de relações entre variáveis da presente pesquisa. O fator 1 – Suporte_Psicossocial - possui média fatorial de 7,99 (dp = 1,45), o fator 2 Suporte_Material apresentou média fatorial de 8,41 (dp = 1,29).

Por fim, com base nos resultados demonstrados é possível afirmar que a Escala de Suporte à Transferência do Treinamento demonstrou evidência de validade e consistência, demonstrando alinhamento com o referencial teórico adotado na pesquisa.

Após a análise estatística das escalas e definição dos fatores a serem utilizados nas análises de relação foi realizada verificação de presença de Outliers multivariados por meio da verificação da distância de Mahalanobis, sendo excluídos então 32 casos.

4.2. Descrição e Correlação dos Componentes do Estudo

Com a finalidade de buscar maior conhecimento a respeito das variáveis componentes do estudo, realizou-se análise descritiva e de correlação dos dados obtidos junto aos 293 participantes.

Tabela 14.

Descrição dos Componentes: Impacto do Treinamento no Trabalho, Suporte à Transferência do Treinamento e Desejabilidade Social

Componente (N = 293)	Média	Desvio Padrão
Condução do Processo de Avaliação do Desempenho Profissional dos Integrantes da Equipe	8,76	1,45
Orientação da Capacitação e Desenvolvimento Profissional dos Funcionários Integrantes da Equipe	8,44	1,10
Suporte Psicossocial à Transferência do Treinamento para o Trabalho	7,99	1,45
Suporte Material à Transferência do Treinamento para o Trabalho	8,41	1,29
Desejabilidade Social	22,23	4,41

Fonte: dados da pesquisa

Primeiramente, vale ressaltar a origem de cada um dos componentes. Os componentes “Condução do Processo de Avaliação do Desempenho Profissional dos Integrantes da Equipe” e “Orientação da Capacitação e Desenvolvimento Profissional dos Funcionários Integrantes da Equipe” foram extraídos da Escala de Impacto do Treinamento no Trabalho, os componentes “Suporte Psicossocial à Transferência do Treinamento para o Trabalho” e “Suporte Material à Transferência

do Treinamento para o Trabalho” foram extraídos da Escala de Suporte à Transferência do Treinamento, correspondendo aos fatores extraídos pelas médias das percepções dos respondentes, já a variável “Desejabilidade Social” refere-se ao somatório dos itens correspondentes a EDSMC.

Vale ressaltar que a Escala de Impacto do Treinamento no Trabalho, bloco B do instrumento da pesquisa, foi composto por 23 itens formatados com escala do tipo *likert* de 10 pontos, sendo 1 (um) correspondente à pouca contribuição do treinamento e 10 (dez) correspondente à contribuição muito grande do treinamento para o desempenho das competências desenvolvidas. Já a Escala de Suporte à Transferência do Treinamento, bloco C do instrumento da pesquisa, foi composta por 11 itens associados a uma escala de concordância do tipo *likert* com 10 itens, sendo o item 1 correspondente a concordo pouco e o item 10 correspondente a concordo totalmente.

Com relação à Escala de Desejabilidade Social de Marlowe-Crowne, composta por 33 itens dicotômicos (falsos/verdadeiros), possibilita a mensuração do nível de Desejabilidade Social dos indivíduos participantes da pesquisa a partir do somatório simples de respostas aos itens do questionário, podendo variar de 0 (zero) até 33.

Para finalizar o entendimento inicial dos componentes do estudo, foi analisada a associação entre as variáveis do modelo, com a finalidade de verificar a existência de correlação entre elas, conforme Tabela 15, sendo testadas as hipóteses nessa análise de correlação:

H0: correlações entre as variáveis em estudo são iguais a zero.

H1: correlações entre as variáveis em estudo são diferentes de zero.

Tabela 15.
Correlações entre os componentes do estudo - Rho de Spearman

Componentes	1	2	3	4	5
1 - Impacto_Avaliação	1,000				
2 - Impacto_Capacitação	0,794	1,000			
3 - Suporte_Psicossocial	0,000	0,000	1,000		
4 - Suporte_Material	0,566	0,443	0,517	1,000	
5 - Desejabilidade Social	0,173	0,239	0,116	0,181	1,000
	0,003	0,000	0,046	0,002	

Fonte: dados da pesquisa

A associação entre as variáveis foi avaliada por meio do coeficiente de correlação de Spearman (ρ), indicando a existência de correlações positivas entre todas as variáveis em estudo. Todas as relações se demonstraram significativas ao nível de significância $\alpha = 0,05$, levando à rejeição da hipótese nula (H_0), ou seja, as correlação em questão são significativamente diferentes de zero. Este resultado indica que indivíduos que perceberam maior contribuição do treinamento para a expressão de competências desenvolvidas (Impacto do Treinamento no Trabalho) possuem maiores níveis de Desejabilidade Social tendem a perceber maior Suporte Material e Suporte Psicossocial fornecido pela organização à transferência do treinamento para o trabalho.

4.3. Verificação de Adequação das Categorias

Conforme relatado na seção método, para a categorização dos componentes referentes ao construto Impacto do Treinamento no Trabalho foi utilizado o critério da mediana, sendo enquadrados como “Baixo” o Impacto do Treinamento percebido pelos respondentes que posicionaram-se no 1º e 2ºs Quartis (Grupo 0) e “Alto” a

percepção sobre o Impacto do Treinamento posicionados no 3º e 4ºs Quartis (Grupo 1), sendo verificadas as distinções entre os grupos formados.

Com a finalidade de testar diferenças entre grupos criados a partir da categorização das variáveis Impacto_Avaliação e Impacto_Capacitação foram utilizados dois testes Mann-Whitney, usado para testar se duas amostras independentes foram retiradas de populações com médias iguais, como alternativa para o teste “t” para amostras independentes devido ao comprometimento das suposições de normalidade e homogeneidade das distribuições. Para a realização dos testes foram construídas as seguintes hipóteses:

- H₀: Inexistência de diferença entre os postos
- H₁: Inexistência de igualdade entre os postos

A Tabela 16, resume os resultados encontrados nessas comparações que serão em seguida descritas.

Tabela 16.
Verificação da Adequação das Categorias

Componentes	Grupo 0	Grupo 1	
	Média dos Postos	Média dos Postos	
Impacto Avaliação	74,26	220,24	Estatisticamente Significativa (Sig. = 0,000)
Impacto Capacitação	74,44	220,05	Estatisticamente Significativa (Sig. = 0,000)

Fonte: dados da pesquisa

O primeiro teste realizado comparou a diferença entre as médias de postos dos integrantes dos grupos 0 (1º e 2º Quartis) e 1 (3º e 4º Quartis) para o componente Impacto_Avaliação.

Para esta amostra, o Impacto do Treinamento no Trabalho relativo a Condução do Processo de Avaliação do Desempenho Profissional dos Integrantes da Equipe possui distinção entre os grupos analisados uma vez que o nível de significância do teste é menor que 0,05 (Sig.= 0,00), o que leva a rejeição da hipótese nula, uma vez que a média dos postos do grupo 0 (74,26) é

significativamente menor que a média dos postos do grupo 1 (220,24), demonstrando que a percepção dos integrantes do grupo 0 é significativamente menor que as percepções dos integrantes do grupo 1 relativo a variável abordada, indicando a adequação dos grupos criados, que passarão a ser denominados para análise de Regressão Logística: Impacto_Avaliação_Baixo e Impacto_Avaliação_Alto, variáveis critério do modelo de regressão logística 1.

O segundo teste realizado comparou a diferença entre as médias de postos dos integrantes dos grupos 0 (1º e 2º Quartis) e 1 (3º e 4º Quartis) para a variável Impacto_Capacitação.

Para esta amostra, o Impacto do Treinamento no Trabalho relativo à Orientação da Capacitação e Desenvolvimento Profissional dos Funcionários Integrantes da Equipe (componente 2) possui distinção entre os grupos analisados uma vez que o nível de significância do teste é menor que 0,05 (*Sig.* = 0,00), o que leva a rejeição da hipótese nula, uma vez que a média dos postos do grupo 0 (74,44) é significativamente menor que a média dos postos do grupo 1 (220,05), concluindo que a percepção dos integrantes do grupo 0 é significativamente menor que as percepções dos integrantes do grupo 1. Em função da verificação da adequação das categorias criadas, para análises adiante realizadas as categorias serão abordada como Impacto_Capacitação_Baixo e Impacto_Capacitação_Alto, variáveis critério do modelo de regressão logística 2.

4.4. Relações entre as Variáveis do Estudo – Modelos de Regressão Logística

Foram testados dois modelos de Regressão Logística, o primeiro para testagem da influência das variáveis independentes Suporte_Psicossocial, Suporte_Material, Desejabilidade Social, Gênero, Escolaridade, Formação Acadêmica, Local de Trabalho e Tempo de Função sobre a variável dependente Categoria_Impacto_Avaliação e o segundo testando a influência das mesmas variáveis independentes sobre a variável dependente Categoria_Impacto_Capacitação.

4.4.1 Modelo 1: Condução do Processo de Avaliação do Desempenho Profissional dos Integrantes da Equipe

Foi analisado o modelo com a variável *Categoria_Impacto_Avaliação*, tendo sido aplicado o modelo de regressão logística binário, método *forward* para definição do modelo final que maximize a precisão do modelo e minimize a quantidade de variáveis. Importante ressaltar a definição do ponto de corte.

No modelo de Regressão Logística foram incluídas as variáveis Suporte Psicossocial, Suporte Material, com valores podem variar entre 0 e 10 e Desejabilidade Social com valores que podem variar entre 0 e 33. Além dessas variáveis foram incluídas variáveis categóricas conforme demonstrado na Tabela 17.

Tabela 17.

Variáveis Categóricas Incluídas no Modelo 1 de Regressão Logística

Variável	Categoria	Frequência	Percentual (%)	Correspondência
Impacto_Avaliação	0	147	50,1	Baixo Impacto do Treinamento no Trabalho
	1	146	49,9	Alto Impacto do Treinamento no Trabalho
Gênero	0	77	26,3	Feminino
	1	216	73,7	Masculino
Escolaridade	0	15	5,1	Médio
	1	94	32,1	Graduação
	2	184	62,8	Pós-Graduação
Formação	0	15	5,1	-
	1	193	65,9	Ciências Humanas e Sociais
	2	85	29	Ciências Econômicas e Financeiras

Continuação...

	0	13	4,4	Unidade Estratégica
Local de Trabalho	1	70	23,9	Unidade de Apoio
	2	210	71,7	Unidade de Negócios
	0	37	12,6	Menos de 1 ano
Tempo na Função	1	93	31,8	Entre 1 e 3 anos
	2	67	22,9	Entre 4 e 6 anos
	3	27	9,2	Entre 7 e 9 anos
	4	69	23,5	10 anos ou mais

Fonte: dados da pesquisa

A análise da amostra de respondentes revela que 50% pertencem ao Grupo 0 que percebeu baixo Impacto no Treinamento no Trabalho em itens relativos à Condução do Processo de Avaliação do Desempenho Profissional dos Integrantes da Equipe, enquanto 50% pertencem ao grupo que percebeu alto Impacto. Como os grupos condizem com a proporção da amostra, adotar o ponto de corte 0,5 que define iguais probabilidades entre os grupos foi o mais adequado.

Verificou-se que a análise direcionada a passos utilizando a estatística Wald consumiu 4 (quatro) passos até a obtenção do modelo final. Observa-se as significâncias estatísticas do modelo a cada passo. Após as interações, o modelo final selecionou 4 das 8 variáveis incluídas inicialmente no modelo. Foram excluídas as variáveis Desejabilidade Social, Escolaridade, Formação Acadêmica e Local de Trabalho e permaneceram no modelo final as variáveis Suporte Psicossocial, Suporte Material, Gênero e Tempo na Função

A avaliação do ajuste geral do modelo demonstra que, no passo quatro, quando uma nova variável foi incluída, a estatística -2LL diminuiu de 349,64 para 314,70 com relação ao modelo inicial, o que indica melhora do modelo. Já a medida de pseudo R^2 (Cox & Snell) aumentou conforme as variáveis preditoras foram incluídas de 0,175 para 0,268, aos passo que o pseudo R^2 de Nagelkerke aumentou de 0,234 para 0,358, demonstrando que o valor explicativo do modelo é de 35,8% da

variância da variável dependente. Esses valores sugerem a aceitação do modelo como significante de regressão logística.

No teste de Hosmer-Lemeshow obteve-se o nível de significância de 0,023 (Qui-Quadrado de 17,791 e 8 graus de liberdade), o que indica que há diferença significativa entre as frequências previstas e observadas para a variável dependente, ao nível de significância de 5%.

Quanto à matriz de classificação mostra taxa de acerto alta de 76,5%, ao passo que o modelo inicial que considerava apenas a constante tinha uma taxa geral de acerto de 50,2%, assim o modelo completo com as duas variáveis aumentou em aproximadamente 1,5 vezes a taxa de acerto prevista. Esse resultado representa a comparação entre as predições do modelo e os valores observados, conforme Tabela 18. Os resultados dos testes (passo 4) apresentados fornecem suporte para a aceitação do modelo proposto.

Tabela 18.
Matriz de Classificação

Observados	Preditos		Percentual de acerto da classificação
	Impacto_Avaliação_Baixo (Grupo 0)	Impacto_Avaliação_Alto (Grupo 1)	
Impacto_Avaliação_Baixo (Grupo 0)	110	37	74,8%
Impacto_Avaliação_Alto (Grupo 1)	32	114	78,1%
			76,5%

Fonte: dados da pesquisa

Após a análise da adequação geral do modelo proposto, passa-se a análise da contribuição das variáveis independentes do modelo de estudo.

A Tabela 19 mostra os resultados dos parâmetros estimados, que se mostraram significativos ao nível de significância de 5%, sendo considerados estatisticamente diferentes de 0 (zero).

Tabela 19.
Variáveis do Modelo de Regressão Logística 1

Variáveis	B	Erro Padrão	Wald	Graus de Liberdade	p-valor	Exp (B)
Gênero (1)	0,839	0,327	6,586	1	0,010	2,315
Tempo_Função (1)	-1,518	0,507	8,977	1	0,003	0,219
Tempo_Função (3)	-1,112	0,414	7,228	1	0,007	0,329
Suporte_Psicossocial	0,625	0,150	17,344	1	0,000	1,867
Suporte_Material	0,739	0,174	18,118	1	0,000	2,094
Constante	-10,936	1,593	47,157	1	0,000	0,000

Fonte: dados da pesquisa

A segunda coluna da Tabela 19 mostra o coeficiente (B), que representa a mudança no *logit* da variável dependente associada com um aumento de uma unidade na variável preditora. O Exp (B) representa a mudança no *Odds Ratio* (Razão de Chances), ou seja, a chance de um participante pertencer ao grupo de maior ou menor Impacto do Treinamento no Trabalho.

Por fim, as variáveis que contribuíram significativamente para explicar a variável critério foram: Gênero, Tempo de Função, Suporte Psicossocial e Suporte Material. Dentre estas variáveis, Gênero (B = 0,839), teve maior impacto médio sobre a variável critério, seguida de Suporte Material (B = 0,739) e Suporte Psicossocial (B = 0,625).

Dessa forma, os participantes da pesquisa do gênero masculino, com tempo de função diferente de 1 a 3 anos ou entre 7 e 9 anos, que perceberam maiores suportes psicossocial e material têm maior razão de chance de terem percebido maior contribuição do treinamento para o desempenho de competências relacionadas a Condução do Processo de Avaliação do Desempenho Profissional dos Integrantes da Equipe.

4.4.2 Modelo 2: Orientação da Capacitação e Desenvolvimento Profissional dos Funcionários Integrantes da Equipe

Na segunda regressão logística realizada foi analisado o modelo com a variável *Categoria_Impacto_Capacitação*, tendo sido aplicado o modelo de regressão logística binário, método *forward* para definição do modelo final que maximize a precisão do modelo e minimize a quantidade de variáveis. Importante ressaltar a definição do ponto de corte. A análise da amostra de respondentes revela que 50% pertencem ao grupo que percebeu baixo impacto, enquanto 50% pertencem ao grupo que percebeu alto impacto. Como os grupos condizem com a proporção da amostra, adotar o ponto de corte 0,5 que define iguais probabilidades entre os grupos foi o mais adequado.

No modelo de Regressão Logística foram incluídas as variáveis *Suporte_Psicossocial*, *Suporte Material*, com valores podem variar entre 0 e 10 e *Desejabilidade Social* com valores que podem variar entre 0 e 33. Além dessas variáveis foram incluídas variáveis categóricas conforme demonstrado na Tabela 20.

Tabela 20.

Variáveis Categóricas Incluídas no Modelo 1 de Regressão Logística

Variável	Categoria	Frequência	Percentual (%)	Correspondência
Impacto_Capacitação	0	147	50,1	Baixo Impacto do Treinamento no Trabalho
	1	146	49,9	Alto Impacto do Treinamento no Trabalho
Gênero	0	77	26,3	Feminino
	1	216	73,7	Masculino
Escolaridade	0	15	5,1	Médio
	1	94	32,1	Graduação
	2	184	62,8	Pós-Graduação

Continuação...

	0	15	5,1	-
Formação	1	193	65,9	Ciências Humanas e Sociais
	2	85	29	Ciências Econômicas e Financeiras
Local de Trabalho	0	13	4,4	Unidade Estratégica
	1	70	23,9	Unidade de Apoio
	2	210	71,7	Unidade de Negócios
Tempo na Função	0	37	12,6	Menos de 1 ano
	1	93	31,8	Entre 1 e 3 anos
	2	67	22,9	Entre 4 e 6 anos
	3	27	9,2	Entre 7 e 9 anos
	4	69	23,5	10 anos ou mais

Fonte: dados da pesquisa

Verificou-se que a análise direcionada a passos utilizando a estatística Wald consumiu 5 passos até a obtenção do modelo final. Observa-se que as significâncias estatísticas do modelo a cada passo. Após as interações, o modelo final selecionou as 5 variáveis preditivas incluídas inicialmente no modelo: Gênero, Local de Trabalho, Suporte Psicossocial, Suporte Material e Desejabilidade Social. Foram excluídas as variáveis Escolaridade, Formação Acadêmica e Tempo na Função não significativas para a alocação dos participantes nos grupos da variável critério.

A avaliação do ajuste geral do modelo demonstra que a cada passo, a cada inclusão de variável, a estatística -2LL diminuiu de 347,18 para 320,65 com relação ao modelo inicial, o que indica melhora do modelo com a inclusão de variáveis independentes. A medida de pseudo R^2 (Cox & Snell) aumentou de 0,182 para 0,253 à medida que as variáveis independentes foram incluídas. O pseudo R^2 de Nagelkerke também aumentou de 0,243 para 0,338, demonstrando que o valor explicativo do modelo é de 33,8%.

No teste de Hosmer-Lemeshow obteve-se o nível de significância de p-valor 0,058 (Qui-Quadrado de 15,084 e 8 graus de liberdade), o que indica que não há diferença significativa entre as frequências previstas e observadas para a variável dependente, ao nível de significância de 5%.

Quanto à matriz de classificação mostra uma alta taxa de acerto de classificação de casos nos dois grupos da variável critério de 75,8%, ao passo que o modelo inicial que considerava apenas a constante tinha uma taxa geral de acerto de 50,2%. O modelo completo com as cinco variáveis aumentou em aproximadamente 1,5 vezes a taxa de acerto prevista. Esse resultado representa a comparação entre as predições do modelo e os valores observados, conforme Tabela 21. Os resultados dos testes apresentados fornecem suporte para a aceitação do modelo proposto

Tabela 21.
Matriz de Classificação

Observados	Preditos		Percentual de acerto da classificação
	Impacto_Capac_Baixo Grupo 0	Impacto_Capac_Alto Grupo 1	
Impacto_Capacitação_ Baixo	110	37	74,8%
Impacto_Capacitação_ Alto	34	112	76,7%
			75,8%

Fonte: dados da pesquisa

Após a análise da adequação geral do modelo proposto, passa-se a análise da contribuição das variáveis independentes do modelo de estudo.

A Tabela 22 mostra os resultados dos parâmetros estimados, que se mostraram significativos ao nível de significância de 5%, sendo considerados estatisticamente diferentes de 0 (zero).

Tabela 22.
Variáveis do Modelo de Regressão Logística 2

Variáveis	B	Erro Padrão	Wald	Graus de Liberdade	p-valor	Exp (B)
Gênero (1)	0,816	0,323	6,366	1	0,012	2,262
Local de Trabalho (2)	-0,780	0,328	5,661	1	0,017	0,458
Suporte_Psicossocial	0,724	0,152	22,659	1	0,000	2,062
Suporte Material	0,412	0,166	6,182	1	0,013	1,510
Desejabilidade Social	0,083	0,032	6,702	1	0,010	1,087
Constante	-11,328	1,609	49,546	1	0,000	0,000

Fonte: dados da pesquisa

A segunda coluna da Tabela 22 mostra o coeficiente (B), que representa a mudança no *logit* da variável dependente associada com um aumento de uma unidade na variável preditora. O Exp (B) representa a mudança no *Odds Ratio* (Razão de Chances), ou seja, a chance de pertencer ao grupo de maior ou menor impacto.

Por fim, as variáveis que contribuíram significativamente para explicar a variável critério foram: Gênero, Local de Trabalho, Suporte Psicossocial, Suporte Material e Desejabilidade Social. Dentre estas variáveis, Gênero (B = 0,816), teve maior impacto médio sobre a variável critério, seguida de Suporte Psicossocial (B = 0,724), Suporte Material (B = 0,412) e Desejabilidade Social (B = 0,083).

Dessa forma, os participantes da pesquisa do gênero masculino, que perceberam maiores suportes psicossocial e material, possuem maiores níveis de Desejabilidade Social e trabalham em local diferente de Unidade de Negócios têm maior razão de chances de terem percebido maior contribuição do treinamento para o desempenho de competências relacionadas a Orientação da Capacitação e Desenvolvimento Profissional dos Funcionários Integrantes da Equipe.

5. DISCUSSÃO

Neste capítulo 5, serão discutidos os resultados da presente pesquisa, examinando-se os objetivos específicos e geral a luz das pesquisas relacionadas no capítulo dedicado ao referencial teórico sobre Avaliações de Treinamento e Desejabilidade Social.

Dado o objetivo específico 1 - Desenvolvimento e Validação Escala de Impacto do Treinamento no Trabalho (em profundidade). A partir dos objetivos extraídos do material instrucional de um treinamento gerencial - foi construída escala seguindo as recomendações de Zerbini, Coelho Jr., Abbad, Mourão, Alvim e Loiola (2012), resumidamente, análise do material didático do treinamento e extração das competências específicas que espera-se sejam desenvolvidas pela ação instrucional. Esse procedimento oportunizou a criação de itens que compuseram o instrumento a partir dos desempenhos esperados diretamente decorrentes do treinamento administrado. Após a construção e validação semântica e por juízes da medida, a fase de coleta de dados foi extremamente positiva, visto terem sido recebidos mais de 45% de respostas completas dos 1027 egressos convidados a participar, resultando em quantidade suficiente para implementação de análises estatísticas de validação do instrumento e análise das relações entre os construtos abordados no estudo. A validação empírica do instrumento resultou em dois fatores, visto distinção nas percepções dos egressos com relação aos itens que abordaram a Gestão do Desempenho, denominado ao longo da pesquisa “Condução do Processo de Avaliação do Desempenho Profissional dos Integrantes da Equipe” e “Orientação da Capacitação e Desenvolvimento Profissional dos Funcionários Integrantes da Equipe”. Entende-se que o método aplicado e os fatores gerados demonstraram a obtenção de medidas psicométricas positivas, explicando 67,437% da variância total das respostas, cargas fatoriais entre 0,946 e 0,602 para o primeiro fator e entre 0,867 e 0,521 para o segundo fator e alpha de cronbach de 0,969 para o primeiro fator e 0,899 para o segundo fator. Além das qualidades psicométricas dos fatores gerados, verificou-se adequação teórica e relacionada aos itens do instrumento de pesquisa empregado.

Carvalho e Abbad (2006) avaliaram treinamento oferecido pelo Sebrae e relataram, em um instrumento de Impacto do Treinamento em Profundidade que com 24 itens, alpha de cronbach de 0,96 e variância explicada de 52,01%. Zerbini e

Abbad (2010) relataram a obtenção de índice de consistência interna 0,96, variância total explicada de 69,21% e cargas fatoriais entre 0,58 e 0,80. Mourão, Abbad e Zerbini (2014), avaliaram treinamento em instituição financeira, tal qual nesta pesquisa, elaboraram e validaram escala de Impacto do Treinamento no Trabalho, medido em profundidade, o instrumento desenvolvido pelas autoras possuía 14 itens, obteve variância explicada de 57,2%, alpha de cronbach de 0,96 e cargas fatoriais entre 0,55 e 0,78. Os estudos citados realizaram procedimentos semelhantes ao adotado nesta pesquisa, obtendo os itens dos questionários a partir do procedimento de análise do material instrucional e mapeamento dos objetivos específicos do treinamento. Daqueles estudos, Mourão, Abbad e Zerbini (2014) realizaram a pesquisa em instituição financeira, tal qual a presente pesquisa. Pelos resultados verificados, de existência de consistência e evidências de indicação de validade psicométrica dos instrumentos elaborados por meio de procedimentos análogos é possível verificar robustez nos procedimentos adotados.

Dado o objetivo específico 2 - Avaliar o Impacto do Treinamento no Trabalho, medido em profundidade. A organização onde foi realizado o estudo tem empenhado esforços e recursos no sentido de capacitar os seus funcionários gestores ou não para a correta e produtiva Gestão de Desempenho, procedimento utilizado para potencializar resultados organizacionais a partir da verificação e diagnóstico de lacunas de desempenhos que resultam na elaboração de um plano de capacitação elaborado em comum acordo entre gerente de equipe e subordinado. Outro aspecto já salientado por Santos Jr. (2012) e novamente verificado na mesma empresa foi o esforço realizado no sentido de integrar o treinamento e outros sistemas corporativos, de forma a promover situações de aprendizado e transferência satisfatórias ao aproveitamento das competências aprimoradas.

Esse esforço da empresa em propiciar capacitação adequada aos seus funcionários fica demonstrada pela elevada percepção da contribuição do treinamento avaliado para o desempenho das competências adquiridas, obtendo-se média de 8,76 (desvio-padrão = 1,45) para competências relacionadas à Condução do Processo de Avaliação do Desempenho Profissional dos Integrantes da Equipe (fator 1) e média de 8,44 (desvio-padrão = 1,10) para competências relacionadas à Orientação da Capacitação e Desenvolvimento Profissional dos Funcionários Integrantes da Equipe (fator 2) o que pode indicar elevadas contribuições do

treinamento para aplicação de competências, além do fato das opiniões terem demonstrado homogeneidade, pois apresentaram desvios-padrão com valores abaixo de 2,0 patamar considerado alto, para fins de avaliações de treinamento, de acordo com a proposta de Borges-Andrade e Lima (1983). Outro aspecto que corrobora as condições propícias oferecidas pela organização é a elevada quantidade de respondentes que afirmaram utilizar as competências desenvolvidas no treinamento, superando os 98%.

Esses resultados indicam que a Oficina Gestão do Desempenho trata-se de um treinamento adequadamente oferecido pela organização disponibilizando treinamento adequado às necessidades, devido à elevada contribuição do treinamento para o desempenho das competências abordadas e alta taxa de utilização.

O objetivo específico 3, mensuração do nível de Desejabilidade Social dos participantes desta pesquisa, demonstrou elevados níveis, se comparados a outras pesquisas que utilizaram a Escala de Desejabilidade Social de Marlowe-Crowne, em versão original ou em versões traduzidas. Nesta pesquisa, os respondentes obtiveram média de 22,23 (desvio-padrão = 4,41), enquanto na pesquisa de Ribas, Moura e Hutz (2004) obtiveram média de 17,7 (desvio-padrão = 5,62), Scagliusi, Cordás, Polacow, Coelho, Alvarenga, Philippi e Lancha Jr (2004) obtiveram média 13,6 (desvio-padrão = 4,4) e Vu, Tran, Pham e Ahmed (2011) obtiveram índice médio de 18,33 (desvio-padrão = 1,05). Ressalta-se, entretanto, que nas pesquisas citadas o contexto de pesquisa foi distinto, mensurando-se o nível de Desejabilidade Social entre participantes diversos residentes na cidade do Rio de Janeiro, entre estudantes de nível superior e entre moradores de 4 países africanos, respectivamente. Segundo Marlowe e Crowne (1960), somatórios dos itens superiores a 17 indicam elevado nível de Desejabilidade Social (Ribas, Moura e Hutz, 2004). Outros estudos consultados como Pechorro, Vieira, Poiares e Marrocô (2012), utilizaram versões reduzidas da EDSMC, o que impossibilitou a possibilidade de comparações.

Mais estudos são necessários para compreender esses altos índices de Desejabilidade Social encontrados na amostra de funcionários da Instituição Financeira abordada.

Para a consecução do objetivo específico 4 - Avaliar o Suporte à Transferência do Treinamento para o Trabalho, foi utilizado instrumento proposto por

Abbad, Sallorenzo, Coelho Jr., Zerbini Vasconcelos e Todeschini (2012), com adaptações decorrentes da natureza gerencial do cargo exercido pelos egressos do treinamento. Os achados de validação estatística do instrumento desse instrumento adaptado ao contexto deste estudo, apontaram a existência de dois fatores, conforme indicado pela autora e pelo estudo de Abbad e Sallorenzo (2001): Suporte Psicossocial e Material à Transferência do Treinamento.

No contexto desta pesquisa, o primeiro fator agrupou 7 itens do instrumento, obtendo cargas fatoriais entre 0,747 e 0,964 e Alpha de Cronbach de 0,956. Já o segundo fator agrupou 4 itens do instrumento com cargas fatoriais entre 0,767 e 0,933 e Alpha de Cronbach de 0,916. Esses fatores conjuntamente explicaram 80,142% da variância dos dados. Dessa forma, com relação às condições e apoios Psicossocial e Material proporcionados pela Organização, para que as competências adquiridas na Oficina Gestão de Desempenho fossem aplicadas no cotidiano de trabalho a percepção do egressos foi positiva, sendo que para o fator Suporte Psicossocial à Transferência do Treinamento foi registrada média de concordância de 7,99 (desvio-padrão = 1,45) e para o fator Suporte Material à Transferência do Treinamento 8,41 (desvio-padrão = 1,29). Esse contexto de percepções elevadas cria condições propícias para verificação da relação entre o contexto positivo e o a contribuição do treinamento para o desempenho de competências adquiridas.

O objetivo específico 5, analisar a influência exercida pelo Suporte Psicossocial e Suporte Material à Transferência do treinamento, características pessoais e Desejabilidade Social sobre o Impacto do Treinamento no Trabalho, medido em profundidade, foi abordado, devido ao não atendimento do pressuposto de distribuição normal, por meio de duas regressões logísticas.

Os resultados obtidos indicam a relevância dos fatores Suporte Psicossocial e Suporte Material para a percepção positiva do ImTT-P, elevando a razão de chances de enquadramento do respondente no grupo de participantes que perceberam mais positivamente o Impacto do Treinamento, tanto relacionado ao fator 1 - Condução do Processo de Avaliação do Desempenho Profissional dos Integrantes da Equipe, quanto com relação ao fator 2 - Orientação da Capacitação e Desenvolvimento Profissional dos Funcionários Integrantes da Equipe.

Esses resultados, embora utilizando técnica estatística distinta, corrobora achados de pesquisadores que abordaram o Suporte Psicossocial e Material à Transferência como variável antecedente do Impacto do Treinamento no Trabalho

(em Profundidade) a partir do ano 2000, entre eles: Zerbini e Abbad (2005); Brandão, Bahry e Freitas (2008), Salvador e Cançado (2013) e Mourão, Abbad e Zerbini (2014).

Esses resultados verificados indicam a importância do ambiente organizacional, tanto relativo a aspectos materiais, quanto relativo ao relacionamento interpessoal com gerentes e pares quando do apoio à aplicação das competências aprendidas ou aprimoradas em situações de treinamento.

Quando abordado o Impacto do Treinamento sobre aspectos relacionados ao fator 1 (Impacto_Avaliação), o Suporte Material ($B = 0,739$) se mostrou com maior impacto médio para o aumento da razão de chances de enquadramento do respondente no grupo que percebe o Impacto do Treinamento no Trabalho, quando comparado ao Suporte Psicossocial ($B = 0,625$). Já quando abordado o Impacto do Treinamento sobre aspectos relacionados ao fator 2 (Impacto_Capacitação), o Suporte Psicossocial ($B = 0,724$) se mostrou com maior impacto médio para o aumento da razão de chances de enquadramento do respondente no grupo que percebe o Impacto do Treinamento no Trabalho de forma mais elevada quando comparado ao Suporte Material ($B = 0,412$)

O resultado dessa segunda relação (fator 2) talvez deva-se a maior interferência do gestor para a elaboração e acompanhamento do planejamento de treinamentos elaborado pelos egressos após o término do período de avaliação do desempenho, uma vez que cabe ao gerente da equipe a articulação e permissão para que o funcionário ausente-se do trabalho para eventos de capacitação.

Por fim, com relação ao Suporte à Transferência o estudo demonstra a relevância do construto para a maximização da transferência das competências adquiridas em situações de treinamento, assim organizações deverão se atentar para essa influência que levaria a potencialização dos resultados do treinamento.

Com relação à influência de características pessoais dos respondentes sobre as chances de alocação dos respondentes em grupos de maior ou menor percepção do Impacto do Trabalho no Treinamento, as regressões logísticas demonstraram que o Tempo de Função (entre 1 e 3 anos ou entre 7 e 9 anos) influenciou negativamente (reduziu) nas chances de alocação do respondente no grupo de maior percepção do ImTT-P (fator 1), e o Gênero (masculino) influenciou positivamente para o ImTT-P (fator 1). Enquanto para o fator 2 a variável Gênero

(masculino) influenciou positivamente enquanto a variável Local de Trabalho (Unidades de Negócios) influenciou negativamente. Novamente os resultados verificados, embora utilizando-se de análise estatística distinta, verificou que variáveis referentes às Características da Clientela podem ser influentes com relação ao ImTT-P, conforme achados de Coelho Jr., Abbad e Vasconcelos (2008) e de Gonçalves e Mourão (2008).

Com relação à influência da Desejabilidade Social sobre o ImTT-P, quando abordado o fator 1 relativo a aspectos relacionados à Avaliação de Desempenho dos Subordinados o nível de Desejabilidade Social não se demonstrou influente para o aumento da razão de chances de enquadramento do respondente no grupo que percebe o impacto do treinamento de forma elevada. Já quando abordado o Impacto do Treinamento sobre aspectos relacionados à Capacitação dos Subordinados, a Desejabilidade Social ($B = 0,083$) se demonstrou estatisticamente significativo para o aumento da razão de chances de enquadramento do respondente no grupo que percebe o Impacto do Treinamento de forma elevada. Esse resultado está em linha com autores pesquisados que demonstraram que em contexto organizacional, a DS pode influenciar avaliações, conforme demonstrado por Darby (2006), Birkeland, Manson e Kisamore (2006), Ellingson, Sackett e Connelly (2007), Christiansen, Rozek e Burns (2010).

Com base nos resultados aferidos nas análises descritas relativas aos objetivos específicos propostos passa-se a análise do atingimento do objetivo geral da presente pesquisa - analisar a influência exercida pela desejabilidade social, suporte psicossocial e material à transferência e características pessoais dos respondentes sobre o impacto de um treinamento gerencial (medido em profundidade) no trabalho dos egressos.

Considerando limitações inerentes aos estudos realizados em organizações é possível afirmar que no contexto desta pesquisa, para o treinamento abordado, o Suporte Psicossocial à Transferência, o Suporte Material à Transferência e Características da Clientela se mostraram influentes sobre a percepção dos egressos relativa ao ImTT-P, em ambos os fatores. A Desejabilidade Social, por outro lado, se demonstrou influente em um dos fatores extraídos da avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho. A análise dos dados obtidos, não possibilita explicar o motivo da DS influenciar o Impacto do Treinamento relativo à Orientação da Capacitação e Desenvolvimento Profissional dos Funcionários Integrantes da

Equipe. Mais estudos serão necessários para verificar as causas dessa relação encontrada. É possível que os gestores de equipe, egressos do treinamento, percebam maior necessidade de afirmar o ImTT-P em itens relativos ao acompanhamento da capacitação dos seus subordinados devido à importância que a empresa atribui a essa função gerencial. O viés, nesse caso, talvez deva se a necessidade de aceitação pelo meio social e de evitar risco de retaliações.

Entende-se, porém que a presente pesquisa, de característica exploratória de uma relação até então não estudada diretamente no contexto de avaliação de treinamentos no Brasil alcançou o objetivo de iniciar uma exploração mais aprofundada da relação da Desejabilidade Social em contexto de avaliações de TD&E.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este último capítulo é dedicado à discussão em torno das limitações, contribuições e recomendações decorrentes do presente estudo, e dentro do escopo do trabalho, recomendações para que a organização busque implementar aprimoramentos relacionados aos instrumentos e medidas utilizadas para avaliação da efetividade dos treinamentos oferecidos aos seus funcionários de forma a minimizar a ocorrência de Desejabilidade Social nessas avaliações.

6.1. Limitações do Estudo

Inicialmente, o foco recai sobre as limitações desta pesquisa. A primeira, diz respeito ao fato da pesquisa ter sido realizada com uma amostra específica, em estudo de caso de um treinamento oferecido a um público composto por funcionários detentores de funções gerenciais em uma instituição financeira brasileira de grande porte, portanto, há limitações quanto à possibilidade de generalização dos resultados observados para outros contextos e amostras.

Com relação aos participantes da pesquisa, conforme já destacado na seção método, a amostra final, embora em quantidade representativa de participantes, dada margem de erro aceitável de 5% e nível de confiança de 95%, frente à população estudada, foi extraída de forma não aleatória, visto que a participação na pesquisa foi voluntária. Tal limitação deve ser considerada para a análise dos resultados, principalmente com relação à generalização dos resultados para a população de egressos capacitados no treinamento. Na amostra final, há aparente diferença de escolaridade entre população e amostra de respondentes, demonstrando maior engajamento do público detentor de pós-graduação.

Com relação ao treinamento abordado, as competências abordadas fazem parte da atividade cotidiana dos gestores de equipe, o que possibilita a aprendizagem informal por meio de contato com pares, instruções normativas vigentes, outros treinamentos existentes na organização que abordam a Gestão do Desempenho dos integrantes de suas equipes.

Apesar das limitações apresentadas na presente pesquisa, inerentes em grande quantidade de estudos em organizações, decorrentes de restrições de método, disponibilidade de dados e de escolhas do pesquisador, entende-se que não impediram o alcance dos objetivos desta pesquisa.

6.2. Contribuições

Após elencar as limitações do estudo, que devem funcionar como filtro moderador para a verificação dos resultados aferidos, passa-se a analisar as contribuições que a presente pesquisa trouxe para a área de TD&E, especialmente para a avaliação de resultados de treinamentos, que entende-se foram: (1) construção e validação estatística de um instrumento para verificação da percepção dos egressos a respeito dos resultados do treinamento no nível do Impacto em Profundidade; (2) validação estatística do instrumento de Suporte à Transferência proposto por Abbad, Sallorenzo, Coelho Jr., Zerbini, Vasconcelos e Todeschini (2012); (3) verificação de relação entre o Suporte à Transferência e o Impacto do Treinamento no Trabalho, em Profundidade; (4) estudo da relação entre Características Pessoais e Impacto do Treinamento no Trabalho, medido em profundidade; (5) estudo da relação entre Desejabilidade Social e Impacto do Treinamento; e (6) utilização de Regressão Logística para a verificação da relação entre os construtos do estudo.

A construção e validação estatística de um instrumento com a finalidade de verificar a percepção dos egressos do treinamento a respeito da contribuição do treinamento para a expressão de competências específicas é uma contribuição relevante da presente pesquisa à medida que apresenta evidências de validade, podendo ser aplicado em pesquisas posteriores sobre os efeitos da “Oficina Gestão do Desempenho” sobre a expressão de competências pelos egressos.

Outra contribuição deste estudo foi a identificação de evidências de validade estatística da Escala de Suporte à Transferência proposto por Abbad, Sallorenzo, Coelho Jr., Zerbini, Vasconcelos e Todeschini (2012) em novo contexto, tendo confirmado a existência de duas dimensões para o construto, Suporte Psicossocial e Suporte Material à Transferência, corroborando achados de pesquisas anteriores. Além da validação estatística do instrumento, o Suporte à Transferência confirmou seu valor preditivo da percepção do Impacto do Treinamento no Trabalho, demonstrando que o oferecimento pela Organização de condições favoráveis a aplicação no trabalho das competências desenvolvidas em treinamentos potencializa os resultados no trabalho do egresso.

A quarta contribuição foi a verificação de influência de Características Pessoais sobre o ImTT-P, percebe-se uma possível influência de outras variáveis sobre essa relação devido diferenças encontradas no impacto médio dos dois fatores do ImTT-P.

A quinta contribuição foi o estudo da relação entre Desejabilidade Social e Impacto do Treinamento no Trabalho, em profundidade, por si só, independente dos resultados verificados já se trata de uma contribuição relevante devido a ser objeto de preocupação de pesquisadores de ciências sociais e especialmente da área de TD&E, por exemplo, Zerbini e Abbad (2005) e Pereira (2009) que manifestaram preocupação com possíveis viesamentos de resultados devido à DS. O resultado verificado nesta pesquisa, de que no fator Impacto_Capacitação há influência do nível de Desejabilidade Social sobre a percepção do Impacto do Treinamento no Trabalho, evidencia que as preocupações, embora não possa haver generalizações dos resultados dadas as limitações já explicitadas, têm fundamento e razão de existir.

Finalmente, uma importante contribuição do ponto de vista metodológico foi a adoção de Regressão Logística para a verificação das relações entre as variáveis do estudo, uma vez que em muitos casos os pressupostos para a utilização de Regressão Múltipla não são atendidos.

6.3. Recomendações

Uma importante característica de estudos realizados em um contexto específico, como este realizado em uma organização, é a possibilidade de, ao final da pesquisa, extrair recomendações práticas com o intuito de propor aprimoramentos na condução do processo naquele contexto.

A primeira recomendação decorre de uma limitação verificada ao elaborar a presente pesquisa, a falta de indicadores objetivos de desempenho que possibilitariam a comparação dos resultados subjetivos perceptuais dos egressos com dados oriundos de sistemas corporativos, com a finalidade de, ainda que parcialmente, as avaliações realizadas. Dessa forma, é possível recomendar à organização, já na fase de elaboração da ação instrucional, o mapeamento de

indicadores objetivos de desempenho dos egressos com a finalidade de facilitar as avaliações de resultados futuros.

Decorrente da investigação de evidências de validade do instrumento utilizado para mensuração do resultado do Impacto no Treinamento no Trabalho que demonstrou a existência de dois fatores, recomenda-se a subdivisão do treinamento em “Gestão do Desempenho” dos funcionários da equipe sob condução do egresso e capacitação do gestor de equipe para “Acompanhamento do Desenvolvimento de seus Subordinados”, visto serem procedimentos complementares, porém distintos, sendo o primeiro utilizado pela organização para diagnóstico de necessidades do segundo.

Outra recomendação relevante diz respeito à necessidade de promoção de ambiente e condições de trabalho propícias a colocação em prática das competências desenvolvidas ou aprimoradas no treinamento, além da necessidade de robusta verificação de necessidades de treinamento, devido à verificação de que a aprendizagem desenvolvida em ações de treinamento, por si só não produzem os efeitos desejados. Assim, é fundamental a promoção de ambientes favoráveis a aplicação de competências e à disseminação de conhecimentos e habilidades adquiridas.

Recomendação metodológica propõe que futuros estudos abordem o fenômeno da DS por meio de instrumentos distintos, uma vez que, embora a escala utilizada encontre-se respaldada na literatura vigente (Gouveia, Guerra, Sousa, Santos e Costa, 2009), não aborda dimensões do fenômeno: autoengano e manipulação da própria imagem, impossibilitando a verificação da origem do nível de DS apresentado pelos participantes. Bem como analisar a DS como variável mediadora e moderadora da relação das demais variáveis do estudo.

As recomendações realizadas não têm por finalidade encerrar as possibilidades de aprimoramento nos programas de capacitação ou na avaliação dos treinamentos oferecidos pela organização aos seus funcionários. Espera-se somente que a presente pesquisa incentive a busca por novos estudos e aprimoramentos em programas de TD&E.

REFERÊNCIAS

- Abbad, G. S. (1999). Um modelo integrado de avaliação de impacto de treinamento no trabalho – IMPACT. Tese de doutorado não publicada. Universidade de Brasília, Brasília.
- Abbad, G., & Borges-Andrade, J. E. (2004). Aprendizagem humana em organizações de trabalho. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*, 237-275.
- Abbad, G., & Sallorenzo, L. H. (2001). Desenvolvimento e validação de escalas de suporte à transferência de treinamento. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 36(2).
- Abbad, G.S., Pilati, R., & Pantoja, M. J. (2003). Avaliação de treinamento: análise da literatura e agenda de pesquisa. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 38(3).
- Abbad, G.S., Queiroga, F. & Zerbini, T. (2012). Fundamentos Teóricos e Metodológicos em Análise do Instrumento. *Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação*. (pp 64-77). Porto Alegre: Artmed.
- Abbad, G.S., Sallorenzo, L.H., Coelho Jr., F.A., Zerbini, T., Vasconcelos, L. & Todeschini, K. (2012). Suporte à Transferência de Treinamento e Suporte à Aprendizagem. *Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação*. (pp. 244 – 263). Porto Alegre: Artmed.
- Abbad, G.S.; Pilati, R.; Borges-Andrade, J.E & Sallorenzo, L.H. (2012). Transferência de Treinamento e Impacto do Treinamento em Profundidade. In: *Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação*. Porto Alegre: Ed. Artmed. Capítulo 9, p. 145 – 160.
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual review of psychology*, 60, 451-474.
- Aragon-Sanchez, A., Barba-Aragón, I., & Sanz-Valle, R. (2003). Effects of training on business results. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 956-980.

Araújo, M.F. (2005). Impacto de Treinamento e Desenvolvimento: uma análise integrada qualitativa e quantitativa. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Balarin, C. S., Zerbini, T., & Martins, L. B. (2014) A relação entre suporte à aprendizagem e impacto de treinamento no trabalho. *Revista Eletrônica de Administração*, 20(2), 341-370.

Bernardi, R. A. (2006). Associations between Hofstede's cultural constructs and social desirability response bias. *Journal of Business Ethics*, 65(1), 43-53.

Birkeland, S. A., M., T. M., Kisamore, J. L., Brannick, M. T., & Smith, M. A. (2006). A Meta-Analytic Investigation of Job Applicant Faking on Personality Measures. *International Journal of Selection and Assessment*, 14(4),317-335.

Borges-Andrade, J. E. (2002). *Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento*. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. *Estudos de Psicologia* Medidas em avaliação de treinamento 2002, 7 (Número Especial), 31-43

Borges-Andrade, J. E., & Lima, S. M. V. (1983). Avaliação de necessidade de treinamento: um método de análise de papel ocupacional. Brasília: EMBRAPA-DRH, 1983.

Borges-Andrade, J. E.; Abbad, Gardênia.S. & Mourão, L.; (2009). Modelos de Avaliação e Aplicação em TD&E. Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação. Capítulo 1, p. 20 – 35. Ed. Artmed. Porto Alegre.

Borges-Andrade, J.E. (2006). Avaliação Integrada e Somativa em TD&E. In Borges-Andrade, J. E., Abbad, G. S., & Mourão, L. (Org.) *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. (pp. 343–358). Porto Alegre: Artmed.

Borges-Andrade, J.E., Abbad, G.S. & Mourão, L. (2012). Modelos de Avaliação e Aplicação em TD&E. Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação. (pp 20 – 35). Porto Alegre: Artmed.

Brandão, H. P., & Guimarães, T. D. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. *Revista de Administração de Empresas*, 41(1).

Brandão, H. P., Bahry, C. P., & Freitas, I. A. (2008). Os impactos do suporte à transferência sobre a aplicação de competências no trabalho: a percepção dos mestres e doutores do Banco do Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, 43(3), 224-237.

Carvalho, R. S., & Abbad, G. (2006). Avaliação de treinamento à distância: reação, suporte à transferência e impactos no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(1), 95-116.

Castro, A. (2005). *Indo Além do ROI em T&D*. Ed. ABTD – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento – São Paulo (SP).

Christiansen, N. D., Rozek, R. F., & Burns, G. (2010). Effects of social desirability scores on hiring judgments. *Journal of Personnel Psychology*.

Coelho Jr, F. A., Abbad, G.S., & Vasconcelos, L. C. (2008). Análise da Relação entre Variáveis de Clientela, Suporte à Aprendizagem e Impacto de Treinamento a Distância. *RAC-Eletrônica*, 2(1).

Coelho Jr., F. A., & Abbad, G. (2010). Construção e validação de uma escala de avaliação de impacto em profundidade de um treinamento a distância em uma organização do setor bancário brasileiro. *Revista Eletrônica de Administração*, 16(1), 91-119.

Crowne, D. P., & Marlowe, D. (1960). A new scale of social desirability independent of psychopathology. *Journal of consulting psychology*, 24(4), 349.

D'Amico, S. M., & Monteiro, J. K. (2012). Características de personalidade e qualidade de vida de gestores no Rio Grande do Sul. *Rev. Adm. Contemp*, 381-396.

Darby, J. A. (2006). Evaluating training courses: an exercise in social desirability? *Journal of European Industrial Training*, 30(3), 227-239.

Davenport, T. O. (2001). *Capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele*. São Paulo: Nobel.

Demo, P. (2013). *Metodologia do Conhecimento Científico*. São Paulo – Atlas.

Densten, I. L., & Sarros, J. C. (2012). The impact of organizational culture and social desirability on Australian CEO leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(4), 342-368.

Dilchert, S., Ones, D. S., Viswesvaran, C., & Deller, J. (2006). Response distortion in personality measurement: born to deceive, yet capable of providing valid self-assessments? *Psychology Science*, 48(3), 209.

Donaldson, S. I., & Grant-Vallone, E. J. (2002). Understanding self-report bias in organizational behavior research. *Journal of Business and Psychology*, 17(2), 245-260.

Éboli, M. (2010). *Fundamentos e evolução da educação corporativa*. São Paulo: Atlas.

Ellingson, J. E., Sackett, P. R., & Connely, B. S. (2007). Personality assessment across selection and development contexts: insights into response distortion. *Journal of Applied Psychology*, 92(2).

Fávero, Luiz P.; Belfiore, Patrícia; Silva, Fabiana L. e Chan, Betty L. (2009) *Análise de Dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Ed. Elsevier. Rio de Janeiro.

Fonseca, A. M. D. O., Porto, J. B., & Barroso, A. C. (2012). O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 13(3), 122-149.

Fowley JR., Floyd. (2011) *Pesquisa de Levantamento*. Ed. Penso, Porto Alegre.

Freitas, I. A. (2005). *Impacto de treinamento nos desempenhos do indivíduo e do grupo de trabalho: suas relações com crenças sobre o sistema de treinamento e suporte à aprendizagem contínua*. Tese de doutorado. Universidade de Brasília (UnB).

Gil, A. C. (2008). Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª Edição. Ed. Atlas. São Paulo.

Gonçalves, A., & Mourão, L. (2011). A expectativa em relação ao treinamento influencia o impacto das ações de capacitação? *Revista de Administração Pública*, 45(2), 483-513.

Gouveia, V. V., Guerra, V. M., Sousa, D. M. F. D., Santos, W. S., & Costa, J. D. M. (2009). Escala de Desejabilidade Social de Marlowe-Crowne: evidências de sua validade fatorial e consistência interna. *Avaliação Psicológica*, 8(1), 87-98.

Green, M., & McGill, E. (2011). The state of the industry: increased commitment to workplace learning. *The American Society for Training and Development*,

Hair JR, J. F.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L.; Black, W. C. (2005) *Análise multivariada de dados*. Tradução de Adonai Schlup Sant'Anna e Anselmo Chaves Neto, 5. ed. Porto Alegre: Bookman.

Helmes, E., & Holden, R. R. (2003). The construct of social desirability: one or two dimensions? *Personality and Individual Differences*, 34(6), 1015-1023.

Hofstede, G. (1991). *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental*.

Johnson, T. P., & Van de Vijver, F. J. (2003). Social desirability in cross-cultural research. *Cross-cultural survey methods*, 195-204.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1987). *Psicologia das organizações*. São Paulo: Atlas.

Kilimnik Z.M. & Sant'anna (2006) *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho*. Capítulo 4. Ed. Artmed. Porto Alegre.

King, M. F., & Bruner, G. C. (2000). Social desirability bias: A neglected aspect of validity testing. *Psychology and Marketing*, 17(2), 79-103.

Kraiger, K. & Cavanagh, T.M. (2015) *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of training, development, and performance improvement* / editado por Kurt Kraiger, Jonathan Passmore, Nuno Rebelo dos Santos & Sigmar Malvezzi. Cap. 13 – Training and Personal Development.

Librán, E. C., & Piera, P. J. F. (2000). Adaptación y análisis psicométrico de la escala de deseabilidad social de Marlowe y Crowne. *Psicothema*, 12(3), 383-389.

Lim, H., Lee, S. G., & Nam, K. (2007). Validating E-learning factors affecting training effectiveness. *International Journal of Information Management*, 27(1), 22-35.

Lima, R.A.S., Souza, A. I., Galindo, R. H., & Feliciano, K.V.O. (2013). Vulnerabilidade ao burnout entre médicos de hospital público do Recife. *Revista Ciência & Saúde Coletiva*, 18(4).

Loiola, E., Nérís, J. S., & Bastos, A. V. B. (2006). Aprendizagem em organizações: mecanismos que articulam processos individuais e coletivos. *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho—fundamentos para a gestão de pessoas*, 114-136.

Lopes, J. M., & Mourão, L. (2010). Crenças acerca do sistema de treinamento: a predição de variáveis pessoais e funcionais; Beliefs concerning the system of training: the prediction of personal and job-related variables. *Estud. psicol.(Campinas)*, 27(2), 197-206.

Machamba, A. A. L. (2012). Avaliação de conhecimentos sobre alimentação saudável e da satisfação dos estudantes usuários dos refeitórios da Universidade Lúrio.

Malvezzi, S. (2015) *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of training, development, and performance improvement / edited by Kurt Kraiger, Jonathan Passmore, Nuno Rebelo dos Santos and Sigmar Malvezzi. Cap. 2 – The History of Training.*

Maroco, J. (2007). *Análise estatística: com utilização do SPSS.*

Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (1997). Social and cognitive sources of potential inaccuracy in job analysis. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 627.

Moura, M. L. S. & Ferreira, M. C. (2005) *Projetos de Pesquisa: elaboração, redação e apresentação.* Ed. EdUERJ. Rio de Janeiro.

Mourão, L., & Borges-Andrade, J. E. (2005). Avaliação de programas públicos de treinamento: um estudo sobre o impacto no trabalho e na geração de emprego. *Organizações & Sociedade*, 12(33), 13-38.

Mourão, L., Abbad, G.S., & Zerbini, T. (2014). Avaliação da efetividade e dos preditores de um treinamento a distância em uma instituição bancária de grande porte. *Revista de Administração*, 49(3), 534-548.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro. Campus, 1997.

Odendaal, A. (2013). The measurement of social desirability. (Doctoral dissertation, University of Johannesburg). Odendaal (2013)

Oliveira, J. F. A. D. (2013). Estudos de validação da Escala de Desejabilidade Social-DESCA.

Omar, A., Vaamonde, J. D., & Uribe Delgado, H. (2012). Comportamientos contraproducentes en el trabajo: Diseño y validación de una escala. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(2), 249-265.

Pantoja, M. J., Porto, J. B., Mourão, L., & Borges-Andrade, J. E. (2005). Valores, suporte psicossocial e impacto do treinamento no trabalho. *Estudos de psicologia*, 10(2), 255-265.

Passmore, J. & Velez, M.J. (2015) *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of training, development, and performance improvement* / editado por Kurt Kraiger, Jonathan Passmore, Nuno Rebelo dos Santos and Sigmar Malvezzi. Cap. 8 – Training Evaluation.

Paulhus, D. (1991). Measurement and control of response bias. Em J. P. Robinson, P. R. Shaver & L. S. Wrightsman (Eds.), *Measures of personality and social psychological attitudes* (pp. 17-60). San Diego, CA: Academic Press.

Paulhus, D. L. (1984). Two-component models of socially desirable responding. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 598- 609.

Paunonen, S. V., & LeBel, E. P. (2012). Socially desirable responding and its elusive effects on the validity of personality assessments. *Journal of personality and social psychology*, 103(1), 158.

Pechorro, P., Vieira, R., Poiães, C., & Marôco, J. (2012). Contributos para a validação duma versão curta da Escala de Desejabilidade Social de Marlowe-Crowne com adolescentes portugueses. *Arquivos de Medicina*, 26(1), 11-17.

Pereira, S. C. M. (2009). Avaliação, com base em modelo lógico, de efeitos de um treinamento estratégico no desempenho de egressos e da organização. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília (UnB).

Pilati, R. (2004) Modelo de efetividade do treinamento no trabalho: aspectos dos treinandos e moderação do tipo de treinamento. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília (UnB).

Pilati, R. (2006). História e importância de TD&E. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para gestão de pessoas, 159-176.

Pilati, R., & Borges-Andrade, J. E. (2004). Estudo empírico dos antecedentes de medidas de impacto do treinamento no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 20(1), 31-38.

Pilati, R., & Borges-Andrade, J. E. (2008) Affective predictors of the effectiveness of training moderated by the cognitive complexity of expected competencies. *International Journal of Training and Development*, 12(4), 226-237.

Rezende Pinto, M., & da Silva, M. C. D. (2010). Práticas de cidadania corporativa e orientação o para o mercado: uma relação possível? *REGE Revista de Gestão*, 17(2), 225-242.

Ribas Jr., R. D. C., Moura, M. L. S. D., & Hutz, C. S. (2004). Adaptação brasileira da escala de desejabilidade social de Marlowe-Crowne. *Avaliação psicológica*, 3(2).

Roesch, S. M. A. (2006). *Projetos de estágios e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso*. São Paulo: Atlas.

Roxas, B., & Lindsay, V. (2012). Social desirability bias in survey research on sustainable development in small firms: An exploratory analysis of survey mode effect. *Business Strategy and the Environment*, 21(4), 223-235.

Salas, E., & Cannon-Bowers, J. (2001). The science of training: a decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52, 471-499.

Salvador, R. L. D. C. D., & Cançado, V. L. (2013). Impacto de Treinamento no Trabalho: um estudo de caso na Fundação Hemominas. *TPA-Teoria e Prática em Administração*, 3(2), 70-98.

Sandal, G. M., Musson, D., Helmreich, R. L., & Gravdal, L. (2005). Social desirability bias in personality testing: Implications for astronaut selection. *Acta Astronautica*, 57(2), 634-641.

Sant'anna, L. L., Paschoal, T., & Gosendo, E. E. M. (2012). Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(5), 744-764.

Scagliusi, F. B., Cordás, T. A., Polacow, V. O., Coelho, D., Alvarenga, M., Philippi, S. T., & Lancha Jr, A. H. (2004). Tradução da escala de desejo de aceitação social de Marlowe & Crowne para a língua portuguesa. *Revista de Psiquiatria Clínica*, 31(6), 272-278.

Schmitt, D. P., Allik, J., McCrae, R. R., Benet-Martínez, V. & cols, (2007). The geographic distribution of big five personality traits: Patterns and profiles of human selfdescription across 56 nations. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 38, 173-212.

Schwartz, S. H., Verkasalo, M., Antonovsky, A., & Sagiv, L. (1997). Value priorities and social desirability: Much substance, some style. *British journal of social psychology*, 36(1), 3-18.

- Silva, A. L. (2011). Avaliação de treinamentos nos níveis de impacto no trabalho e resultados organizacionais. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília (UnB).
- Silva, M. E. D. (2006). Relações entre impacto do treinamento no trabalho e estratégia empresarial: o caso da Eletronorte. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(3), 91-110.
- Silva, N. D. S. O., & Mourão, L. (2015). A influência dos estilos de liderança sobre os resultados de treinamento. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 15(1), 260-283.
- Smith, D. B., & Ellingson, J. E. (2002). Substance versus style: a new look at social desirability in motivating contexts. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 211.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Osterlind, S. J. (2001). Using multivariate statistics. Boston: Pearson
- Tamayo, N., & Abbad, G. D. S. (2006). Autoconceito profissional e suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(3), 9-28.
- Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1991). Meeting trainees' expectations: The influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation. *Journal of applied psychology*, 76(6), 759.
- Taschereau, S. (1998). Evaluating the impact of training and institutional development programs: a collaborative approach. Washington: The World Bank
- Thompson, E. R., & Phua, F. T. (2005). Reliability among senior managers of the Marlowe–Crowne short-form Social Desirability Scale. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 541-554.
- Van Leeuwen, M. J., & Van Praag, B. (2002). The costs and benefits of lifelong learning: The case of the Netherlands. *Human Resource Development Quarterly*, 13(2), 151-168.
- Vargas, M. R. M., & Abbad, G. D. S. (2006). Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação—TD&E. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 137-158.

Viana, G., & Lima, J. (2010). Capital humano e crescimento econômico. *Interações*, 11(2), 137-148.

Vu, A., Tran, N., Pham, K., & Ahmed, S. (2011). Reliability of the Marlowe-Crowne social desirability scale in Ethiopia, Kenya, Mozambique, and Uganda. *BMC medical research methodology*, 11(1), 1.

Zerbe, W. J., & Paulhus, D. L. (1987). Socially desirable responding in organizational behavior: A reconception. *Academy of Management Review*, 12(2), 250-264.

Zerbini, T. & Abbad, G.S. (2005) Impacto de treinamento no trabalho via Internet. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 4, n. 2, jul./dez.

Zerbini, T., & Abbad, G. (2010). Transferência de treinamento e impacto do treinamento no trabalho: análise crítica da literatura. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 10(2), 97-111.

Zerbini, T., & Abbad, G. D. S. (2010). Qualificação profissional a distância: avaliação da transferência de treinamento. *Paidéia* set-dez. 2010, Vol. 20, No. 47, 313-323

Zerbini, T., Coelho Jr., F.A., Abbad, G.S., Mourão, L., Alvim, S., Loiola, E. (2012). Transferência de Treinamento e Impacto do Treinamento em Profundidade. *Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação*. (pp 127-144). Porto Alegre: Artmed.

2

Se você marcou de 1 a 3 na questão nº 02, responda apenas à questão nº 03 abaixo e o bloco seguinte. *

Só responder essa pergunta sob as seguintes condições:

*A resposta foi menor ou igual a '3' na questão '1 [A01A02]' (Avalie o quanto você concorda com as frases abaixo e registre o número correspondente a sua percepção, utilizando a escala abaixo: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Concordo pouco Concordo totalmente Quanto mais próximo do número UM você se posicionar, menor será sua concordância com o conteúdo da frase Quanto mais próximo do número DEZ você se posicionar, maior será sua concordância com o conteúdo da frase (02) No meu trabalho, utilizo os conteúdos aprendidos no treinamento.)

3

03) Por que razões você não utiliza no seu trabalho os conteúdos aprendidos no treinamento? *

Só responder essa pergunta sob as seguintes condições:

*A resposta foi menor ou igual a '3' na questão '1 [A01A02]' (Avalie o quanto você concorda com as frases abaixo e registre o número correspondente a sua percepção, utilizando a escala abaixo: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Concordo pouco Concordo totalmente Quanto mais próximo do número UM você se posicionar, menor será sua concordância com o conteúdo da frase Quanto mais próximo do número DEZ você se posicionar, maior será sua concordância com o conteúdo da frase (02) No meu trabalho, utilizo os conteúdos aprendidos no treinamento.)

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Área de atuação não requer a competência aprendida
- Deslocamento para outra função não requer a competência aprendida
- Falta de condições adequadas de trabalho
- Limitações do treinamento: não promoveu a aprendizagem prevista nos objetivos
- Outras. Qual?

Bloco B - Transferência de Aprendizagem para Situações de Trabalho

4

Neste bloco você avaliará o quanto a Oficina Gestão de Desempenho contribuiu para seu desempenho em competências diretamente relacionadas aos conteúdos abordados no treinamento.

Por favor, leia atentamente cada item. Pense no seu desempenho antes e depois do curso e avalie o quanto a sua participação no treinamento contribuiu para a melhoria do seu desempenho nos tópicos abordados em cada item.

Utilize a escala abaixo para registrar, ao final de cada item, o número que corresponde à sua percepção.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pouca Contribuição					Contribuição muito grande				
Quanto mais próximo do número UM você se posicionar, menor terá sido a contribuição do curso					Quanto mais próximo do número DEZ você se posicionar, maior terá sido a contribuição do curso				

Contribuição da Oficina Gestão do Desempenho para... *

Só responder essa pergunta sob as seguintes condições:

*A resposta foi maior ou igual a '4' na questão '1 [A01A02]' (Avalie o quanto você concorda com as frases abaixo e registre o número correspondente a sua percepção, utilizando a escala abaixo: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Concordo pouco Concordo totalmente Quanto mais próximo do número UM você se posicionar, menor será sua concordância com o conteúdo da frase Quanto mais próximo do número DEZ você se posicionar, maior será sua concordância com o conteúdo da frase (02) No meu trabalho, utilizo os conteúdos aprendidos no treinamento.)

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

Bloco D - Condutas e Atitudes Sociais

6

Abaixo são apresentadas frases ou afirmações que uma pessoa poderia utilizar para descrever a si mesma. Por favor, leia cada item e decida se ele descreve ou não você. Se concordar com uma afirmação ou pensar que ela descreve você assinale "Verdadeiro". Se você discordar da afirmação ou pensar que ela não descreve você, assinale "falso".

No caso de concordância (ou discordância) parcial, assinale a resposta mais próxima do que você entende descrever seu comportamento.

*

Só responder essa pergunta sob as seguintes condições:

*A resposta foi maior ou igual a '4' na questão '1 [A01A02]' (Avalie o quanto você concorda com as frases abaixo e registre o número correspondente a sua percepção, utilizando a escala abaixo: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Concordo pouco Concordo totalmente Quanto mais próximo do número UM você se posicionar, menor será sua concordância com o conteúdo da frase Quanto mais próximo do número DEZ você se posicionar, maior será sua concordância com o conteúdo da frase (02) No meu trabalho, utilizo os conteúdos aprendidos no treinamento.)

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Verdadeiro	Falso
01) Antes de votar, busco informações sobre todos os candidatos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
02) Eu nunca hesito em deixar o que estou fazendo para ajudar alguém.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
03) Às vezes, é difícil fazer meu trabalho se eu não for encorajado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
04) Eu nunca detestei alguém.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
05) Eu já tive, algumas vezes, dúvidas sobre minha habilidade para ter sucesso na vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
06) Às vezes, me sinto ressentido se as coisas não são do meu jeito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
07) Eu sou sempre cuidadoso em relação à minha maneira de vestir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
08) Em casa, minhas maneiras à mesa são tão boas quanto em um restaurante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
09) Se eu pudesse entrar no cinema sem pagar e ter certeza de que ninguém me veria, eu entraria.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10) Eu já desisti de fazer algumas coisas porque duvidei da minha habilidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11) Às vezes, eu gosto de falar da vida alheia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12) Houve ocasiões em que me rebelei contra pessoas com autoridade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13) Não importa com quem eu esteja falando, eu sou sempre um bom ouvinte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14) Já fingi estar doente para fugir de alguma responsabilidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15) Houve ocasiões nas quais eu já levei vantagem sobre alguém.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16) Eu estou sempre disposto a admitir quando cometo algum erro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17) Eu sempre tento fazer o que digo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18) Eu não acho difícil lidar com pessoas irritantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19) Eu tento acertar as contas em vez de perdoar e esquecer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20) Quando eu não sei algo, não me importo em admitir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21) Eu sou sempre educado, mesmo com pessoas desagradáveis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22) Eu já insisti, algumas vezes, para que as coisas fossem do meu jeito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23) Houve ocasiões nas quais senti como se eu tivesse arruinado as coisas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24) Em nenhuma situação eu deixaria alguém ser punido no meu lugar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25) Eu nunca me sinto ressentido quando me pedem para retribuir um favor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26) Eu nunca fiquei aborrecido quando pessoas expressaram ideias contrárias às minhas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27) Eu nunca viajo sem checar a segurança do meu carro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28) Já houve ocasiões que senti inveja do sucesso dos outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29) Raramente senti vontade urgente de dar uma bronca em alguém.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30) Eu fico irritado com pessoas que me pedem favores seguidamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31) Eu nunca senti que fui punido injustamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32) Em algumas situações em que algo ruim aconteceu a alguém, pensei que ela teve o que mereceu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33) Eu nunca disse intencionalmente algo para magoar alguém.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bloco E - Dados do Funcionário Treinado**7****Gênero ***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Feminino
 Masculino

8**Nível de Escolaridade: ***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Ensino Fundamental
 Ensino Médio
 Graduação
 Pós-Graduação

9**Formação Acadêmica: ***

Só responder essa pergunta sob as seguintes condições:

*A resposta foi 'Pós-Graduação' ou 'Graduação' na questão '8 [F02]' (Nível de Escolaridade:)

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Administração
 Agronomia
 Comércio Exterior
 Comunicação
 Contabilidade
 Direito
 Economia
 Engenharia
 Estatística
 Informática
 Matemática
 Relações Internacionais
 Outra

10**Local de Trabalho: ***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Unidade de Negócios ou Negócios Especializados (CABB, Agências Varejo, Alacado, Governo, Escritórios Private, Gecor)
 Unidade de Apoio aos Negócios e à Gestão (Ajure, Nujur, Gepes, Gecex, etc)
 Unidade Tática (Superintendências de Varejo e Governo, Comercial, etc)
 Unidade Estratégica (Diretorias, Unidades e Gerências Autônomas)
 Outra (Previ, Cassi, FBB, etc)

11**Experiência na função atual: ***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

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