

**EFETIVIDADE DE UM TREINAMENTO DE GESTÃO ONLINE: IMPACTO EM AMPLITUDE E SUPORTE PSICOSSOCIAL ASSOCIADOS ÀS CARACTERÍSTICAS DE DESENHO, ENTREGA E IMPLEMENTAÇÃO**

**SIMARLY MARIA SOARES**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS (UNIMONTES)

**SERGIO RICARDO DE CASTRO GONÇALVES**

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

**GARDÊNIA DA SILVA ABBAD**

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

Agradecimento à órgão de fomento:

Fapemig

# EFETIVIDADE DE UM TREINAMENTO DE GESTÃO ONLINE: IMPACTO EM AMPLITUDE E SUPORTE PSICOSSOCIAL ASSOCIADOS ÀS CARACTERÍSTICAS DE DESENHO, ENTREGA E IMPLEMENTAÇÃO

## Resumo

Treinamentos de gestão são considerados como vitais para a vantagem competitiva organizacional. O fortalecimento das capacidades gerenciais é percebido como estratégia para elevar o desempenho das organizações. O objetivo foi avaliar a efetividade de um treinamento gerencial *online* sobre o impacto no comportamento no cargo e a influência do apoio psicossocial de acordo com características do seu planejamento, método de entrega e implementação. Os dados foram coletados por autoavaliação aplicada em *survey* com amostra de 214 egressos do treinamento *on line*, com uso de duas escalas brasileiras: Transferência de Treinamento e Apoio Psicossocial de Transferência de Treinamento. Utilizou-se regressão linear e os resultados apontaram que o impacto em amplitude do treinamento, ou transferência de aprendizagem, foi de média a alta (média 3,563; dp = 0,678); e o suporte psicossocial de médio a baixo (média 2,907; dp = 0,84604) com  $R^2$  ajustado de 0,304 (sig. <0,05). Foi possível compreender a influência do apoio psicossocial na transferência de treinamento de gestão *online*, considerando suas características de projeto, entrega e implementação.

Palavras-chave: Treinamento de liderança; EaD; Impacto do treinamento no trabalho.

## 1. Introdução

As organizações têm recorrido à busca constante pelo desenvolvimento e aprendizagem dos seus funcionários. Em especial, a disseminação de programas de educação destinados aos gestores tem sido uma forte preocupação das organizações no cenário global, tendo em vista que o ambiente de negócios vem sendo cada vez mais guiado por uma grande quantidade de incertezas, inovação tecnológica, problemas sociais, éticos, políticos, culturais e econômicos, os quais tornam cada vez mais complexo o ato de liderar indivíduos e times e gerenciar organizações para gerar resultados efetivos. A expectativa, com a aplicação de treinamentos para esse público nas organizações, é de que ocorra o desenvolvimento de competências gerenciais e de que tal aprendizado resulte em inovação e oportunidade de mudar sua estrutura e processos administrativos (Yuan & Chen, 2015). Por esse motivo o treinamento gerencial apresenta benefícios percebidos no nível individual e organizacional tendo em vista as complexidades que permeiam as organizações tanto do setor público quanto privado (Getha-Taylor, Fowles, Silvia, & Merritt, 2015).

No cenário internacional o investimento em pesquisas sobre avaliação da efetividade de treinamento gerencial é crescente, apesar de também, retratar a dificuldade para apresentar os resultados tangíveis no desempenho do gestor (Santos, Caetano, & Tavares, 2015). No Brasil, as pesquisas nessa área ainda são incipientes (Moares, Silva, & Cunha, 2004), sobretudo, é preciso uma conscientização das organizações quanto a esse processo, tendo em vista que não basta apenas treinar os gestores, é preciso avaliar se os treinamentos realizados geram os resultados com efeitos de melhoria de desempenho tanto no nível do egresso, da equipe, quanto da organização. Por isso, avaliar os efeitos de treinamentos gerenciais é essencial para justificar o investimento em tais programas (Collins & HoltonIII, 2004).

Em pesquisa realizada com 193 empresas de diversos segmentos sobre os investimentos de TD&E no Brasil, foi constatado que a relação entre investimento de TD&E e o faturamento da organização gira em torno de 0,83%. Já nos EUA este investimento gira

em torno de 1,1% (ABTD, 2013). Em pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD) referente ao período de 2013 e 2014, foi possível observar que a retomada dos investimentos em TD&E é uma tendência, tendo em vista que tal processo de gestão de pessoas é compreendido como uma ação estratégica para a sustentabilidade e crescimento das organizações.

Se por um lado, há uma tendência para investir em treinamento; por outro, há a demanda para avaliar os seus resultados (Mourão, Abbad, & Zerbini, 2014). As organizações sinalizam a necessidade de que não basta apenas treinar, é preciso avaliar. Entretanto, pesquisa nacional da Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento constatou que, dentre as organizações pesquisadas, a avaliação de treinamento ainda tem foco prioritariamente no nível de reação (59%), o menos abrangente, apenas 27% das empresas avaliam o nível de aprendizagem e somente 11% utilizam os três níveis de avaliação (reação, aprendizagem e comportamento no cargo); por fim, apenas 9% delas chegaram a avaliar o impacto do treinamento no nível de negócios ou resultados financeiros (ABTD, 2013).

Este cenário demonstra que a avaliação do impacto do treinamento no comportamento no cargo ainda é uma prática incipiente nas organizações brasileiras; sobretudo, é preciso ressaltar que esse tipo de avaliação é, potencialmente, um instrumento de gestão da efetividade de treinamentos capaz de aumentar a garantia do alcance dos objetivos estratégicos da organização, mediante a medição de indicadores que evidenciam a aplicabilidade e resultados dos treinamentos.

Esse artigo se propõe a apresentar resultados de um estudo que, com base na literatura mais recente pertinente ao tema de efetividade de treinamento gerencial online, busca responder às seguintes questões norteadoras: a) Treinamento gerencial online é efetivo quanto ao impacto no comportamento no cargo?; b) Qual a influência do suporte psicossocial para o impacto no comportamento no cargo de um treinamento gerencial online?

Como objetivo principal do estudo busca-se avaliar a efetividade de um treinamento gerencial online sobre o impacto no comportamento no cargo e a influência do apoio psicossocial a ele associado, no contexto de uma grande organização pública brasileira, de acordo com características do seu panejamento, método de entrega e implementação.

## **2. Treinamento de gestão**

O treinamento de gestão, ou de liderança, pode ser compreendido como um processo de desenvolvimento das competências dos gerentes para ampliar sua eficácia e desempenho no trabalho (Powell & Yalcin, 2010). Tais competências atingem dimensões técnicas, conceituais e interpessoais com vistas a criar relacionamento, coordenar atividades e buscar e administrar recursos (Getha-Taylor et al., 2015). De acordo com diretores de RH, um dos problemas enfrentados nas organizações é conseguir identificar e desenvolver profissionais com perfil de liderança para atender as demandas de crescimento e expansão necessários às respectivas organizações (Avolio, Avey, & Quisenberry, 2010).

Portanto, o desenvolvimento gerencial deve ser percebido como resultado da interação de várias partes interessadas, como colegas, superiores e subordinados, em um processo coletivo (McGurk, 2010). Sobretudo, é considerado ineficaz se não for generalizado para o local de trabalho (Salas, Tannenbaum, Kraiger, & Smith-Jentsch, 2012). Esse cenário reflete a importância do investimento em treinamento, já que tais intervenções podem fortalecer e melhorar o futuro das organizações (Avolio et al., 2010).

Em pesquisa realizada com 300 organizações nos Estados Unidos, observou-se que houve aumento do número médio de horas de treinamento por funcionários. Essa distribuição de investimento refletiu no aumento de horas de treinamento comparando os anos de 2014

(32,4 horas, em média) e 2015 (33,5 horas, em média), número superior aos anos anteriores. Ainda, identificou-se que a maior parcela desse investimento foi destinada a treinamentos gerenciais (HO, 2016). Esse tipo de treinamento tem recebido mais atenção nas organizações, tendo em vista que a necessidade de treinar e desenvolver líderes é contínua e impulsionada pelos desafios que as empresas enfrentam.

No entanto, algumas razões quanto às dificuldades para avaliação da eficácia de treinamento de liderança também foram elencadas na literatura, tais como: (1) a complexidade de desenvolver as competências do líder; (2) o desenvolvimento gerencial requer a utilização de muitas técnicas como *feedback*, *experiências on the job*, orientação, dentre outras; (3) avaliar apenas o nível individual com a prerrogativa de que mediante o desenvolvimento das habilidades individuais, automaticamente haverá efeito no nível organizacional; (4) falta de um modelo de avaliação da intervenção que represente o impacto no nível da organização (Collins & HoltonIII, 2004).

Em recente metanálise sobre avaliação de treinamentos de liderança, onde treinamentos de gestão também foram considerados, os achados indicaram que esse tipo de ação instrucional é benéfico e proporciona aprendizagem aos gerentes e, também, geram resultados à organização, o que sugere que o investimento no desenvolvimento gerencial é benéfico tanto para o indivíduo quanto para a organização (Lacerenza, Reyes, Marlow, Joseph, & Salas, 2017).

Portanto, a avaliação da efetividade de treinamento é positiva ao demonstrar que há relação dos resultados alcançados nos treinamentos com os objetivos que motivaram a ação instrucional, ao passo em que, a partir daí, gerem impacto no comportamento no cargo.

## **2.1 Transferência de treinamento, Impacto e Suporte**

A transferência de treinamento pode ser considerada como a aplicação do treinamento no trabalho, de forma a provocar mudanças significativas no desempenho do egresso treinado (Blume, Ford, Baldwin, & Huang, 2010; Goldstein, 1980). Isso reforça a importância da transferência do treinamento para o cotidiano e rotina do egresso (Govaerts, Kyndt, Vreye, & Dochy, 2017). Isso posto, pode-se afirmar que um dos objetivos do treinamento de liderança é gerar uma mudança comportamental positiva dos líderes no trabalho (Day & Dragoni, 2015), de tal forma que a análise da transferência de treinamento de gestão é fundamental para a avaliação da efetividade desse tipo de treinamento.

É salutar ressaltar que as pesquisas internacionais utilizam o termo transferência e nas pesquisas nacionais é comumente utilizado o termo impacto no desempenho no trabalho. De acordo com revisão realizada por Ford, Baldwin, & Prasad (2018), os fatores predominantes que influenciam a ocorrência da transferência de treinamento são: as características do egresso, ou clientela; as características do projeto de treinamento e, o ambiente de trabalho. Tais fatores podem influenciar na aprendizagem e retenção, conseqüentemente gerando condições para que ocorra a transferência (Tannenbaum, Ford, Noe, & Kraiger, 2017).

Dentre os modelos de avaliação de treinamento focados em resultados, pode-se citar o de Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978) como os mais utilizados com os níveis de reação, aprendizagem, comportamento no cargo e resultados, sendo que o último autor desdobrou o último nível em mudança organizacional e valor final. Já na literatura nacional há modelos como o Integrado e Somativo (MAIS) de Borges-Andrade (1982) e o Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho – IMPACT de Abbad (1999), onde ambos enfatizam que o momento após o treinamento, sendo um ambiente favorável, pode propiciar a transferência (ou impacto). Para este trabalho, o modelo IMPACT, pelas suas características estruturais que permitem sua aplicação em qualquer tipo de treinamento, o uso do suporte psicossocial como variável antecedente e seu foco na avaliação da transferência de

treinamento como variável critério, foi utilizado como referência para uso de instrumentos de coleta de dados e análise dos resultados obtidos.

O modelo IMPACT para avaliação de treinamento tem como finalidade testar a relação entre variáveis com base nos seguintes componentes: percepção de suporte organizacional (que se divide em suporte material e psicossocial), características do treinamento, características da clientela, reação, aprendizagem, suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho.

No que tange à variável suporte organizacional, diz respeito ao apoio que a chefia e a organização dispõem para a participação ativa do empregado; neste quesito, há escassez de pesquisas empíricas sobre os treinamentos gerenciais, trazendo importância para o estudo aqui relatado (Hezlett, 2016). Mas, é fato que a existência de um ambiente agradável na organização desenvolve uma relação de confiança propícia à aprendizagem, assim como relatado no estudo de Khalid e Ashraf (2011), que encontraram uma correlação positiva entre o suporte gerencial e eficácia gerencial. Os achados revelaram que o suporte gerencial é fundamental para a eficácia dos programas de treinamentos quanto à aprendizagem de novos conhecimentos, mudança de atitude e melhoria no desempenho.

Quanto ao ambiente, em meta análise realizada, as intervenções de desenvolvimento gerencial em ambientes militares apresentaram efeitos mais relevantes que os demais segmentos (Avolio, Reichard, Hannah, Walumbwa, & Chan, 2009). Os autores justificaram que a valorização ao desenvolvimento de lideranças é uma característica do ambiente militar, apesar disso, corroboraram com revisões (Baldwin & Ford, 1988; Tannenbaum et al., 2017) ao concluir que as intervenções dependem do contexto organizacional.

As características do treinamento são relativas à qualidade do desenho e da entrega da instrução como a descrição dos objetivos instrucionais, procedimentos para aplicação da ação, recursos e materiais instrucionais (Lacerenza et al., 2017).

Entre as características da clientela, as características motivacionais dos gerentes para participar dos treinamentos merecem atenção dos organizadores das ações instrucionais, tendo em vista que espera-se que os participantes estejam engajados com o sucesso da intervenção educacional (Jaffe, Pradarelli, Lemak, Mulholland, & Dimick, 2015). Em pesquisa realizada com médicos cirurgiões que atuam como gerentes de equipes foi percebido que (i) reconhecem as principais lacunas na sua preparação formal para papéis de liderança; (ii) têm vontade de auto-aperfeiçoamento; e (iii) buscam orientação de liderança para progressão na carreira (Jaffe et al., 2015). Os cirurgiões enfatizaram que apesar de não possuírem a característica de liderança nata, consideraram que as habilidades requeridas para tal atuação poderiam ser desenvolvidas, principalmente pelo fato de compreenderem que assumir cargos de gestão representa crescimento e desenvolvimento da carreira profissional na área em que atuam. É comum, também, os gestores reconhecerem as lacunas pertinentes à formação de liderança, mas, não conseguem dispor de tempo para dedicar à sua própria formação (Hezlett, 2016; Jaffe et al., 2015; Larsson, Sandahl, Söderhjelm, Sjøvold, & Zander, 2017).

Dentre as características do treinamento pode-se relacionar a qualidade do desenho instrucional, a forma de entrega da ação instrucional como os procedimentos, os recursos, as estratégias. Sobre o aprendizado de liderança e estratégias utilizadas, Fox (1997) afirma que ocorre mediante a combinação de conhecimento e práticas que geram a aprendizagem em ação, treinamento, cursos de negócios. Em estudo realizado com o intuito de compreender os métodos utilizados para desenvolver os líderes na Síria a aprendizagem experiencial se destacou com o uso dos métodos de aprendizado de ação, coaching, feedback, rotação e networking como os mais utilizados (Megheirkouni, 2014).

Quanto ao suporte à transferência implica em três dimensões quais sejam, (i) o suporte gerencial para participar das ações instrucionais; (ii) o suporte psicossocial que refere-se ao apoio de colegas e chefias para aplicar no trabalho as competências adquiridas no

treinamento; e (iii) o suporte material que incluem os recursos materiais e financeiros. Isso implica que, em virtude da complexidade das atribuições dos gerentes, é fundamental que, ao realizar treinamento, a organização ofereça suporte para a transferência. Tal ação pode contribuir com os egressos de forma a encorajá-los a assumir situações desafiadoras; os superiores imediatos ou mesmo colegas podem dar conselhos ou orientações que contribuam com a reflexão e solução de problemas, e o apoio psicossocial que pode amenizar o estresse da rotina do trabalho e aliviar a tensão para que os esforços do egresso sejam direcionados para o trabalho (Eby et al., 2013).

Ao discutir sobre a avaliação de treinamento gerencial é preciso considerar os aspectos de eficiência e eficácia. A eficiência com o propósito de aumentar e administrar a produtividade mediante menor custo do treinamento. Já a eficácia visa a mudança de comportamento do treinado, com análise de melhoria no seu desempenho (Khalid & Ashraf, 2011). Isso reflete o que preconiza o impacto do treinamento, já que as intervenções precisam gerar mudanças na atuação dos indivíduos e nos resultados das organizações (Mourão et al., 2014). Como variável critério nesta pesquisa, o impacto do treinamento no trabalho compreende os conceitos de transferência de treinamento e desempenho no trabalho.

As medidas do impacto do treinamento compreendem dois tipos: em profundidade e em amplitude. A medida em profundidade avalia os efeitos diretos e relacionados ao treinamento; enquanto a medida em amplitude avalia os efeitos mais indiretos sobre o desempenho global do egresso (Abbad, Pilati, Borges-Andrade e Sallorenzo, 2012).

As pesquisas brasileiras tendem a adotar instrumentos de avaliação de impacto em amplitude, tendo em vista que a avaliação de impacto em profundidade requer mais informações como análise de objetivos instrucionais e criação de instrumento específico para cada curso avaliado (Zerbini, Abbad, e Mourão, 2012). De acordo com Sallorenzo (2000) o suporte psicossocial à transferência é o principal preditor do impacto em amplitude.

## **2.2 Desenho, entrega e implementação do treinamento de gestão**

Em metanálise realizada sobre a efetividade de treinamento gerencial Lacerenza *et al.* (2017) identificaram que características do desenho, entrega e implementação apresentam forte suporte teórico e empírico como moderadores da efetividade desse tipo de treinamento. Dentre as características do desenho constam a análise das necessidades de treinamento, participação voluntária ou involuntária, espaçamento entre as seções de treinamento, o nível do líderes treinados, se o instrutor é interno ou externo. Quanto à entrega e implementação, o método de treinamento que pode ser caracterizado como informação, demonstração ou prática; a fonte de *feedback* recebido; se o treinamento é interno ou externo; e a modalidade presencial ou web. Outros fatores são exploratórios como o tipo de conteúdo do treinamento gerencial: intrapessoal, interpessoal, de liderança ou de negócios, bem como o tempo de duração do treinamento.

No que tange à modalidade web (treinamentos *online*), pode ser caracterizada como o treinamento baseado em intervenções com uso de um computador ou dispositivo similar, sem nenhum facilitador presente fisicamente (Garrison, 2011). Dentre as vantagens deste tipo de treinamento pode-se incluir : a) o treinando possui a liberdade para escolher quando e onde estudar, considerando a flexibilidade de acesso, escolha do horário mais adequado e espaço para realização; b) autonomia de sequência de conteúdos, de acordo com o ritmo de aprendizagem; c) possível redução no tempo de realização do treinamento.

Para os treinandos público-alvo desse tipo de treinamento, tais vantagens são importantes em virtude dos desafios da sua rotina de trabalho. Além disso, permite uma interação e troca de experiências entre os colegas. As desvantagens são relacionadas ao perfil

do aluno que requer motivação e disciplina para evitar evasão; e infraestrutura tecnológica adequada para acessar todos os recursos com qualidade (Ştefan, 2017).

Em metanálise realizada sobre avaliação de treinamento gerencial, foi destacado que tais intervenções tiveram efeito positivo para a transferência (Lacerenza *et al.*, 2017). Em pesquisa realizada em uma instituição financeira no Brasil, constatou-se o elevado grau de concordância quanto à facilidade de interação, a absorção de novos conhecimentos, a utilização das ferramentas da plataforma e a habilidade, bem como a aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos (Stefano, 2015).

O estudo de Lacerenza *et al.* (2017) apontou, em nível de transferência, quais fatores do desenho poderia gerar efeito mais elevado de transferência de treinamento. Quanto aos métodos utilizados nos treinamentos gerenciais, a utilização de métodos combinados (informação, demonstração e prática) apresentou efeito mais elevado. Já os programas desenvolvidos a partir de uma análise das necessidades de treinamento resultam em maior transferência. Os conteúdos relacionados a negócios e com participação voluntária estão propensos a gerar maior transferência. Mediante tais resultados, é possível planejar os programas gerenciais com base em tais características na tentativa de obter uma efetividade mais elevada no que tange ao impacto do treinamento de lideranças no trabalho.

### **3. Método**

Trata-se de um estudo de abordagem mista, com uso de análise documental para descrever o treinamento avaliado, análise de conteúdo de resposta aberta do questionário, instrumento utilizado como ferramenta de coleta de dados pareada com análise quantitativa descritiva e correlacional entre suporte psicossocial e impacto em amplitude.

#### **3.1 Contexto do estudo**

Esse estudo foi realizado em uma organização pública brasileira, de grande porte, que conta com mais de 104 mil empregados em seu quadro funcional e opera no segmento de serviços com abrangência de atuação em todos os municípios do país.

A Organização opera no setor produtivo de serviços, em âmbito nacional, e tem a missão de conectar pessoas, instituições e negócios por meio de soluções postais e logísticas acessíveis, confiáveis e competitivas. Possui uma estrutura de Universidade Corporativa que atua diretamente nos processos de Educação Corporativa e contém desde ações de capacitação menos complexas, com carga-horária mais baixa, como treinamento no local de trabalho, até a gestão de longos programas corporativos de bolsas de estudo, passando por programas estratégicos de treinamento. Sua atuação compreende a aplicação de cursos presenciais, online, híbridos, parcerias para promoção de cursos e financiamento de capacitação externa por meio de eventos de oportunidade (congressos, cursos, palestras, simpósios etc).

#### **3.2 Participantes**

A amostra desse estudo foi constituída por 214 respondentes da pesquisa, provenientes de um conjunto de 800 egressos de um treinamento, representando uma taxa de retorno de 26,7 % da aplicação do instrumento de coleta de dados. Destes, a maioria (53,3 %) é do sexo masculino, tem idade média de 43 anos, com idades variando entre 20 a 67 anos, com grande maioria entre 35 e 60 anos de idade. O grau de escolaridade de todos é acima de segundo grau completo e a maioria (80,2%) tem de nível superior completo até mestrado, representando uma amostra com nível de escolaridade de médio a alto. Quanto à obrigatoriedade de

participação no treinamento: 66,3 % foi considerado pelo participante como voluntário, 10,9% como sendo de caráter obrigatório e para 22,8% dos respondentes, o treinamento foi considerado altamente recomendado pelo gestor imediato.

### 3.3 Procedimentos de coleta de dados

Os dados foram coletados a partir da análise documental do material instrucional para descrição do curso avaliado, considerando suas características de desenho, entrega e implementação com base nas categorias da metanálise de Lacerenza *et al.*,(2017). Os resultados foram pareados com a aplicação de um questionário único contendo duas escalas e, uma questão opcional aberta, que foi analisada qualitativamente.

A escala de Impacto em Amplitude é unifatorial (Abbad,Pilati,Borges-Andrade & Sallorenzo, 2012) foi aplicada com 12 itens, com fatores de impacto do treinamento no desempenho e nas atitudes. A escala do tipo likert de cinco pontos varia de 1 que corresponde ao “discordo totalmente” ao 5 que corresponde ao “concordo totalmente”. As cargas fatoriais variaram de 0,652 para o item “Utilizo, com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento” até 0,806 para o item “A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento” e se demonstrou confiável no contexto aplicado com um Alfa de Cronbach de 0,928 (sig. < 0,001).

Já a escala de Suporte psicossocial (Abbad,Sallorenzo, Coelho Junior, Zerbini, Vasconcelos & Todeschini, 2012), também unifatorial, foi aplicada com 9 itens explicando 58,39% da variância do fator, com cargas fatoriais variando entre 0,624 para o item “Meus colegas mais experientes apoiam as tentativas que faço de usar no trabalho o que aprendi no treinamento” e 0,884 para o item “Meu gestor imediato tem criado oportunidades para planejar comigo o uso das novas habilidades. Esta escala se demonstrou confiável no contexto aplicado com um Alfa de Cronbach de 0,941 (sig. < 0,001).

Todos os instrumentos foram organizados em um único questionário e aplicados aos egressos do treinamento.

### 3.4 Procedimentos de análise de dados

Os documentos utilizados para a análise documental foram o programa do treinamento, os exercícios aplicados, o roteiro do instrutor e o material do aluno. A análise foi realizada em uma única etapa mediante aplicação de um roteiro padronizado desenvolvido por um grupo de pesquisa, com base nas categorias de Lacerenza *et al.*,(2017). As categorias de desenho e desenvolvimento do treinamento constam da avaliação da necessidade de treinamento; tipo de política de participação no curso, se voluntária ou involuntária. Já a entrega e implementação, indicada a modalidade do curso, se presencial ou EaD; o método que pode ser classificado como informação, demonstração, prática ou, se foram aplicados múltiplos métodos; se houve *feedback* e, e se foi de única fonte ou de múltiplas fontes (360°). Ainda, foi utilizada a categoria do tipo de conteúdo, que pode ser intrapessoal, interpessoal, liderança e negócios.

Para análise quantitativa dos participantes do curso foi realizada a análise descritiva dos dados, utilizando-se o software SPSS v.20 incluindo cálculo de frequências, medidas de tendência central e de dispersão. A análise da associação entre variáveis foi feita por meio de testes de regressão linear e correlação de Pearson. Considerou-se um nível de significância a 5%.

A questão aberta do questionário era opcional e buscou compreender se o treinamento gerou efeitos específicos nas tarefas de trabalho dos egressos, ou se perceberam outros efeitos, e que fosse citado em qual tarefa esse efeito ocorreu. As respostas foram submetidas à

leitura flutuante para extração das categorias de conteúdo. O agrupamento das categorias se deu pelos critérios de homogeneidade, pertinência e representatividade e os dados foram verificados por meio da análise de conteúdo de Bardin (2011). A denominação das categorias teve como fundamentação a literatura utilizada e algumas respostas foram relacionadas para ilustração e pareamento com o resultado da análise dos dados quantitativos das escalas aplicadas.

## **4. Resultados**

### **4.1 Caracterização do treinamento avaliado**

O treinamento avaliado trata-se de um programa auto instrucional, classificado como modalidade de entrega de educação a distância (EaD), com carga-horária prevista de seis horas-aula, ofertado para toda a organização por meio da plataforma *online Moodle*. O objetivo geral do treinamento foi o de “explicar o modelo de excelência de gestão (MEG) adotado como referência para disseminação da cultura de excelência na gestão da Organização”.

A análise das necessidades de treinamento (ANT) foi realizada e o desempenho esperado ao final do treinamento era compreender a importância e o funcionamento do Modelo de Excelência da Gestão (MEG), preconizado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Essa ferramenta, por meio de seus conceitos, fundamentos, temas e processos mede o nível de maturidade da gestão da Organização em estudo, com base em práticas encontradas em organizações líderes de “classe mundial”.

Tanto o objetivo do treinamento quanto o desempenho esperado surgiram com base na demanda estratégica “definir, implementar e monitorar o Modelo de Gestão” elencada no planejamento estratégico para o ciclo de 2015-2018 da Organização pesquisada. Para institucionalizar esse modelo, a ação instrucional foi relacionada ao indicador estratégico da Organização “Pontuação MEG” que é auferido a cada dois meses.

A análise do treinamento, considerando seu desenho, entrega e implementação permitiu verificar algumas categorias de acordo com o estudo de Lacerenza *et al.*, (2017). Quanto ao desenho e desenvolvimento um aspecto favorável foi a realização da avaliação das necessidades de treinamento de forma criteriosa e detalhada para subsidiar o planejamento do treinamento. A participação dos funcionários (66,3%) no curso foi voluntária, o que pode gerar um nível mais elevado de motivação para transferir a aprendizagem.

Dentre as categorias da entrega e implementação, é possível caracterizar o treinamento como modalidade EaD, sendo que a oferta do curso foi *on line*. O método utilizado foi de informação, fator que merece atenção, tendo em vista que métodos combinados produzem efeito mais elevado para transferência (Lacerenza *et al.*,2017). O feedback é de única fonte, de acordo com revisão da literatura (Ford, Baldwin, & Prasad, 2018) o uso de feedback potencializa os resultados de transferência em treinamentos de desenvolvimento de lideranças.

Quanto ao conteúdo pode ser classificado como de negócios, já que os temas perpassam por assuntos como o histórico e conceitos básicos; fundamentos para a gestão para excelência; e MEG na prática.

### **4.2 Avaliação da efetividade de um treinamento gerencial online e a influência do suporte psicossocial**

Para análise da efetividade do treinamento gerencial *online* aqui avaliado, fez-se uso da técnica de regressão linear entre a variável suporte psicossocial e o impacto em amplitude

(ou transferência de treinamento). Encontrou-se que houve correlação média entre as duas variáveis, para a amostra analisada, com Correlação de Pearson ( $r$ ) = 0,555 (sig. < 0,001).

O suporte psicossocial apresentou um resultado de 2,907 (em uma escala de 1 a 5), considerado de médio a baixo, com Desvio Padrão de 0,84604. O valor mínimo de 2,6634 ocorreu para o item “Os obstáculos e dificuldades associados à aplicação de novas habilidades que adquiri no treinamento são identificados e removidos pelo meu gestor.” e o valor máximo de 3,1139 para o item “Tenho tido oportunidades de usar no meu trabalho as habilidades que aprendi no treinamento.”

Já o resultado médio da variável impacto em amplitude foi de 3,563 (em uma escala de 1 a 5) tido como de médio a alto, com Desvio Padrão de 0,67800. O valor mínimo encontrado na amostra foi de 3,285 para o item “O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo novas habilidades.” e o valor máximo foi de 4,033 para o item “Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento.”

O modelo de regressão linear simples testado apresentou um  $R^2$  ajustado no valor de 0,304 (sig. < 0,001), Durbin-Watson = 1,908 e a o resultado da ANOVA correspondente gerou um Beta= 0,555 (sig. < 0,001). Estatísticas de colinearidade: Tolerancia e VIF igual a 1,00.

### **4.3 Benefícios do treinamento gerencial em uma organização pública percebidos no nível individual**

A questão aberta do questionário era opcional e as respostas foram organizadas nas categorias “Impacto do treinamento no trabalho”, “Suporte à transferência”, “Análise das necessidades”, e “Sem impacto”. As tabelas de 1 a 4 mostram as categorias, suas definições e respostas escolhidas por representatividade.

A categoria 1, impacto do treinamento no trabalho do egresso, foi a mais frequente nas respostas. Neste grupo estão aspectos como ferramentas e metodologias aprendidas durante o curso e que são adequadas ao processo de trabalho, melhora adequação as tarefas gerenciais como é o caso da organização de escala, a tomada de decisão, o planejamento de tarefas e administração de tempo. A análise da categoria aponta que o treinamento gerou efeitos tanto nas tarefas dos egressos quanto em desenvolvimento de atividades como planejamento e gestão. Esse resultado corrobora com diversos estudos (Tannenbaum et al, 2017; Abbad, Pilati, Borges-Andrade e Sallorenzo, 2012; Mourão *et al.*,2014) ao afirmar que uma ação instrucional é relevante à medida que gera efeitos sobre os indivíduos e organização. Alguns relatos sobre os efeitos constam na Tabela 1.

Tabela 1

Categoria: Impacto do treinamento no trabalho do egresso

---

“Uso de novas ferramentas e metodologias de gestão no meu processo de trabalho”.
“Diariamente faço escala de coleta, com o curso que fiz me trouxe mais confiança ao determinar quem consta na escala e me fez entender que a comunicação com os integrantes é essencial.”
“Apenas me firmei mais no que já executava em relação a ter atenção a tudo e a todos.”
“Redução do tempo e tarefas para executar o trabalho.”
“Planejamento, organização, efetividades nas tarefas administrativas, etc.”
“Melhoria da qualidade nos relatórios de transporte operacional; melhor cobrança e orientação dos envolvidos com a qualidade dos processos.”
“Em todos os processos administrativos em um todo.”
“Controle de informações; atualização da Visão e Missão adaptadas às atividades de controladoria; geração de informação com confirmação de dados fiéis/confiáveis.”
“Ficar mais atento, se as tarefas executadas estão de acordo fielmente com as normas vigentes.”
“Realização de projeto de SD e SDE.”
“Análise de situações atípicas, tomada decisão frente a imprevistos.”

---

A categoria de suporte à transferência foi percebida no apoio aos colegas; na solicitação de suporte dos coordenadores e na melhoria do clima organizacional. Apesar de não ser o tema do treinamento, a gestão de equipes e pessoas se destacou dentre os fatores mais mencionados quanto ao suporte. Quando há apoio do gestor imediato e dos colegas, os egressos são mais propensos a aplicar aquilo que aprenderam (Tannenbaum et al, 2017). A Tabela 2 demonstra que há essa percepção de apoio relacionada à gestão de pessoas.

Tabela 2

Categoria: Suporte à transferência

---

“Cubro mais eficiência e suporte por parte de coordenadores.”

“(…) tive que passar a apoiar o Setor de triagem por um período de tempo de minha jornada diária em atividade de triagem, (…) me enquadrando no conceito de adaptabilidade.”

“Reuniões, distribuição de tarefas e o compartilhamento de informações.”

“A maneira como gerencio meu tempo e minhas atividades, e subsídio para passar informações para meus colegas de trabalho (equipe).”

“Trabalho em equipe, ouvir o empregado, ter inteligência emocional, resiliência etc.”

“Hoje tenho mais habilidades e segurança para gerir pessoas.”

“Melhorou muito o clima organizacional, o relacionamento entre as pessoas, mais autoconfiança na realização de tarefas.”

“Gestão com equipes.”

“Maior agilidade na Gestão de Pessoas.”

---

A categoria 3, análise das necessidades de treinamento, revela que alguns participantes perceberam que o curso está efetivamente relacionado ao negócio da empresa. Isso denota que o curso está alinhado às demandas organizacionais. De acordo com Lacerenza *et al.*, (2017) os treinamentos que são planejados de acordo com a avaliação de necessidades de treinamento possuem um efeito mais elevado de transferência do que aqueles que não possuem uma avaliação. Conforme a Tabela 3, o propósito inicial do curso foi percebido por egressos e está em coerência com a avaliação de necessidades deste treinamento.

Tabela 3

Categoria: Análise das necessidades do curso

---

“Alinhamento das ações educacionais ao negócio da empresa e funcionamento das atividades.”

“Os fundamentos do MEG e as oportunidades de melhorias do relatório de gestão realizadas pela FNQ têm tudo a ver com o gerenciamento de processos de negócios.”

“Seleção de indicadores.”

“Coleta e análises de indicadores.”

“Foco na resolução, com análise criteriosa do problema.”

---

A categoria 4, refere-se à percepção de alguns egressos do curso que não perceberam impacto em sua rotina de trabalho. Ao que parece, os objetivos do curso parecem não ser de conhecimento de alguns participantes ou não conseguiram aplicar na sua rotina de trabalho. Além disso, pode ter faltado o adequado suporte para a transferência de aprendizagem, na percepção de alguns participantes.

Tabela 4

Categoria: Sem impacto

---

“O treinamento MEG não causou nenhuma alteração nas minhas tarefas.”

“O curso é muito bom e completo, porém, não se aplica nas atividades administrativas no momento atual.”

---

## 5. Discussão

Esse artigo teve como objetivo avaliar a efetividade de um treinamento gerencial online sobre o impacto no comportamento no cargo e a influência do apoio psicossocial a ele associado, no contexto de uma grande organização pública brasileira, considerando as características do planejamento do treinamento, método de entrega e implementação.

Uma importante implicação dos resultados deste estudo foi identificar que algumas categorias do desenho, entrega e implementação do treinamento avaliado estão coerentes com o estudo de Lacerenza et al. (2017). À exemplo da avaliação de necessidades bem delineada e coerente com as expectativas estratégicas da organização, que afeta no planejamento do curso e na transferência da aprendizagem, com impacto no comportamento no cargo dos participantes do curso.

Especificamente, a escala em amplitude apresentou resultado de médio a alto, o que corrobora com Abbad, Pilati, Borges-Andrade e Sallorenzo (2012). Na oportunidade de expressar a opinião livremente, os egressos do curso exemplificaram com várias situações os benefícios gerados pelo treinamento em suas tarefas, como a administração adequada do tempo; o planejamento e melhoria das atividades administrativas e operacionais.

Por outro lado, a escala de apoio e suporte à transferência apresentou um suporte de médio a baixo. Os participantes relataram que o momento não era propício para a aplicação deste conteúdo, tendo em vista que a organização estava numa fase de transformações e mudanças e, que não seria propícia a aplicação do conteúdo ministrado. Especificamente, o apoio do supervisor imediato não foi percebido como favorável pelos egressos para aplicação dos conteúdos aprendidos, o que pode dificultar a aplicação do treinamento no trabalho por falta de apoio da chefia.

No que tange ao comportamento dos egressos, a partir da análise qualitativa infere-se que houve uma preocupação dos participantes em gerar um clima agradável, com melhoria na gestão de equipe e auxílio aos colegas e compartilhamento de informações. Isso denota que mesmo não recebendo apoio para aplicação do treinamento no cargo, sua atitude é contrária ao tentar melhorar o clima do setor.

No que tange ao desenho, entrega e implementação do treinamento, há uma discrepância ao analisar a avaliação das necessidades de treinamento e o relato dos participantes ao afirmarem que o momento não era adequado. A ANT retratou a demanda deste conteúdo para atender as mudanças necessárias ao processo da organização e foi elaborada com a participação dos *stakeholders* do curso. É preciso conhecer se os participantes do curso foram informados quanto aos objetivos de aplicação do treinamento, pois, pode ocorrer do curso ser bem planejado e elaborado, mas, sem a comunicação devida com os participantes e os demandantes.

## **6. Considerações finais**

De modo geral as análises de relacionamento entre as variáveis impacto do treinamento, suporte psicossocial e desenho do treinamento apontam caminhos que ainda precisam ser longamente trilhados no que se refere ao treinamento de gestão *on line*. Principalmente, porque o treinamento de gestão visa atender ao público considerado estratégico da organização, neste sentido os objetivos da ação instrucional devem ser coerentes com a real demanda da organização. Por essa razão, é necessário que os planejadores dos cursos estejam atentos às demandas da organização, do cliente e às características do treinamento para atingir o desempenho esperado.

Uma limitação do presente estudo foi a utilização da coleta de dados somente a partir de auto declaração de percepção dos egressos do treinamento avaliado, sugerindo-se a necessidade de novos estudos que considerem aplicação de heteroavaliação para os gestores de cada egresso, buscando comparar os resultados e aumentar a robustez dos achados e

consequentes conclusões. Almeja-se dar continuidade aos estudos nesta temática buscando a consolidação de conhecimento sobre os cursos *on-line* destinados aos gestores.

## Referências

- Abbad, G. da S. (1999). Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT. (Tese de Doutorado). Universidade de Brasília, Brasília.
- ABTD (2013). *Pesquisa: o retrato do treinamento no Brasil 2013/2014*. T&D INTELIGÊNCIA CORPORATIVA. ED. 181. Disponível em: <http://portal.abtd.com.br/Conteudo/Material/Arquivo/PesquisaABTD20132014.pdf>. Acesso em 19 Mai. 2018.
- Abbad, G. da S., Pilati, R., Borges-Andrade, J. E., & Sallorenzo, L. H. (2012). Impacto do treinamento no trabalho: medida em amplitude. In G. da S. Abbad, L. Mourão, P. P. M. Meneses, T. Zerbini, J. E. Borges-Andrade, & R. Vilas-Boas (Orgs.), *Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação* (pp. 145-162). Porto Alegre: Artmed.
- Abbad, G. S., Sallorenzo, L. H., Coelho Junior, F. A., Zerbini, T., Vasconcelos, L., & Todeschini, K. (2012). Suporte à transferência de treinamento e suporte à aprendizagem. In G. da S. Abbad, L. Mourão, P. P. M. Meneses, T. Zerbini, J. E. Borges-Andrade, & R. Vilas-Boas (Orgs.), *Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação* (pp. 127-146). Porto Alegre: Artmed.
- Avolio, B. J., Avey, J. B., & Quisenberry, D. (2010). Estimating return on leadership development investment. *Leadership Quarterly*, 21(4), 633–644. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.06.006>
- Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *Leadership Quarterly*, 20(5), 764–784. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.006>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Brasil: Edições 70.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of Training : a Review and Directions for Future Research.
- Bitencourt, C. C.A. **Gestão de competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional**. Orientador: Roberto Lima Ruas. 320 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(4), 1065–1105. <https://doi.org/10.1177/0149206309352880>
- Collins, D. B., & Holton III, E. F. (2004). The effectiveness of managerial leadership development programs: A meta-analysis of studies from 1982 to 2001. *Human Resource Development Quarterly*, 15(2), 217–248. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1099>
- Day, D. V., & Dragoni, L. (2015). Leadership Development: An Outcome-Oriented Review Based on Time and Levels of Analyses. *Ssrn*. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111328>
- Eby, L. T. de T., Allen, T. D., Hoffman, B. J., Baranik, L. E., Sauer, J. B., Baldwin, S., ... Evans, S. C. (2013). An interdisciplinary meta-analysis of the potential antecedents, correlates, and consequences of protégé perceptions of mentoring. *Psychological Bulletin*, 139(2), 441–476. <https://doi.org/10.1037/a0029279>

- Ford, K., Baldwin, T., & Prasad, J. (2018). Transfer of Training : The Known and the Unknown. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(octubre 2017), 1–25. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104443>
- Fox, S.(1997). From management education and development t o the study of management learning. In: BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M (Ed). *Management learning : integrating perspectives in theory and practice*. London: Sage, p.21-37 .
- Getha-Taylor, H., Fowles, J., Silvia, C., & Merritt, C. C. (2015). Considering the effects of time on leadership development. *Public Personnel Management*, 44(3), 295–316. <https://doi.org/10.1177/0091026015586265>
- Goldstein, I. L. (1980). Training in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 31(1), 230–262. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.31.020180.001305>
- Govaerts, N., Kyndt, E., Vreye, S., & Dochy, F. (2017). A Supervisors' Perspective on Their Role in Transfer of Training Natalie. *HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY*, 2(1), 1–38. <https://doi.org/10.1002/hrdq>
- Hezlett, S. A. (2016). Enhancing Experience-Driven Leadership Development. *Advances in Developing Human Resources*, 18(3), 369–389. <https://doi.org/10.1177/1523422316645887>
- Ho, M. (2016). *Investment in learning increases for fourth straight year*. Retrieved from <https://www.td.org/Publications/Magazines/TD/TDArchive/2016/11/Investment-in-Learning-Increases-for-Fourth-StraightYear>
- Jaffe, G. A., Pradarelli, J. C., Lemak, C. H., Mulholland, M. W., & Dimick, J. B. (2015). Designing a leadership development program for surgeons. *Journal of Surgical Research*, 200(1), 53–58. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2015.08.002>
- Khalid, M. M., & Ashraf, M. (2011). Assessing Impact of Management Support on Perceived Managerial Training Effectiveness in Public Organizations of Pakistan, 22(1), 106–125.
- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership Training Design, Delivery, and Implementation: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/apl0000241>
- Larsson, G., Sandahl, C., Söderhjelm, T., Sjövoid, E., & Zander, A. (2017). Leadership behavior changes following a theory-based leadership development intervention: A longitudinal study of subordinates' and leaders' evaluations. *Scandinavian Journal of Psychology*, 58(1), 62–68. <https://doi.org/10.1111/sjop.12337>
- McGurk, P. (2010). Outcomes of management and leadership development. *Journal of Management Development*, 29(5), 457–470. <https://doi.org/10.1108/02621711011039222>
- Megheirkouni, M. (2014). Leadership development methods and activities: content, purposes, and implementation. *Journal of Management Development Journal of Management Development Journal of Management Development Iss Journal of Management Development*, 35(2), 237–260. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0125>
- Moares, L. V. D. S. De, Silva, M. A. da, & Cunha, C. J. C. A. (2004). A dinâmica da aprendizagem gerencial em um hospital. *RAE Eletrônica*, 3(2), 0–0. <https://doi.org/10.1590/S1676-56482004000200014>
- Mourão, L., Abbad, G. da 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. <https://doi.org/10.5700/rausp1166>
- Powell, K. S., & Yalcin, S. (2010). Managerial training effectiveness. *Personnel Review*, 39(2), 227–241. <https://doi.org/10.1108/00483481011017435>
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychological Science in the Public Interest, Supplement*, 13(2), 74–101.

- <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
- Salorenzo, L. H. (2000). *Avaliação de impacto de treinamento no trabalho: analisando e comparando modelos de predição*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, DF, Brasil.
- Santos, J. P., Caetano, A., & Tavares, S. M. (2015). Is training leaders in functional leadership a useful tool for improving the performance of leadership functions and team effectiveness? *Leadership Quarterly*, 26(3), 470–484.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.02.010>
- Silva, N. de S. O. da, & Mourão, L. (2015). A influência dos estilos de liderança sobre os resultados de treinamento. *Estudos e Pesquisas Em Psicologia*, 15, 260–283.
- Stefano, S. R. (2015). E-LEARNING , PERCEPÇÕES SOBRE SATISFAÇÃO NO TREINAMENTO A DISTÂNCIA EM INSTITUIÇÃO FINANCEIRA : REAÇÃO VERSUS IMPACTO, 225–250.
- Tannenbaum, S. I., Ford, K. J., Noe, R. A., & Kraiger, K. (2017). 100 Years of Training and Development Research: What We Know and Where We Should Go. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 305–323. <https://doi.org/10.1037/apl0000142>
- Yuan, L., & Chen, X. (2015). Managerial learning and new product innovativeness in high-tech industries: Curvilinear effect and the role of multilevel institutional support. *Industrial Marketing Management*, 50, 51–59.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.05.021>
- Zerbini, T., Abbad, G., & Mourão, L. (2012). Avaliação da Efetividade de um Curso a Distância, Via Intranet: O Caso do Banco do Brasil, 12(2), 155–170.