

**TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO (TD&E): crenças e implicações para uma empresa de telecomunicações**

**CAMILA EDWIGES SOBRAL SAMPAIO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)

**CARLOS ANDRÉ CORRÊA DE MATTOS**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)

**CARLOS HENRIQUE ANDRADE MANCEBO**  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PARÁ (IFPA)

**GLENDA MARIA BRAGA ABUD**  
EMATER - EMPRESA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL DO ESTADO DO PARÁ.

**HELOISA GOMES CARDOSO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)

TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO (TD&E): crenças e implicações para uma empresa de telecomunicações.

## 1 INTRODUÇÃO

Os efeitos do treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) na produtividade dos trabalhadores e, por conseguinte, no desempenho das organizações ainda são controversos na literatura científica. Enquanto alguns estudos mostram TD&E como um elemento de difícil mensuração (ARIGA et al., 2013), mas necessário para melhorar a produtividade, a formação de capital humano e a empregabilidade dos trabalhadores (FREITAS; BORGES-ANDRADE 2004; DE GRIP; SAUERMAN, 2012; ARIGA et al., 2013; HARA, 2014; FRANÇA; PEREIRA, 2015), outros estudos afirmam não haver uma relação clara entre os esforços organizacionais e as tão esperadas contrapartidas na performance seja dos trabalhadores, seja das organizações (TEIXEIRA; LOPES, 2013; GALVÃO; MONTE-MOR; TARDIN, 2017).

As ações de TD&E ganharam maior destaque como consequência do ambiente de competição global e a preocupação com o sucesso organizacional, uma vez que é pelo treinamento que os trabalhadores podem aprimorar seus conhecimentos e desenvolver novas competências (PILATI; VASCONCELOS; BORGES-ANDRADE, 2011). Nessa perspectiva, as políticas de TD&E, se fortaleceram especialmente em organizações que atuam em ambientes de rápidas mudanças, em que a qualificação e a versatilidade das equipes de trabalho são cruciais para o desenvolvimento e utilização de novas tecnologias, adaptação a novos processos e mercados, ou ainda pela capacidade de atuar em diferentes locais e contextos de trabalho (KHANMOHAMMADIOTAQSARA; KHALILI; MOHSENI, 2012; MAJEED; SHAKEEL, 2017), como é o caso das empresas de telecomunicações, foco deste estudo.

De Grip e Sauermann (2012) destacam que os benefícios do treinamento são amplos para a organização e alcançam não apenas os trabalhadores que foram treinados, mas também aqueles com os quais eles convivem. Ocorre que os treinamentos geram transbordamentos, na forma de externalidades positivas, que contribuem para melhorar o desempenho geral, mesmo de trabalhadores que não foram treinados. Esse aspecto confere ainda maior destaque as ações de TD&E, reforçando sua posição estratégica para as organizações contemporâneas.

Ao discorrer sobre treinamento de pessoal, Mourão et al. (2012) colocam em perspectiva a influência das crenças como elementos que podem potencializar ou mesmo prejudicar os resultados dos treinamentos e demais ações de capacitação. Desta forma, como as crenças exprimem algo que é dado como certo ou verdadeiro pelos indivíduos, elas constituem “[...] estruturas básicas sobre as quais as atitudes se fundamentam” (p.279). Essa compreensão é reforçada por João e Lourenço (2017) ao destacarem que as crenças resultam das interações entre os indivíduos e o ambiente social. Assim, conhecer as crenças é uma forma de identificar possíveis estereótipos que neguem ou normatizem fenômenos, constituindo justificativas, por vezes, distorcidas para a realidade.

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS

Sustentado nessa perspectiva, este estudo tem por objetivo analisar as crenças sobre treinamento em uma empresa de telecomunicações de atuação nacional, com filial na cidade de Belém-Pa e, com isso, reunir elementos que suportem e aprimorem as políticas de TD&E no local da pesquisa. Nessa circunstância, o estudo se concentrou em responder ao questionamento: quais são as crenças sobre as práticas de TD&E e o que precisa ser melhorado na perspectiva dos trabalhadores de uma empresa de telecomunicações com filial na cidade de Belém-Pa?

Para tanto, o estudo contou com 122 entrevistados e utilizou a Escala de Crenças sobre Sistemas de Treinamento Desenvolvimento e Educação (ECST), desenvolvida por Mourão et al. (2012). Os resultados foram obtidos com a utilização de técnicas descritivas, multivariadas, de correlação e inferenciais e revelaram que a ECST é uma escala estável quanto às suas dimensões e que, de maneira geral, os entrevistados são receptivos aos treinamentos, pois acreditam que as ações de capacitação promovem o aprimoramento pessoal e organizacional, trazendo benefícios aos envolvidos. Contudo, para uma parcela dos entrevistados, a empresa falha ao identificar as necessidades de treinamento. Desta forma, apesar da receptividade quanto ao TD&E, os resultados recomendam novos estudos com o objetivo de identificar falhas na identificação das necessidades de treinamento.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: CRENÇAS E ACEITABILIDADE

Apesar de o treinamento ser uma preocupação organizacional desde o início do século passado, a aceleração da evolução tecnológica colocou o TD&E em um dos principais eixos das estratégias organizacionais, principalmente quando a organização busca aprimorar processos e promover mudanças. Assim, as atenções serão tão maiores em TD&E, quanto maiores forem seus reflexos na eficácia e no desempenho organizacional. Desta forma, a era do conhecimento, caracterizada pelo acirramento da concorrência, acabou por promover a valorização dos trabalhadores, que passaram a ser percebidos sob uma perspectiva estratégica para a organização moderna (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2017) e assim, passaram a receber vultosas quantias de investimentos organizacionais (ARAÚJO, ABBAD; FREITAS, 2017).

No mesmo sentido, o tempo mostrou que era insuficiente investir em treinamento desacompanhado de uma estratégia de desenvolvimento de pessoal, uma vez que ambos se revelaram complementares e fortemente relacionados entre si. Assim, enquanto o treinamento se concentra nas tarefas em si, portanto, associado ao cargo, o desenvolvimento assume amplitude maior, seja na perspectiva de longo prazo, seja na busca pela superação de desafios. Com isso, o desenvolvimento visa essencialmente possibilitar que os trabalhadores alcancem tarefas de maior complexidade, assumindo, assim, uma dimensão direcionada ao longo prazo (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2009; DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017).

Nesse cenário, ao conceituarem desenvolvimento de recursos humanos, Cascio e Boudreau (2010, p. 264) afirmam tratar-se de “uma ampla gama de tecnologias gerenciais e das ciências comportamentais que otimizam, tanto a eficiência operacional, como a qualidade do trabalho”. Por outro lado, Majeed e Shakeel (2017, p. 498) complementam ao afirmar que o desenvolvimento de recursos humanos “*it is a program of different combination of training*” e Dutra, Dutra e Dutra (2017, p. 164) concluem ao afirmar que “[...] ao acompanharmos as pessoas a partir da entrega em diferentes níveis de complexidade, estaremos acompanhando sua evolução em termos profissionais”.

Demo, Fogaça e Costa (2017) destacam que pesquisas sobre treinamento e desenvolvimento têm despertado interesse de estudos nacionais e ganhado evidência nos últimos anos. Nesse caso, a compreensão do sucesso no treinamento ocorre, essencialmente, (1) pela aprendizagem, (2) pela possibilidade de mudança de comportamento e (3) pela aquisição de novas competências. Borges-Andrade (2002) já destacavam que o treinamento deve ser iniciado pelo levantamento das necessidades, que deve ocorrer na perspectiva de um processo claro e objetivo, que busca verificar o que precisa ser melhorado junto aos trabalhadores no presente e conforme expectativas de tarefas e competências futuras.

Deste modo, a fase de levantamento de necessidades mostra-se essencial para evitar treinamentos desnecessários e com desvios de finalidade. Assim, buscar informações relevantes

que proporcionem a superação de problemas, seja pela falta, ou pelo desperdício de conhecimento, é uma etapa crucial para qualquer programa de treinamento que busque ser bem-sucedido. Reunidas as informações, estas servirão de base para as demais etapas que, conforme Borges-Andrade (2002), correspondem ao planejamento, execução e avaliação dos resultados das ações de treinamento. Nesse contexto, é necessário envolver os trabalhadores no processo (ARAÚJO, ABBAD; FREITAS, 2017), pois como reforçam Freitas e Borges-Andrade (2004), as crenças que eles carregam impactam tanto nos treinamentos em si, quanto no sistema como um todo.

Portanto, as crenças assumem destaque para a promoção das mudanças de atitudes, tanto nos trabalhadores, quanto nos indivíduos em geral. As crenças podem ser classificadas em dois tipos: (1) crenças pessoais e (2) crenças socialmente compartilhadas. Enquanto a primeira se refere à avaliações exclusivas do indivíduo e refletem o julgamento que uma pessoa faz da outra ou de uma situação específica, as crenças socialmente compartilhadas assumem uma maior amplitude e se relacionam fortemente com a opinião pública e com as construções de estereótipos sociais (LOPES; MOURÃO, 2010).

Assim, compreender as crenças presentes no ambiente organizacional é um pressuposto para entender a lógica que orienta as ações dos indivíduos e da organização em uma perspectiva subjetiva dos sistemas coletivos que orientam as motivações pessoais e, com isso, interferem em processos coletivos. Lopes e Mourão (2010) afirmam que os sistemas de crenças conferem aceitação estável e significativa da realidade, seja ela física, social ou cultural, passando a ser uma referência que orienta o comportamento. Diante disto, as crenças podem ser consideradas mecanismos de aceitação do sistema de treinamento da organização, favorecendo ou prejudicando todo o processo.

A aceitação e a motivação para o treinamento devem ser compreendidas minimamente sob dois aspectos: (1) o primeiro se baseia nas características individuais e situacionais que promovem a disposição para receber o treinamento e (2) a segunda decorre da forma como o treinamento é feito, transformando-se, assim, em aprendizagem (LOPES; MOURÃO, 2010). Portanto, quando os trabalhadores se defrontam com ações de TD&E, eles consideram tanto sob a perspectiva individual para aceitar determinado tipo de treinamento, quanto avaliam a forma como o treinamento é feito, e com o passar do tempo e as sucessivas experiências de treinamentos, eles formam as crenças. Desta forma, ao se conhecer as crenças, consegue-se identificar os estímulos motivacionais que influenciam no desempenho do treinamento (PALMER, 2011). Essa perspectiva converge com Araújo, Abbad e Freitas (2017), que reforçam a necessidade de envolver os participantes nos processos de treinamentos como forma para potencializar os resultados.

Palmer (2011) destaca que a aceitação é um aspecto essencialmente intrínseco que filtra as informações recebidas, modela e adapta essas informações, contextualizando-as com outras informações e experiências vividas, assim, produzem novas informações mais consistentes. Nesse caso, os fatores intrínsecos relacionados ao treinamento tendem a se modificar ao longo do tempo, na medida em que os trabalhadores recebem outras informações e acumulam novas e diferentes experiências ao longo da vida, o que pode gerar, inclusive, resistência à mudança, face a consolidação das informações e crenças. Contudo, esse processo não ocorre apenas individualmente, pois se insere em um contexto organizacional mais amplo, sendo influenciado, inclusive, pelo tipo de informação recebida de outras pessoas que compartilham os espaços na organização.

Anderson (2013) reforça e destaca que as crenças representam as informações que os indivíduos têm sobre um dado objeto, que são representadas pelas relações entre objeto e atributo. Assim, ao considerar a escala de crenças sobre treinamento, o objeto é o treinamento em si e os atributos são o conjunto de aspectos relativos à aceitação, sobre os quais, o treinamento é percebido pelos trabalhadores.

## 2.1 TREINAMENTO E APRENDIZAGEM NA ORGANIZAÇÃO

O treinamento, além de ser um investimento recomendável para qualquer organização que deseja perdurar ao longo do tempo, é uma forma de responder às necessidades de desenvolver ou aprimorar competências, para elevar os níveis de produtividade e efetividade dos trabalhadores e, portanto, da própria organização (WALTERS, 2013; MAJEED; SHAKEEL, 2017; DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017). Galvão, Monte-mor e Tardin (2016) destacam que as organizações que concentram ações na formação de seus trabalhadores são organizações que buscam alcançar mudanças sustentáveis por meio de novos comportamentos e pelo desenvolvimento de competências que resultem em vantagens competitivas, mesmo que a mensuração dos efeitos dos treinamentos não seja uma unanimidade nas pesquisas científicas e ainda mereça mais investigações no que concerne à sua real efetividade (GALVÃO; MONTE-MOR; TARDIN, 2016; ARAÚJO, ABBAD; FREITAS, 2017).

Para Brannick (1999), (1) os treinamentos inadequados, (2) a falta de incentivos, (3) os conflitos com as políticas organizacionais e (4) as dificuldades de adaptação à cultura organizacional estão entre as principais causas da rotatividade voluntária de trabalhadores, condição que, além de elevar de maneira substancial os gastos com recrutamento e seleção de pessoal, resulta na perda de capital humano (CASCIO; BOUDREAU, 2010). Contudo, mesmo considerando esse aspecto, as organizações, muitas vezes, têm outras prioridades, que acabam por limitar as ações de treinamento (WALTERS, 2013). Walters (2013) destaca que, cada vez com maior frequência, os gestores utilizam expressões como treinamento, desenvolvimento ou educação, revelando preocupação com a aprendizagem nas organizações. Nessa perspectiva, Loiola, Neris e Bastos (2006) e Araújo, Abbad e Freitas (2017) advertem para a complexidade e a falta de uniformidade na conceituação de aprendizagem. Mas, conforme Netto e Costa (2017, p. 216), ela “pode ser definida como um processo de aquisição de novos conhecimentos através de experiências vivenciadas e determinadas por fatores endógenos e exógenos que resultam na modificação do comportamento humano”.

Dutra, Dutra e Dutra (2017) destacam que o aprendizado ocorre de diferentes formas, mas evidenciam quatro fases do ciclo de aprendizagem, que se inicia com (1) o reconhecimento da necessidade de desenvolvimento, passa pelos (2) processos formais de aprendizagem, nos quais a aprendizagem ocorre com a utilização de ações estruturadas e testadas, para alcançar a etapa da (3) experimentação, na qual o aprendiz pode lidar com situações de maior complexidade e colocar em prática o conhecimento ou a habilidade desenvolvida e, assim, convertê-la em valor, seja para si próprio, ou para a organização. Superadas essas etapas, é possível alcançar a quarta fase da aprendizagem, que é a (4) reflexão, ocasião em que o aprendiz transmite as informações, os conhecimentos e atua para o desenvolvimento de habilidades em outras pessoas, desencadeando ciclos de formação de conhecimento, o desenvolvimento de novas ferramentas, práticas e processos, entre outros.

Robotham (2003) coloca em perspectiva a necessidade de engajar os aprendizes para que assim eles possam desenvolver uma aprendizagem efetiva, pois, segundo o autor, os aprendizes examinam tanto a estrutura, quanto os significados das ações de aprendizagem, selecionando o que eles consideram mais necessário, ou que possa trazer maiores benefícios presentes, ou face à suas expectativas futuras. Por esse motivo, as ações de aprendizagem devem estabelecer um conjunto organizado e coerente de ações, que estejam inseridas em uma estrutura flexível, facilitando aos aprendizes estabelecer uma relação entre o conhecimento e a experiência. Desta forma, a aprendizagem que privilegia um contexto, em vez de atividades isoladas de formação, pode contribuir de forma mais eficiente para um processo de desenvolvimento pessoal e organizacional.

Assim, o treinamento deve proporcionar uma aprendizagem capaz de assegurar que os trabalhadores estejam munidos com o tipo correto de conhecimentos e habilidades para a realização de suas tarefas. Assim, o TD&E mostra-se positivamente relacionado com a eficácia organizacional (MAJEED; SHAKEEL, 2017) e desempenha papel crucial para o crescimento e sucesso organizacional. Vinesh (2014) discorre que, ao escolher o tipo correto de treinamento, é possível garantir o desenvolvimento das habilidades necessárias para a efetividade da organização, e, paralelamente, manter a organização alinhada com as melhores práticas da gestão de pessoas.

### 3 METODOLOGIA

A compreensão das crenças sobre TD&E é especialmente necessária para aprimorar as ações de capacitação para contribuir com o direcionamento das estratégias necessárias ao desenvolvimento de novas competências nos trabalhadores. Nesse sentido, para analisar essas crenças, foi feita uma survey de caráter descritivo, com tratamento de dados quantitativo e amostragem probabilística aleatória simples. Pesquisas com essas características ocorrem no mesmo local do fenômeno, alcançam níveis intermediários de aprofundamento e possibilitam mensurar o erro amostral, estendendo, por conseguinte, os resultados à população mediante determinados parâmetros de confiança (GIL, 2014; MARTINS; TEÓPHILO, 2016).

A população em estudo foi formada por trabalhadores, contratados pelo regime da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), por tempo indeterminado ou não, que exerciam atividades laborais em uma companhia de telefonia móvel, com filial na cidade de Belém do Pará. Os entrevistados eram lotados na sede administrativa da companhia. Assim, por ocasião do planejamento da pesquisa, a população era formada por 212 trabalhadores. A amostra foi calculada conforme Equação 1 (GIL, 2014, p. 97), tendo como parâmetros 95,5% de segurança e 6,00% de margem de erro, alcançando 122 entrevistados.

$$(1) \quad n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2(N-1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

Em que n=tamanho da amostra;  $\sigma^2$ =nível de confiança (em número de desvios padrão); p=percentagem com a qual o fenômeno se verifica; q=percentagem complementar; N=tamanho da população; e<sup>2</sup>=erro amostral ao quadrado.

O instrumento de pesquisa foi o questionário, identificado como Escala de Crenças sobre Sistemas de Treinamento Desenvolvimento e Educação - ECST (MOURÃO et al., 2012). Esse instrumento é formado por três dimensões: (1) Crenças sobre as contribuições do treinamento para o indivíduo e para a organização, com 16 afirmativas; (2) Crenças sobre o processo de levantamento de necessidades de treinamento, com 10 afirmativas; e (3) Crenças sobre os resultados do processo de treinamento, com 7 afirmativas.

A ECST possibilita que os entrevistados manifestem concordância ou discordância, tendo como base uma escala de afirmativas com respostas em escala de Likert com dez opções de respostas, estendendo-se entre 1 (um) para discordo totalmente, até 10 (dez) para concordo totalmente. O questionário foi complementado com perguntas sobre as características socioeconômicas dos entrevistados, para caracterizar aspectos como idade, sexo, escolaridade, estado civil, tempo de trabalho, renda, entre outros.

O tratamento de dados foi quantitativo e utilizou técnicas estatísticas, entre elas foram selecionadas a estatística descritiva, na forma de distribuição de frequência, medidas de tendência central e de dispersão, análise de correlação de Pearson e técnicas multivariadas, mais especificamente: análise fatorial exploratória (AFE) e a análise de agrupamentos (AA). Complementarmente, foram utilizadas técnicas inferenciais não paramétricas, na forma do teste

Kruskall-Walis, com ajustamento de Bonferroni e análise de consistência interna pelo alpha de Conbach e confiabilidade composta.

As técnicas descritivas foram empregadas no perfil dos entrevistados (distribuição de frequências), na interpretação das dimensões, por meio dos escores (medidas de tendência central e dispersão) e na análise de agrupamentos (medidas de tendência central e dispersão). As técnicas multivariadas foram selecionadas pela capacidade de sumarizar grandes quantidades de dados, com a menor perda de informação possível (análise fatorial) para reunir os entrevistados semelhantes e, assim, criar uma classificação entre eles (análise de agrupamentos). Neste estudo foi utilizada a análise de agrupamentos hierárquica, calculada pela distância Euclidiana ao quadrado, tendo como critério de agrupamento o algoritmo de Ward, uma vez que essas medidas foram as que mostraram resultados mais coerentes, conforme os testes inferenciais utilizados.

Os grupos resultantes da análise de agrupamentos foram testados com estatística inferencial não paramétrica (Kruskall-Walis com ajustamento de Bonferroni) para: (1) verificar se estavam corretamente classificados e (2) identificar qual dimensão foi a que mais influenciou na diferenciação dos grupos. Por sua vez, as dimensões foram analisadas para identificar relações entre elas (correlação de Pearson) e avaliadas quanto à consistência fidedignidade (alpha de Cronbach e confiabilidade composta). Esse conjunto de procedimentos foi aplicado como apresentado em Hair et al. (2009), Fávero et al. (2009) e Marôco (2014).

## 4 ANALISE DOS RESULTADOS

### 4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Os entrevistados eram, na sua maioria, jovens, uma vez que 69% (85) haviam nascido entre 1982 e 2000, portanto, integrantes da Geração X, com idade média de 33 ( $\pm 11$ ) anos. Quanto ao sexo, a amostra mostrou distribuição equilibrada entre homens (53,7%) e mulheres (46,3%), com leve predominância masculina (7,4%). Os casados e pais formaram a maioria dos entrevistados com, respectivamente, 53,7% (66) e 50,4% (62) das observações. A escolaridade foi elevada, pois 91,8% (112) dos entrevistados haviam concluído o curso superior e 34,1% (42) deles tinham especialização lato sensu. Os ocupantes de cargos temporários constituíram 17,9% (22) da amostra e, de maneira geral, o perfil profissional era de trabalhadores experientes, com média de 9 ( $\pm 5$ ) anos de trabalho e salários até 4.861,00 reais em 73,2% (90) dos casos. Quanto à posição na hierarquia organizacional, 27,6% (34) se destacaram por exercer algum cargo de chefia.

### 4.2 ANÁLISE FATORIAL

O tratamento de dados foi iniciado pela análise fatorial exploratória, com o intuito de (1) sumarizar a matriz de dados e (2) identificar se os fatores encontrados por Freitas e Borges-Andrade (2004) se repetiriam neste estudo. A exploração da matriz revelou ajustamento adequado, pois, além da determinante ser positiva (0,022), os testes Kayser-Meyer-Olkin (KMO=0,873) e de esfericidade de Bartlett ( $\chi^2=450,29$ , p-valor=0,000) mostraram valores satisfatórios e em consonância com os parâmetros mostrados em Hair et al. (2009) e Fávero et al. (2009).

Feitas a extração e a rotação fatorial (Tabela 1), observou-se a formação de três fatores, que agregaram 10 variáveis e explicaram 66,57% da variância dos dados. Destacou-se entre os resultados o bom poder explicativo dos fatores, pois a comunidade foi superior a 0,566 para todas as variáveis, o que permitiu constatar que os fatores explicaram a maior parte da variância das variáveis. A composição dos fatores foi a mesma encontrada por Freitas e Borges-Andrade

(2004), porém com menor número de variáveis, aspecto que pode ter ocorrido pela diferença nos tamanhos das amostras, sendo 122 entrevistados nesta pesquisa e 326 na pesquisa de Freitas e Borges-Andrade (2004).

Desta forma, o **Fator 1**, denominado “**Contribuição dos Treinamentos para os indivíduos e para a Organização**”, agregou as variáveis “O trabalho das pessoas se torna mais fácil de ser realizado depois da participação em treinamentos”, “Os treinamentos contribuem para a concretização dos objetivos da empresa”, “Os treinamentos modificam a forma como as pessoas desenvolvem suas atividades” e “ Os treinamentos contribuem para a autorrealização das pessoas”. O **Fator 2**, denominado “**Processo de Levantamento de Necessidades de Treinamento**”, agregou as variáveis “Participam de treinamentos os funcionários que realmente precisam”, “As pessoas do meu local de trabalho têm informações suficientes sobre os treinamentos da empresa” e “A empresa é capaz de identificar as reais necessidades de qualificação dos funcionários”. Já o **Fator 3**, denominado “**Resultados e Processo de Treinamento**”, agregou as variáveis “Os conteúdos abordados em treinamentos podem ser aplicados no trabalho”, “As pessoas se sentem à vontade quando estão participando de treinamentos” e “É fácil aplicar novas aprendizagens no meu local de trabalho”.

Tabela 1 - Cargas Fatoriais, Comunalidades, Confiabilidade Composta e Variância Explicada

Variáveis	Fatores			h <sup>2</sup>
	1	2	3	
O trabalho das pessoas se torna mais fácil de ser realizado depois da participação em treinamentos,	0,810	0,046	0,108	0,670
Treinamentos contribuem para a concretização dos objetivos da empresa	0,789	-0,033	0,255	0,689
Treinamentos modificam a forma como as pessoas desenvolvem suas atividades	0,735	0,324	0,172	0,674
Treinamentos contribuem para a autorrealização das pessoas	0,678	0,301	0,127	0,566
Participam de treinamentos os funcionários que realmente precisam	0,065	0,788	0,036	0,626
As pessoas do meu local de trabalho têm informações suficientes sobre os treinamentos da empresa.	0,224	0,779	0,308	0,751
A empresa é capaz de identificar as reais necessidades de qualificação dos funcionários	0,138	0,756	0,184	0,624
Os conteúdos abordados em treinamentos podem ser aplicados no trabalho	0,121	0,068	0,809	0,674
As pessoas se sentem à vontade quando estão participando de treinamentos	0,170	0,192	0,751	0,630
É fácil aplicar novas aprendizagens no meu local de trabalho.	0,391	0,376	0,676	0,751
Autovalores	2,55	2,18	1,93	6,60
Variância Explicada (%)	25,47	21,78	19,30	66,57
Confiabilidade Composta	0,841	0,818	0,791	0,931

KMO=0,873, Teste de Esfericidade de Bartlett ( $X^2$ ) = 450,29, significativa a 1%

Determinação do número de fatores pelo critério do Autovalor

Extração dos fatores por Análise de Componentes Principais (ACP) com rotação ortogonal Varimax

Fonte: Pesquisa de Campo (2019).

O Fator 1, “**Contribuição dos Treinamentos para os indivíduos e para a Organização**”, explicou 25,47% da variância, permitindo constatar como o treinamento pode facilitar a execução, modificar e aprimorar as formas para realizar as tarefas inerentes ao trabalho. O fator captou como o treinamento pode auxiliar para a obtenção dos objetivos organizacionais e para a autorrealização dos trabalhadores. Bakar et al. (2016) destacam que o

treinamento pode ser considerado um dos principais investimentos organizacionais pela sua capacidade de criar vantagens competitivas e de promover o comprometimento organizacional.

Mourão e Marins (2010) afirmam que, progressivamente, as organizações e os trabalhadores passaram a valorizar as ações de capacitação e o processo de aprendizagem, o que resultou no aumento dos investimentos em programas de TD&E. Os mesmos autores colocam em evidência que as crenças favoráveis ao treinamento são preditoras da motivação, sendo os profissionais mais jovens, como os encontrados neste estudo, os que apresentam maior motivação para aprender, aspecto que coloca em destaque estudos sobre essa temática. Já para Teixeira e Lopes (2013), os ganhos proporcionados pelos treinamentos são apropriados tanto pelas empresas, quanto pelos trabalhadores, sendo inquestionáveis seus benefícios, caso contrário, não seriam considerados viáveis pelas empresas e já teriam caído em desuso.

O Fator 2, “**Processo de Levantamento de Necessidades de Treinamento**”, explicou 21,78% da variância e captou a capacidade da organização tanto para identificar as áreas prioritárias para programas de treinamento, quanto dos trabalhadores que devem fazer parte dos programas de capacitação. Outro aspecto desse fator foi o destaque dado à necessidade de mecanismos eficientes de comunicação para possibilitar a maior e a melhor divulgação possível das ações de capacitação.

Ao se concentrar nas necessidades de treinamento, Menezes e Zerbini (2009) colocam em evidência que as rápidas transformações ocorridas na sociedade contemporânea e a necessidade de construir ou aprimorar vantagens competitivas mudaram o ambiente organizacional tornando-o mais afeito aos treinamentos. Carvalho (2018) afirma que o aprendizado e o desenvolvimento constituem-se no mais moderno paradigma organizacional. Essa realidade, se por um lado, valoriza estrategicamente as pessoas nas organizações, por outro, exige resultados concretos para os investimentos nos trabalhadores.

Contudo, conforme Menezes e Zerbini (2009), apesar de os treinamentos contribuírem para uma melhoria na performance geral, eles apenas conseguem suprir as eventuais lacunas que limitam as competências, sendo inócuos quando os trabalhadores não dispõem de condições adequadas de trabalho e quando os trabalhadores mostram baixa motivação ou são descrentes quanto os treinamentos.

Identificar as necessidades de treinamentos é, antes de tudo, uma forma de explorar lacunas nas competências dos trabalhadores e buscar formas de reduzir esses gaps, sendo, com isso, possível aproximar o desempenho dos trabalhadores dos objetivos da organização. Reconhecer esse aspecto é fundamental para poder direcionar as ações e promover capacitações que atinjam seus objetivos, havendo, para tanto, necessidade de considerar três dimensões básicas: (1) a primeira é a organizacional, na perspectiva do desempenho esperado e dos objetivos estabelecidos; (2) a segunda se relaciona com as tarefas realizadas pelos trabalhadores e sua conformidade com as expectativas organizacionais, visando, com isso, à formação de capital humano; e (3) a terceira se concentra no indivíduo, quanto à sua motivação e às condições para que as tarefas sejam executadas, relacionando-se, nessa perspectiva, ao contexto de trabalho e ao suporte oferecido pela organização (MENEZES; ZERBINI, 2009).

O Fator 3, “**Resultados e Processo de Treinamento**”, explicou 19,30% da variância e captou a necessidade de que as ações de treinamento sejam efetivas e possibilitem a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos na realização das tarefas cotidianas do trabalho. O fator colocou em evidência a contribuição do ambiente em que ocorre o treinamento como fundamental para a aprendizagem e que deve privilegiar uma convivência descontraída e com ampla participação.

Carvalho (2018) destaca que o resultado esperado do treinamento é o aprendizado, que, em sua concepção mais elementar, consiste em ações mais ou menos estruturadas que levem alguém a fazer algo que nunca havia feito antes, ou que possa fazer melhor o que já fazia. Freitas e Borges-Andrade (2004) complementam ao afirmar que o treinamento pode ser compreendido

como “uma atividade sistematicamente planejada para gerar melhoria no desempenho dos profissionais de uma organização” (p.481). Os mesmos autores estruturam o processo em três estágios: (1) planejamento, (2) execução e (3) avaliação, todos interdependentes e retroalimentados, desencadeando ciclos sucessivos e complementares.

Os resultados do treinamento devem promover mudanças que, necessariamente, devem ser precedidas de novas informações para que levem a um processo de reconfigurações e, mais que isso, sejam capazes de promover, além da retenção, a transferência do conhecimento para os participantes (FREITAS; BORGES-ANDRADE, 2004). Nessa perspectiva, Hassi e Storti (2010) destacam que os programas de treinamento são fortemente influenciados pela cultura organizacional com a qual conservam relação próxima. Assim, após a implementação, os treinamentos acabam por reforçar aspectos da cultura, esta entendida como a forma considerada correta para fazer as coisas na organização (SCHEIN, 2009). Esse aspecto permite considerar que muitas falhas que ocorrem nos treinamentos podem estar relacionadas a aspectos da cultura organizacional. Portanto, da mesma forma, como a cultura organizacional é singular, singulares serão os processos e os resultados dos treinamentos organizacionais, condição que dificulta a utilização de pacotes prontos ou fórmulas padronizadas.

#### 4.3 ANÁLISE DESCRITIVA DOS FATORES

A análise descritiva dos fatores (Tabela 2) foi feita pela média dos escores, aspecto que mostrou a percepção favorável dos entrevistados quanto as crenças de treinamento. Assim, conforme a Tabela 2, observa-se que as médias nos escores para todos os fatores foram elevadas e se posicionaram acima de 7,14 (Fator 2). Outro aspecto favorável foi o baixo desvio padrão, especialmente nos fatores “**Contribuição dos Treinamentos para os Indivíduos e as Organizações**” (Fator 1) e “**Resultados e Processo de Treinamento**” (Fator 3), com valores de 1,20 e 1,17, respectivamente. Esses resultados mostram que os escores se concentram próximos da média, indicando que não houve grande variação nas avaliações dos entrevistados.

Tabela 2 - Características dos Fatores

Crenças quanto o treinamento	Média (DP)	Max	Min	Moda	Fator 1	Fator 2	Fator 3
Fator 1	8,39 (±1,20)	10	4,75	9,50	(0,797)		
Fator 2	7,14 (±1,64)	10	1,00	8,67	0,40*	(0,734)	
Fator 3	8,23 (±1,17)	10	3,67	9,00	0,52*	0,49*	(0,744)

Nota: Coeficiente alpha de Cronbach na diagonal e correlações no triangulo inferior. Legenda: Fator 1= Contribuição dos treinamentos para os Indivíduos e as Organizações; Fator 2 = Processo de Levantamento de Necessidade de Treinamento; Fator 3= Resultado e processo de treinamento; \*=significativo a 1%. Fonte: Pesquisa de Campo (2019)..

Os Fatores 1 e 3 se destacaram também pelas menores amplitudes nos escores, como pode ser observado pelos escores mínimos elevados: 4,75 para o Fator 1 e 3,67 para o Fator 3. A amplitudes entre os escores máximo e mínimo se mostra ainda mais evidente ao comprar os escores dos Fatores 1 (5,25) e 3 (6,24) com o Fator 2, “**Processo de Levantamento de Necessidades de Treinamento**”, cujo escore mínimo foi unitário (1,00) e o máximo alcançou 10,0. Nesse caso, Menezes e Zerbini (2009) destacam que o levantamento de necessidades de treinamentos pode se beneficiar da análise das tarefas, mas que, mesmo assim, ainda será mais uma arte do que uma técnica.

Complementarmente, os fatores foram avaliados quanto à fidedignidade e consistência interna pelo coeficiente alpha de Cronbach, que resultou em índices superiores a 0,734. Quando o alpha ou a confiabilidade composta alcançam índices superiores a 0,700, eles são

considerados adequados (KLINE, 1998; HAIR et al., 2009; FÁVERO et al., 2009; COSTA, 2011). Desta forma, foi possível constatar que os fatores encontrados são livres de vieses e podem representar o construto em estudo com níveis adequados de fidedignidade.

Ao comparar o alpha de Cronbach deste estudo com os valores encontrados em Freitas e Borges-Andrade (2004), nota-se que, no estudo de 2004, os coeficientes foram maiores, sendo, respectivamente, de 0,93; 0,85 e de 0,92. Entretanto, como o coeficiente alpha de Cronbach é um índice sensível ao número de observações e na presente investigação a amostra foi menor do que no estudo original de Freitas e Borges-Andrade (2004), a diferença no tamanho da amostra pode explicar, em parte, a redução no índice.

Ao analisar as correlações entre os fatores feita com a utilização da correlação de Pearson, são observadas intensidades moderadas, segundo os parâmetros de Marôco (2014). Assim, percebe-se que os esforços para aprimorar algum dos fatores se refletem positivamente nos demais, melhorando, por conseguinte, a avaliação geral. Nesse sentido, todas as correlações foram significativas a 1% e tiveram intensidade levemente maior entre os Fatores 1 e 3 ( $r=0,59$ ) do que as demais.

#### 4.4 ANÁLISE DE AGRUPAMENTOS

Os entrevistados foram classificados conforme sua avaliação concernente às crenças do treinamento. Para tanto, buscou-se identificar subgrupos com características próprias e, com isso, criar uma taxonomia que, por um lado, reunisse entrevistados com opiniões semelhantes e, por outro, distanciasse aqueles com crenças diferentes sobre o treinamento. Para tanto, foi utilizada a análise de agrupamentos (*cluster analysis*). A aplicação dessa técnica resultou em três grupos com, respectivamente, 62,3% (76), 26,2% (32) e 11,5% (14) dos integrantes cada. Os grupos, após formados, passaram por avaliação para (1) identificar o fator que exerceu maior intensidade na sua formação e (2) verificar se eles estavam corretamente classificados. Para tanto, foi empregado o teste não paramétrico Kruskal-Wallis, com post hoc com ajustamento de Bonferroni, com resultados mostrados na Tabela 3.

Tabela 3 - Kruskal-Wallis, com post hoc com ajustamento de Bonferroni.

		Fator 1	Fator 2	Fator 3
Kruskal-Wallis (qui-quadrado)		73,92	48,20	65,43
P-valor		< 0,01	< 0,01	< 0,01
Grupo 1 vs. Grupo 2	p-valor	< 0,01	< 0,01	< 0,01
Grupo 1 vs. Grupo 3	p-valor	< 0,01	< 0,01	< 0,01
Grupo 2 vs. Grupo 3	p-valor	NS	< 0,01	NS

Legenda: Fator 1= Contribuição dos treinamentos para os Indivíduos e as Organizações; Fator 2 = Processo de Levantamento de Necessidade de Treinamento; Fator 3= Resultado e processo de treinamento. Fonte: Pesquisa de Campo (2019).

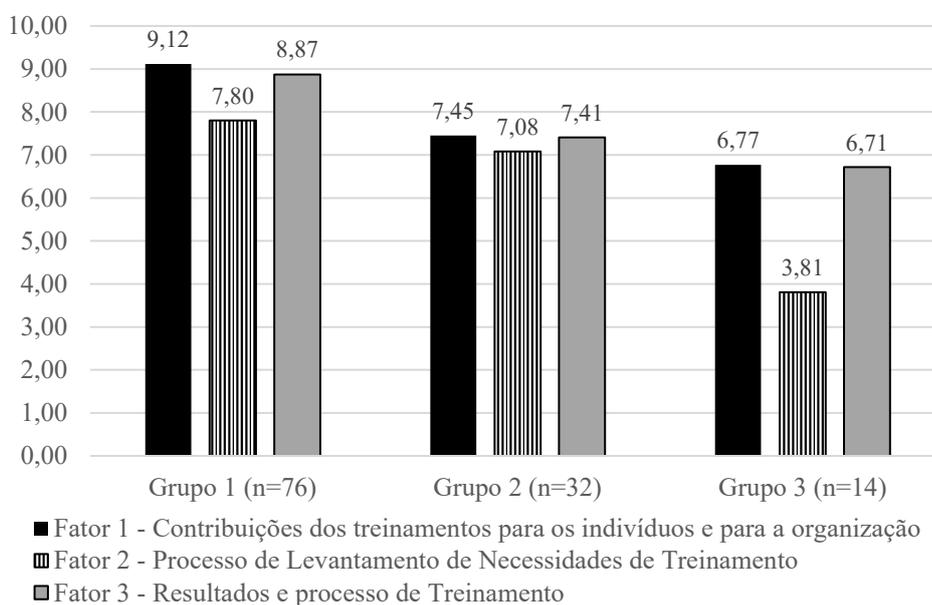
O fator “**Contribuição dos Treinamentos para os Indivíduos e as Organizações**” (Fator 1) foi o que mais diferenciou os grupos ( $\chi^2= 73,92$ ,  $p\text{-valor}<0,01$ ). Quanto ao post-hoc, os grupos foram significativamente diferentes entre si, com exceção dos Grupos 2 e 3, nos fatores **Contribuição dos Treinamentos para os Indivíduos e as Organizações**” (Fator 1) e **“Resultados e Processo de Treinamento”** (Fator 3), que não se diferenciaram. Esse aspecto possibilita interpretar que as diferenças nos escores podem não ocorrer na população, sendo a ocorrência na amostra um acaso. Entretanto, ao observar o Fator 2, que é relativo à capacidade da organização em identificar necessidades de treinamentos, o Grupos 2 e 3 divergiram significativamente.

As características dos três grupos (Figura 1), variaram quanto à crença no treinamento. Assim, a maioria dos entrevistados, Grupo 1 (62,3%), mostrou elevada crença nas contribuições do treinamento para a organização e para os trabalhadores. Esse grupo se mostrou confiante na capacidade da organização identificar as necessidades de treinamentos e, complementarmente, o Grupo 1 acredita que os treinamentos trarão resultados positivos para seu trabalho, reforçando a perspectiva de crenças positivas quanto ao treinamento. Esse grupo se mostra receptivo aos programas de TD&E e deve ser estimulado com a oferta de ações de capacitação.

Com relação ao Grupo 2 (26,2%) e ao Grupo 3 (11,5%), também é perceptível a receptividade desses trabalhadores para os treinamentos, como pode ser observado pelos escores superiores ao centro da escala (5,00) para todos os fatores em estudo. Nesse sentido, Lopes e Mourão (2010) reforçam que diversos aspectos influenciam para a crença positiva nos processos de treinamento, que além da própria cultura organizacional, inclui a qualidade do instrutor, a obtenção de maiores salários para os trabalhadores que já participaram mais vezes de treinamentos, as promoções obtidas e a possibilidade de melhores ofertas de emprego por parte de empresas concorrentes, entre outras.

Assim, segundo Lopes e Mourão (2010), há uma expectativa de que o treinamento trará benefícios pessoais e criará condições para o desenvolvimento de crenças positivas em relação ao próprio treinamento. Mourão e Marins (2010), por sua vez, reforçam esses aspectos e incluem a participação de instrutores externos como uma estratégia para aumentar a adesão e a participação dos trabalhadores. Os mesmos autores recomendam mesclar instrutores internos e externos para obter melhores resultados nas ações de treinamento.

Figura 1 - Características dos Agrupamentos



Fonte: Pesquisa de Campo (2019).

Contudo, no caso do Grupo 3, o escore muito baixo no Fator 2, “**Processo de Levantamento de Necessidades de Treinamento**”, mostra que esses trabalhadores não acreditam que a organização atue eficazmente ao escolher os treinamentos necessários. Esse grupo, provavelmente, deve ter necessidades específicas que não estão sendo atendidas e, portanto, precisam de maior participação na seleção dos treinamentos no futuro. Contudo, como destacam Lopes e Mourão (2010), as crenças concernentes ao treinamento se formam ao longo da vida profissional, e pode ter ocorrido que o Grupo 3 tenha acumulado experiências passadas desfavoráveis que acabam por se refletir nas crenças atuais. Nesse caso, cabe à organização

investigar as causas dessa descrença para direcionar ações, de tal forma a possibilitar maior número de experiências positivas e treinamentos que sejam convergentes com as necessidades de capacitação dos trabalhadores.

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi analisar as crenças sobre treinamento em uma empresa de telecomunicações com filial na cidade de Belém do Pará. Para tanto, foi utilizada a Escala de Crenças sobre Sistemas de Treinamento Desenvolvimento e Educação (ECST), desenvolvida e validada por Mourão et al. (2012). Esse modelo, de características tridimensionais, mostrou ser estável com os mesmos fatores identificados por Mourão et al. (2012) ocorrendo neste estudo. Por consequência, assim como seus desenvolvedores, foi possível identificar três fatores que influenciam nas crenças sobre treinamento: “Contribuição dos Treinamentos para os indivíduos e para a Organização” (Fator 1); “Processo de Levantamento de Necessidades de Treinamento” (Fator 2); e “Resultados e Processo de Treinamento” (Fator 3).

Os fatores serviram de base para os cálculos dos escores que mostraram crenças favoráveis quanto ao treinamento, uma hipótese para isso é que a amostra tenha sido formada por profissionais jovens, que, segundo a literatura, são, de maneira geral, mais propensos a aceitar ações de TD&E. As correlações foram todas significativas, com moderada intensidade, revelando que os fatores medem o mesmo construto. Destaca-se também a boa consistência interna medida tanto pelo alpha de Cronbach, quanto pela confiabilidade composta, indicando que o modelo utilizado no estudo é fidedigno e mede sem vieses o que se propôs medir.

A análise de agrupamentos criou uma taxonomia que classificou os entrevistados em três grupos, com diferentes crenças quanto o treinamento e, com isso, possibilitou identificar um grupo de trabalhadores muito descrentes na capacidade de a organização realizar os diagnósticos de necessidades de treinamentos. Nessa perspectiva, como as crenças são construídas tanto na perspectiva pessoal, quanto social, uma parcela dos trabalhadores com crenças muito negativas representa uma ameaça aos planos de TD&E e, nessa perspectiva, recomenda-se o aprofundamento com pesquisas futuras, especialmente dirigidas a esse grupo, de tal forma a identificar se as crenças negativas resultam de experiências passadas, ou se a organização não consegue identificar e atender necessidades de treinamento adequadas às necessidades dessa parcela dos entrevistados.

Os resultados alcançados pelo estudo, de maneira geral, recomendam os treinamentos como uma estratégia exitosa de gestão de pessoas, uma vez que os entrevistados se mostram receptivos a essa estratégia. Esse aspecto deve potencializar os resultados dos investimentos em treinamentos, que, se bem conduzidos pela organização, reforçarão as crenças já existentes e, assim, contribuirão para que os investimentos em formação do capital humano tragam retornos para a organização, materializando-se na adaptação a novas tecnologias e no desenvolvimento e aprimoramento de vantagens competitivas sustentáveis para a organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON, D. **TKO Management! - Ten Knockout Strategies for Becoming the Manager Your People Deserve**. New Jersey: Jonh Wiley & Sons, 2013.

ARAÚJO, M. C. S. Q; ABBAD, G. S.; FREITAS, T. R. Avaliação qualitativa de treinamento. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**. Brasília, v. 17, n. 3, p. 171-179, jul. / set. 2017.

ARIGA, K.; KUROSAWA, M.; OHTAKE, F.; MASARU, S.; YMANE, S. Organization adjustments, job training and productivity: evidence from Japanese automobile makers. **Journal of the International Economies**, v. 27, p.1-34, mar. 2013.

BAKAR, A.; ZAKI, W.; ALI, A.; AMJAD, M. Effect of organizational training on organizational commitment through ethical development: an empirical study. **Pakistan Journal of Social Sciences**, Multan, v. 36, n1, p. 465-474, jan. / jul. 2016.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2009.

BORGES-ANDRADE, J. E. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. **Estudos de Psicologia**, Campinas, n. 7, Edição especial, p. 31-43, 2002.

BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (orgs.) **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BRANNICK, J. **Decreasing the staggering costs of turnover in your organization**. 1999. Disponível em: < <http://www.brannick.com/>>. Acesso em: 08 dez. 2018..

CARVALHO, R. P. Conexão da Psicologia Positiva e o treinamento e desenvolvimento organizacional. **Revista Especialize On-line**, Goiania, v. 1, n. 15, p. 1-14, jul. 2018.

CASCIO, W.; BOUDREAU, J. **Investimento em pessoas: como medir o impacto financeiro das iniciativas em Recursos Humanos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

COSTA, F. J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

DE GRIP, A. SAUERMAN, J. The effects of training on own and co-worker productivity: Evidence from a field experiment. **The Economic Journal**, v. 122, n. 560, p. 376-399, mai. 2012.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A. C. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 250-263, abr. / jun. 2017.

DUTRA, J. S.; DUTRA, T.A.; DUTRA, G. A. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. L.; CHAN, B. L. **Análise de dados: modelagem multivariada para a tomada de decisão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FRANÇA, M. A. T.; PEREIRA, A.M.S. A importância do treinamento de pessoal para a melhoria da organização no setor bancário. **Revista Ciência da Administração**, Recife, v. 12, n. 2, p. 1-25, ago. / dez. 2015.

FREITAS, I. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Efeitos de treinamento nos desempenhos individual e organizacional. **RAE**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 44 – 56, jul. / set. 2004.

FREITAS, I. A.; BORGES-ANDRADE, J.E. Construção e validação de escala de crenças sobre o sistema treinamento. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 9, n.3, p. 479-488, set./dez. 2004.

GALVÃO, K. C. M.; MONTE-MOR, D. S.; TARDIN, N. O efeito do treinamento na percepção do desempenho individual: uma análise baseada nos treinamentos ofertados pelo Instituto Federal do Espírito Santo (IFES). **Revista Contabilidade e Organizações**, São Paulo, n. 29, n. 1, p. 3-16, jan. / abr. 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2014.

HAIR, J.F.; WILLIAM, B.; BABIN, B.; ANDRESON, R.E. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HARA, H. The impact of firm-provided training on productivity, wages, and transition to regular employment for workers in flexible arrangements. **Journal of the Japanese and International Economies**, v. 34, p. 336-359, set. / dez. 2014.

HASSI, A.; STORTI, G. Organizational training across cultures: variations in practices and attitudes. **Journal of European Industrial Training**, v. 33, n. 1, p. 45-70, 2011.

JOÃO, F. R., LOURENÇO, L. M. O papel das crenças na origem e manutenção da violência: uma abordagem teórica. In.: **Psicologia. pt.**, 2017. Disponível em: <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A1125.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2019.

KHANMOHAMMADIOTAQSARA, M.; KHALILI, M.; MOHSENI, A. The role of practical training in productivity and profiability of organizations in the Third Millennium. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 47, p. 1970-1975, 2012.

KLIN, R. B. **Principles and practices of structural equation modeling**. New York: The Guilford Press, 1998.

LOIOLA, E.; NÉRIS, J. S.; BASTOS, A. V. B. Aprendizagem em organizações: mecanismos que articulam processos individuais e coletivos. In: ZANELLI, J. C.; J. E.

LOPES, J. M. MOURÃO, L. Crenças acerca do sistema de treinamento: a predição de variáveis pessoais e funcionais. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 27, n. 2, p. 197-206, abr./jun. 2010.

LOPES, S.A.; TEIXEIRA, P. Productivity, wages, and the returns to firm-provided training: fair shared capitalism? **International Journal of Manpower**, v. 34, n. 7, p. 776-793, 2013.

MAJEED, A. SHAKEEL, S. Importance of training and development in the workplace. **International Journal of Scientific & Engineering Research**, v. 8, n. 1, p. 498-504, apr. 2017.

MARÔCO, J. **Análise estatística com SPSS Estatísticas**. Pêro Pinheiro: Repornumber, 2014.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C.R. **Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 2016.

MENESES, P.P.M.; ZERBINI, T. Levantamento de necessidades de treinamento: reflexões atuais. **Análise**, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 50-64, jul. /dez. 2009.

MOURÃO, L. MARTINS, J. Quem está motivado para aprender nos cursos oferecidos pelas empresas? **Paideia**, Ribeirão Preto, v. 20, n. 46, p. 187-196, maio /ago. 2010.

MOURÃO, L.; FREITAS, I. A.; GONÇALVES, A.; DEL MAESTRO FILHO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Medidas de percepção sobre sistemas de TD&E. In: ABBAD, G. S.; MOURÃO, L.; MENESES, P.P.M.; ZERBINI, T.; BORGES-ANDRADE, J. E.; VILAS-BOAS, R. **Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação**: ferramentas para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2012.

NETTO; A.P.; COSTA, O. S. A importância da psicologia da aprendizagem e suas teorias para o campo do ensino-aprendizagem. **Fragmentos de Cultura**, Goiânia, v. 27, n. 2, p. 216-224, abr. / jun. 2017.

PALMER, S. **People and self-management**. New York: Taylor & Francis Group, 2011.

PILATI, R.; VASCONCELOS, L.C.; BORGES-ANDRADE, J. Construção e validação de uma taxonomia de eventos de TD&E. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 2, p. 304-319, mar./abr. 2011.

ROBOTHAM, D. Learning and training: developing the competent learner. **Journal of European Industrial Training**, v. 27, n. 9, p. 473-480, 2003.

SCHEIN, L. **Cultura organizacional e liderança**, São Paulo: Atlas, 2009

VINESH. Role of Training & Development in an Organizational Development. **International Journal of Management and International Business Studies**, v. 4, n.2, p. 213-220, 2014.

WALTERS, M. L. **The Importance of training and development in the workplace**. The Leadership Center, 2013. Disponível em: <[http://www.theleadershipcenter.com/images/ImportanceOfTraining\\_DevelopmentInTheWorkplace.pdf](http://www.theleadershipcenter.com/images/ImportanceOfTraining_DevelopmentInTheWorkplace.pdf)>. Acesso em: 08 dez. 2018.