

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA – UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

TÂNIA SILVA DE SOUZA

**AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO: ANÁLISE DO SUPORTE À TRANSFERÊNCIA
DE COMPETÊNCIAS EM UMA AUTARQUIA FEDERAL**

**Goiânia – GO
PPGADM - UNIALFA
Agosto/2023**

TÂNIA SILVA DE SOUZA

**AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO: ANÁLISE DO SUPORTE À TRANSFERÊNCIA
DE COMPETÊNCIAS EM UMA AUTARQUIA FEDERAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Alves Faria, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Patrícia Kinast de Camillis

**Goiânia – GO
PPGADM - UNIALFA
Agosto/2023**

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

S729a

Souza, Tânia Silva de.

Avaliação de treinamento: análise do suporte à transferência de competências em uma autarquia federal. / Tânia Silva de Souza. – 2023. 63 f.: il. 30cm.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Patrícia Kinast de Camillis.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) – Goiânia, 2023.

1. Avaliação de treinamento. 2. Suporte à transferência. 3. Impacto do treinamento no trabalho. 4. Autarquia Federal. I. Camillis, Patrícia Kinast de. II. UNIALFA. III. Título.

CDU: 658.11

TÂNIA SILVA DE SOUZA

**AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO: ANÁLISE DO SUPORTE À TRANSFERÊNCIA
DE COMPETÊNCIAS EM UMA AUTARQUIA FEDERAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro
Universitário Alves Faria, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em
Administração.

BANCA DE AVALIAÇÃO

Profª. Dra. Patrícia Kinast de Camillis

Orientadora

Profª. Dra. Marisa Riscalla Madi

Membro da Banca - Interno

Profª. Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral

Membro da Banca - Externo

AGRADECIMENTOS

A Deus que me presenteou com a vida, a quem devo o que hoje sou como ser humano, com minha essência, sentimentos e conhecimentos.

Aos meus pais Cristino e Isabel com quem aprendi o significado das palavras coragem, força e fé. Minha inspiração de vida!

Ao meu marido Antenor pela paciência, parceria e apoio em todos os momentos. Seu incentivo me proporcionou tornar este sonho em realidade.

Ao meu filho Arthur ... amor incondicional, mais completo, com quem aprendo a cada dia a ser uma pessoa melhor, pela compreensão durante os dias, finais de semana intermináveis da mamãe em frente ao computador. Que eu possa servir de exemplo em sua vida ...

Aos meus irmãos Rodrigo e Wesley pela união e troca de experiências.

Ao meu enteado Augusto, com quem fui presenteada no caminho da vida, convivência que me fez crescer e evoluir como pessoa.

À Professora Dra. Patrícia Kinast de Camillis pelas orientações, supervisões e direcionamentos propostos ao longo da elaboração desta dissertação. Com quem tive a honra de trabalhar nesta pesquisa e com quem tanto aprendi de uma maneira clara, objetiva e simples diante de tamanha competência e conhecimento.

À Professora Dra. Thaís Zerbini a qual tive a honra de conhecer e o privilégio de ser sua aluna, ainda na graduação, pelas orientações e transferência de conhecimentos que me inspiraram a seguir neste caminho do mestrado.

Aos Professores que fazem parte da “equipe de ouro” do Mestrado em Administração da UNIALFA. Doutores, profissionais por excelência ... experiência incrível!

Aos meus colegas de mestrado da UNIALFA, quanta troca de experiências, de conhecimentos e de sonhos ... não tem preço ... isso é para vida.

Às Professoras avaliadoras da banca de defesa desta dissertação, Dra. Marisa Riscalla Madie e Dra. Patricia Martins Fagundes Cabral, por aceitarem o convite e engrandecerem este momento.

Aos Gestores e servidores públicos da instituição pesquisada pelo apoio e pela colaboração.

A toda equipe administrativa e de suporte da UNIALFA, que fazem a diferença.

E a todos que de alguma forma contribuíram com este trabalho.

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar os aspectos relacionados ao suporte à transferência das competências adquiridas em treinamentos mais relevantes para assegurar o impacto do treinamento no trabalho dos servidores públicos de uma Autarquia Federal. A pesquisa teve caráter indutivo, interpretativo e descritivo. Utilizou-se uma metodologia qualitativa descritiva básica devido a sua finalidade, as técnicas utilizadas e ao que a mesma proporciona. Os participantes da pesquisa são servidores públicos da unidade regional centro-oeste de uma Autarquia Federal, que possuem mais de oito anos de serviço público e que realizaram algum treinamento entre os anos de 2018 e 2022. Foram realizadas dez entrevistas com roteiro semi estruturado, buscando assim um maior grau de aprofundamento sobre os significados reais do fenômeno – suporte à transferência de competências. Após a análise dos dados, através da técnica de análise de conteúdo, foi possível identificar e descrever os aspectos que facilitam (apoio da chefia, apoio dos colegas, desempenho e motivação, tempo, recursos materiais e informações disponíveis) e os que restringem (falta de apoio da chefia, falta de apoio dos colegas, resistência à mudança, quantitativo de servidores e burocracia institucional) o suporte à transferência de competências. As principais contribuições deste estudo consistiram na identificação de aspectos que estão relacionados ao suporte à transferência das competências adquiridas nos treinamentos e as relações com impacto do treinamento no trabalho no âmbito de uma instituição pública. Espera-se com este estudo contribuir para a literatura na área de gestão de pessoas, bem como com outras instituições públicas, em suas atividades de planejamento e estruturação das ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E).

Palavras-chave: Avaliação de treinamento. Suporte à transferência. Impacto do treinamento no trabalho. Autarquia Federal.

ABSTRACT

This research aimed to analyze aspects related to the support for the transfer of skills acquired in more relevant training to ensure the impact of training on the work of public servants of a Federal Autarchy. The research had an inductive, interpretative and descriptive character. A basic descriptive qualitative methodology was used due to its purpose, the techniques used and what it provides. The research participants are public servants of the central-west regional unit of a Federal Autarchy, who have more than eight years of public service and who underwent some training between the years 2018 and 2022. Ten interviews were carried out with a semi-structured script, seeking thus a greater degree of deepening on the real meanings of the phenomenon – support to the transfer of competences. After analyzing the data, using the content analysis technique, it was possible to identify and describe the aspects that facilitate (support from management, support from colleagues, performance and motivation, time, material resources and available information) and those that restrict (lack of support from management, lack of support from colleagues, resistance to change, number of employees and institutional bureaucracy) support for the transfer of skills. The main contributions of this study consisted of identifying aspects that are related to supporting the transfer of skills acquired in training and relationships with the impact of training at work within a public institution. This study is expected to contribute to the literature in the area of people management, as well as with other public institutions, in their planning activities and structuring of Training, Development and Education (TD&E) actions.

Keywords: Training evaluation. Transfer support. Impact of training at work. Federal Autarchy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Elementos de TD&E.....	20
Figura 2 - Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (Modelo MAIS)	24
Figura 3 - Modelo Integrado de Avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho (Modelo IMPACT).....	25
Figura 4 - Síntese dos Resultados	54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Teses e Dissertação.	27
Quadro 2 - Pesquisas em Instituições Públicas – artigos.....	27
Quadro 3 - Perfil demográfico dos participantes.....	32
Quadro 4 - Itens do instrumento de pesquisa: Roteiro de perguntas abertas.....	33

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Problema de pesquisa	12
1.2 Objetivos do estudo	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 Relevância e motivação para o estudo.....	15
1.4 Estrutura e organização do texto	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 Competência - Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA's)	17
2.2 Treinamento, Desenvolvimento e Educação	19
2.3 Avaliação de Treinamento.....	20
2.4 Suporte à Transferência de Treinamento.....	21
2.5 Impacto do Treinamento no Trabalho	22
2.6 Aplicação do Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho (IMPACT)	26
3 CONTEXTO DA PESQUISA	30
4 MÉTODO	31
4.1 Delineamento da pesquisa	31
4.2 Grupo pesquisado	32
4.3 Instrumento de coleta.....	32
4.4 Coleta de dados.....	34
4.5 Análise de dados	35
5 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS	36
5.1 Identificar os aspectos relacionados ao suporte à transferência das competências adquiridas em treinamentos.....	36
5.1.1 Apoio da Chefia.....	37
5.1.2 Apoio dos Colegas.....	39
5.1.3 Desempenho e Motivação	41
5.1.4 Tempo.....	43
5.1.5 Recursos materiais e informações disponíveis	44
5.1.6 Resistência à mudança.....	45
5.1.7 Quantitativo de servidores	46
5.1.8 Burocracia institucional.....	47
5.2 Descrever os aspectos que facilitam o suporte à transferência.....	47
5.3 Descrever os aspectos que restringem o suporte à transferência.....	49
5.4 Relacionar os aspectos de suporte à transferência ao impacto do treinamento no trabalho	50
6 CONCLUSÃO.....	55
6.1 Limitações da Pesquisa.....	56
6.2 Proposição para Estudos Futuros.....	57
REFERÊNCIAS	59
APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	63

1 INTRODUÇÃO

Diante de um mundo globalizado e uma sociedade em constante mudança, sejam econômicas, políticas, culturais, tecnológicas dentre outras, as organizações, públicas ou privadas, necessitam de profissionais cada vez mais capacitados e atualizados, com múltiplos conhecimentos. Nesse contexto, na área de Gestão de Pessoas (GP) ou Recursos Humanos (RH) destaca-se a função de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), que promove ações para suprir as necessidades e exigências por novas competências e requisitos de desempenho das pessoas em seus ambientes de trabalho (CANÇADO; SALVADOR, 2013). As ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) no âmbito de organizações são realizadas para suprirem as lacunas de desempenho e competências e alcançar um diferencial competitivo (BALARIN; MARTINS; ZERBINI, 2014).

Uma clássica divisão da área de capacitação/ treinamento ou sistema de TD&E, concebida por muitos autores, é a divisão em três subsistemas: levantamento de necessidades, planejamento e execução das ações e, ao final, a avaliação de treinamento, os quais fornecem subsídios de grande importância para a efetividade do mesmo (BALARIN; MARTINS; ZERBINI, 2014).

As ações de TD&E precisam ser concebidas pelas organizações como um sistema integrado por subsistemas que realizam avaliações antes e depois de TD&E, efetuam seu planejamento e execução e mantêm entre si um constante fluxo de informações e produtos. O subsistema de avaliação de treinamento se configura como o principal responsável pelo provimento de informações à organização, garantindo a retroalimentação e o aperfeiçoamento constante do sistema de TD&E (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006). Tão importante quanto os demais estágios do processo de treinamento, a avaliação vai permitir, principalmente, que seus resultados revelem erros e acertos que ocorreram na aplicação das ações de capacitação (LIMA, *et al.*, 2020).

Dentre as possibilidades de avaliação do treinamento, tem-se a proposta de Abbad (1999) que avalia o impacto do treinamento no trabalho. A autora elaborou o modelo denominado IMPACT (Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho). O impacto do treinamento no trabalho corresponde à avaliação do participante com relação a ocorrência de melhorias significativas no desempenho, como resultados da aplicação no trabalho dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) aprendidos em treinamento (CANÇADO; SALVADOR, 2013).

Para Balarin, Zerbini e Martins (2014) o indivíduo demonstra aprendizagem quando, após o treinamento, apresenta novos comportamentos que estavam previstos nos objetivos instrucionais. Desta forma, percebe-se que avaliar as ações de treinamento são de extrema importância para uma gestão estratégica de pessoas em qualquer organização.

Por isso, o modelo IMPACT tem se mostrado bastante relevante. Abbad (1999), baseando-se no Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS) proposto por Borges-Andrade (1982), desenvolveu o Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho (IMPACT). Este modelo avalia a relação entre os níveis de avaliação reação, aprendizagem e impacto e investiga diversas variáveis de eficiência e eficácia do treinamento. O modelo é formado por sete componentes: (1) Percepção de Suporte Organizacional; (2) Características do Treinamento; (3) Características da Clientela; (4) Reação; (5) Aprendizagem; (6) Suporte à Transferência e (7) Impacto do Treinamento no Trabalho. Neste modelo de avaliação as seis primeiras variáveis influenciam diretamente na sétima – impacto do treinamento no trabalho.

Impacto do treinamento no trabalho é definido como o julgamento do treinando sobre os efeitos do treinamento em sua motivação, seu desempenho, sua autoconfiança e sua abertura a mudanças (BALSAN, *et al.*, 2017). O impacto pode ser medido em termos da transferência de treinamento e da influência do treinamento sobre o desempenho posterior do participante do treinamento (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006). A transferência do treinamento, nesse sentido, é a aplicação correta dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes (CHAs) no ambiente de trabalho (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

Em se tratando de instituições públicas, o principal objetivo é o atendimento com excelência às demandas da sociedade. E essa entrega de valor “atendimento com excelência” é possível quando ações de TD&E são colocadas em execução para suprir possíveis lacunas de competências e posteriormente têm comprovada sua eficácia por meio de avaliação do impacto do treinamento realizado. De acordo com o Decreto Nº 93.277, de 19 de setembro de 1986, que instituiu a Escola Nacional de Administração Pública - ENAP e o Centro de Desenvolvimento da Administração Pública - CEDAM, em seu artigo 2º, descreve a destinação da ENAP, que é de planejar, promover, coordenar e avaliar as atividades de formação, aperfeiçoamento e profissionalização do pessoal civil de nível superior da Administração Federal. O site oficial da ENAP (em informações institucionais) traz a seguinte descrição do papel da “Escola”: “Transformar a administração pública em competência,

conhecimento, inovação, atitude, resultado e valor: esse é o papel que a Enap assumiu desde a sua criação, em 1986.”

Atualmente, a administração pública federal direta, autárquica e fundacional rege-se pelo o que dispõe o Decreto Nº 9.991, de 28 de agosto de 2019 que regulamenta dispositivos da Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento e também pela Instrução Normativa Nº 201, de 11 setembro de 2019 que dispõe sobre os critérios e procedimentos específicos para implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, de que trata o Decreto Nº 9.991/2019.

O Decreto Nº 9.991/2019 dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) e tem o objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Tal decreto dispõe que caberá à Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), articular as ações da rede de escolas de governo do Poder Executivo Federal e o sistema de escolas de governo da União. Dentre outras competências da ENAP estão o desenvolvimento continuado de servidores públicos, programas de pós-graduação, *latu sensu* e *stricto sensu*, inclusive pós-doutorado; o fomento e desenvolvimento de pesquisa e inovação; a prospecção, a promoção e a difusão de conhecimento; e o desenvolvimento do empreendedorismo e da liderança no setor público.

Nota-se a existência de legislação e de instituições públicas voltadas especificamente para Treinamento, Desenvolvimento e Educação dos servidores públicos. Necessita-se, então, compreender como está ocorrendo o aproveitamento no trabalho de tudo o que vem sendo feito. Este estudo, justifica-se, uma vez que os treinamentos fornecidos pelas instituições públicas a seus servidores, como um dos principais indutores da aprendizagem e mudanças comportamentais na instituição, têm influência na melhoria e aprimoramento dos serviços prestados à sociedade. Contribuirá também para uma melhor estruturação dessas ações de capacitação com mais efetividade.

1.1 Problema de pesquisa

Nos contextos organizacionais, a área de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) tem adquirido cada vez mais importância estratégica (BELL, *et al.*, 2017) pois as pessoas dentro da organização têm sido consideradas como recursos que podem trazer retornos significativos para a organização. Para tanto, é necessário que o processo de capacitação esteja alinhado com as diretrizes da organização e com o ambiente onde os

trabalhadores então inseridos (LIMA, *et al.*, 2020). O subsistema de avaliação de treinamento, consiste na coleta de dados para obter informações a respeito da efetividade das ações de TD&E. A partir da avaliação de treinamento é possível averiguar se os programas de TD&E estão sendo efetivos, quais aspectos restringem ou facilitam o desempenho dos treinandos e o quanto essas ações são válidas para a organização (BALARIN; MARTINS; ZERBINI, 2014).

Embora já se tenha estudos e pesquisas que foquem no terceiro subsistema – “avaliação de treinamento”, ainda são poucos, principalmente, em comparação a estudos realizados no âmbito de instituições públicas.

Os estudos de Dias e Guimarães (2016) realizados na Prefeitura de Manaus, a pesquisa de Balsan *et al.* (2017) realizada em uma Instituição Pública de Ensino Superior, os estudos de Lima *et al.* (2020) realizados em uma Universidade Pública, os estudos de Salvador e Cançado (2013) realizados na Fundação Hemominas e a pesquisa de Mazato, Espig e Kroenke (2020) realizada em uma Instituição Federal de Ensino de Santa Catarina, ambos estudos focaram na avaliação de treinamento, transferência de aprendizagem, suporte e impacto de treinamento no trabalho. Utilizaram o Modelo IMPACT de Abbad (1999), adequado e adaptado de acordo com as necessidades e características pertinentes aos seus ambientes, contextos profissionais e objetivos de pesquisa.

Para Dias e Guimarães (2016), que realizaram um estudo na Prefeitura de Manaus, a capacitação é uma poderosa arma na busca pelo desenvolvimento das competências no ambiente de trabalho. No estudo realizado objetivaram avaliar o impacto da capacitação profissional dos servidores públicos da Prefeitura de Manaus. Em seus resultados concluiu-se que as ações de capacitação geram um forte impacto positivo nas atividades diárias, que os servidores buscam com frequência a utilização dos conhecimentos e habilidades adquiridos. Outro ponto ressaltado foi a diminuição da quantidade de erros, que demonstrou a relevância dos temas discutidos nos treinamentos.

O estudo de Balsan *et al.*, (2017), buscou identificar a influência do comprometimento e do entrenchamento organizacionais e do suporte à transferência de treinamento sobre o impacto do treinamento no trabalho em uma Instituição Pública de Ensino Superior. Os resultados revelaram que quanto maior for o suporte à transferência de treinamento, maior será o impacto do treinamento no trabalho. Assim como, quanto maior for o comprometimento afetivo, maior será o impacto. Entretanto, quanto maior forem as dimensões de entrenchamento, como os ajustes à posição social, as limitações de alternativas e arranjos burocráticos, menor será o impacto do treinamento no trabalho.

Os estudos de Lima *et al.*, (2020) realizados em uma Universidade Pública Federal teve como objetivo avaliar o impacto das ações oferecidas pelo Plano Anual de Capacitação no trabalho dos servidores egressos dessas ações. Os resultados demonstraram que o impacto do treinamento no trabalho influencia positivamente e significativamente o desenvolvimento profissional e os comportamentos de cidadania organizacional.

O trabalho realizado por Sapper e Coronel (2016) objetivou analisar a efetividade dos cursos de capacitação promovidos pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) ofertados aos seus servidores técnico-administrativos. Seus resultados demonstraram que os cursos de capacitação promovidos não estão impactando significativamente na eficiência, na eficácia, na motivação e na autoconfiança dos servidores técnico-administrativos. Sugeriu-se no estudo uma maior disponibilização de cursos de capacitação específicos e direcionados de acordo com a necessidade de cada servidor ou setor.

O estudo de Gorski *et al.*, (2015), teve como objetivo analisar os motivos que levam os técnico-administrativos em educação de uma instituição pública de ensino superior a buscar qualificação e qual impacto da formação nas atividades profissionais. Em seus resultados afirmou-se que os fatores de maior relevância na decisão de fazer o curso foram a afinidade com a temática e a possibilidade de melhoria na remuneração. No geral o impacto da formação, da ação de capacitação, no trabalho pode ser considerado positivo.

Salvador e Cançado (2013) apresentaram em seus estudos, em uma organização pública – Fundação Hemominas, a análise do treinamento e seu impacto no trabalho. A partir dos resultados verificou-se que o impacto do treinamento no trabalho foi avaliado como bom, verificando-se melhoria da aplicação no trabalho dos conhecimentos adquiridos no treinamento. Entretanto, identificou-se baixa frequência de suporte da chefia, indicando falta de planejamento e de apoio da chefia.

A pesquisa realizada por Mazato, Espig e Kroenke (2020) em uma Instituição Federal de Ensino de Santa Catarina teve como objetivo analisar, em amplitude, a relação das variáveis características da clientela, suporte à transferência e apoio organizacional no impacto do treinamento no trabalho. Os autores justificaram a utilização do Modelo IMPACT de Abbad (1999), adaptado, devido ao fato de que o principal interesse do trabalho era analisar as variáveis individuais e contextuais no impacto do treinamento do trabalho e não avaliar a qualidade dos treinamentos realizados. Em seus resultados concluíram que a variável característica da clientela se apresentou como a principal preditora, seguida do suporte à transferência. A variável de suporte organizacional não apresentou influência estatística significativa.

Os estudos anteriormente realizados no âmbito de instituições públicas, apresentados nesta pesquisa, utilizaram metodologia quantitativa e adaptaram o modelo IMPACT ao contexto de suas pesquisas. Isso indica uma lacuna na compreensão mais aprofundada dos aspectos relacionados ao suporte à transferência de treinamento. Justamente, por isso, a proposta desta pesquisa é utilizar uma metodologia qualitativa descritiva básica para identificar os aspectos influenciadores de suporte à transferência de treinamento, bem como descrevê-los.

Diante dos aspectos abordados, definiu-se o seguinte problema de pesquisa: Quais são os aspectos relacionados ao suporte à transferência de competências mais relevantes para assegurar o impacto do treinamento no trabalho dos servidores públicos egressos das ações de treinamento?

Desta forma, procurando responder à questão apresentada, esse trabalho tem os seguintes objetivos:

1.2 Objetivos do estudo

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os aspectos relacionados ao suporte à transferência de competências mais relevantes para assegurar o impacto do treinamento no trabalho dos servidores públicos de uma autarquia federal.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os aspectos relacionados ao suporte à transferência das competências adquiridas em treinamentos;
- Descrever os aspectos que facilitam o suporte à transferência
- Descrever os aspectos que restringem o suporte à transferência;
- Relacionar os aspectos que facilitam e que restringem o suporte à transferência ao impacto do treinamento no trabalho, dos servidores públicos.

1.3 Relevância e motivação para o estudo

Estudar a relação dos aspectos de contexto organizacional que possam influenciar o impacto do treinamento no ambiente de trabalho de servidores de uma autarquia federal

poderá auxiliar futuros processos de capacitação na assertividade do planejamento e eficácia de resultados propostos. Tais aspectos que podem influenciar positiva ou negativamente na transferência das competências adquiridas em programas de TD&E para o ambiente de trabalho ao serem identificadas e classificadas podem nortear novos programas de capacitação em outras organizações e/ ou instituições, bem como, abrir caminhos para novos estudos sobre o tema.

Um estudo realizado por Jovanelli *et al.*, (2020), teve como objetivo analisar, a partir de uma análise *ex ante* adaptada, o planejamento do processo de capacitação dos servidores públicos dos principais órgãos da administração direta na esfera federal no estado de Mato Grosso do Sul. No qual foi possível identificar a existência de políticas relacionadas à capacitação de servidores públicos, seus desenhos e suas peculiaridades, e que estão de acordo com os marcos legais relacionados à capacitação. Reforçando, assim, o entendimento, de que, no setor público existem sim políticas, programas e planejamento de capacitação de servidores públicos e que tais ações são executadas.

Então, observa-se que, é importante avaliar a efetividade dos treinamentos, motivo pelo qual, este presente estudo, torna-se relevante, podendo contribuir na identificação de aspectos contextuais relacionados ao suporte à transferência de competências (aprendizagens) que são preditores do impacto de treinamento no trabalho, em instituições públicas.

A partir do objetivo proposto, esta pesquisa pode contribuir para a compreensão do processo de transferência para o trabalho de conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos em programas de capacitação profissional, assim como adicionar evidências que poderão fortalecer a proposta de que aspectos contextuais são fortes influências no impacto do treinamento. Contribuindo assim não somente para que organizações privadas e instituições públicas possam aprimorar seus programas de capacitação, mas também para novos estudos da academia na área.

1.4 Estrutura e organização do texto

Esta dissertação está organizada da seguinte forma:

- O capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica
- O capítulo 3 apresenta o contexto da pesquisa.
- O capítulo 4 traz o método de pesquisa qualitativa.
- O capítulo 5 apresenta os resultados e análise de dados
- O capítulo 6 traz a conclusão, com as delimitações e as proposições para estudos futuros

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Competência - Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA's)

Para esclarecer a definição de Zerbini (2007) sobre transferência dos CHA's, apresentada na introdução deste estudo, alguns levantamentos teóricos são necessários.

O conceito mais disseminado de competência é o de Durand (1998) que insere as dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes.

Durand (1998, apud Borges-Andrade; Abbad; Mourão, 2006) construiu um conceito de competência baseado em três dimensões – conhecimentos, habilidades e atitudes, englobando não só questões técnicas, mas também a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho.

C - Conhecimentos: é uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo dentro de um esquema preexistente que exercem influência sobre seu julgamento ou comportamento. É o “saber o quê e saber o porquê”;

H - Habilidades: fazer uso produtivo do conhecimento, utilizá-lo em uma ação. É a técnica, capacidade;

A - Atitudes: refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. É o “querer fazer”, identidade, determinação.

A sigla “CHA's” ficou amplamente conhecida no meio acadêmico e organizacional.

De acordo com Fleury e Fleury (2000), o conceito de competência está diretamente relacionado com a maneira de “agir – um saber agir” do indivíduo no ambiente organizacional, ou seja, ao transferir seus conhecimentos, habilidades e recursos, o indivíduo agrega a si próprio valor social e valor econômico à organização.

Segundo Dutra (2001), o processo de desenvolvimento da organização caracteriza-se como seu patrimônio de conhecimentos, o qual garantirá vantagens competitivas. As pessoas por sua vez, são responsáveis por colocar em prática o patrimônio da organização adequando-o ao contexto e o transformando em competências organizacionais. A contribuição mais importante das pessoas é a agregação de valor, que contribui diretamente para o sucesso da organização. Competência individual é “[...] a capacidade da pessoa de agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização” (DUTRA, 2002, p. 23).

Segundo Zarifian (2001), a competência é a inteligência prática de situações que apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com quanto mais força, quanto

mais aumenta a complexidade das situações. “A competência só se manifesta na atividade prática, é dessa atividade que poderá decorrer a avaliação das competências nela utilizadas” (ZARIFIAN, 2001, p. 67).

Para Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), diante da perspectiva de uma concepção de competência de autores franceses, como Zarifian e Dubar, dizem que a competência pode ser compreendida como uma resultante de múltiplos saberes, obtidos das mais variadas formas: via transferência, aprendizagem, adaptação, os quais possibilitam ao indivíduo criar uma base de conhecimentos e habilidades capazes de resolução de problemas.

Os autores fizeram uma observação quanto a adoção, pelas organizações, de modelos de gestão de pessoas embasados no conceito de competência, que essas têm se limitado à atração e identificação de profissionais dotados de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas, mas que tais organizações não estão fornecendo um efetivo suporte ao desenvolvimento e à aplicação das competências demandadas (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006, p. 92). Isso reforça o interesse da pesquisa em analisar o suporte à transferência de competências adquiridas em treinamento.

Para que o processo de aquisição, retenção e transferência de novas aprendizagens para o trabalho ocorra de forma satisfatória é preciso que os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA's) do participante, encarados como desempenhos no trabalho, recebam apoio da organização para que ocorram e sejam aplicados no local de trabalho (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

Salvador e Cançado (2013) em sua pesquisa, para avaliarem o impacto de treinamento utilizaram o conceito de competência, como conhecimentos, habilidades e atitudes aprendidos em treinamento que ao serem aplicados no trabalho ocasionam melhorias significativas no desempenho do treinando.

Na pesquisa de Balarin, Zerbini e Martins (2014) ao avaliarem a relação entre suporte à aprendizagem e impacto de treinamento no trabalho estudaram as ameaças e restrições contextuais relacionadas com a aprendizagem obtida em treinamentos e a aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho. Trabalharam com o conceito de competência (CHA's).

A pesquisa de Balsan *et al.*, (2017) teve como objetivo contribuir para a compreensão do processo de transferência para o trabalho de conhecimentos, habilidades e atitudes aprendidos durante o treinamento e seus antecedentes. Os autores trabalharam em sua pesquisa com o conceito tridimensional de competência (CHA's).

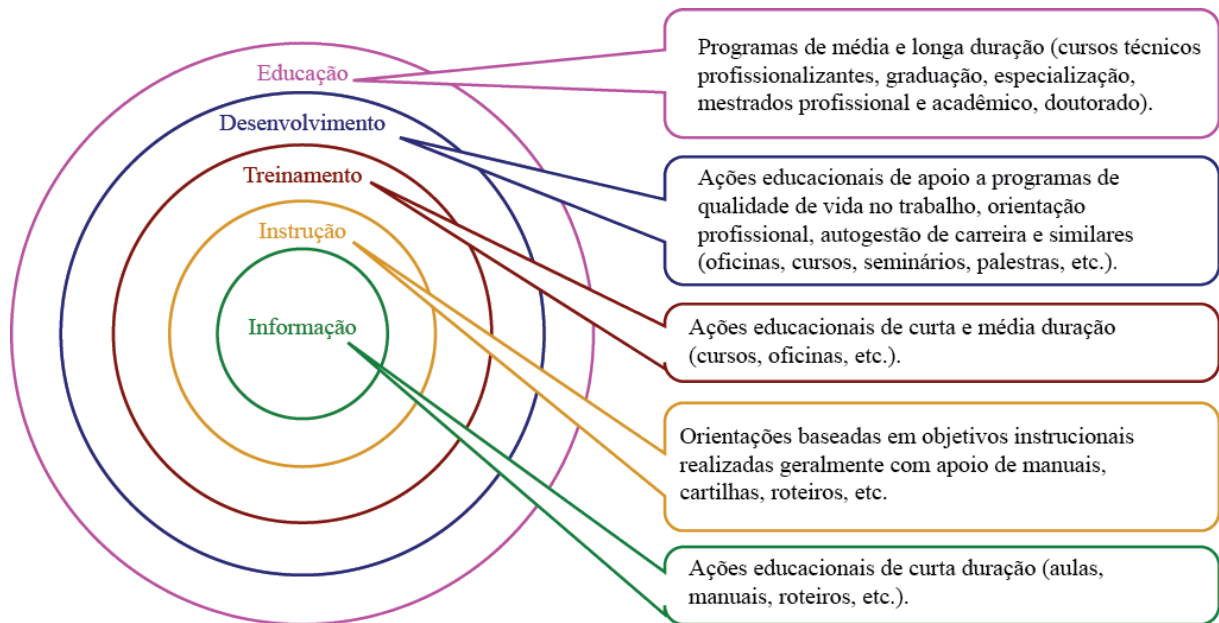
Nos estudos de Mazato, Espig e Kroenke (2020) ao analisarem a relação das características da clientela, suporte à transferência e apoio organizacional no impacto do treinamento no trabalho, puderam verificar a partir da transferência e influência de ações de TD&E, traduzidos na aplicação no ambiente de trabalho de competências - conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) adquiridas em treinamentos. Os autores também trabalharam com o conceito de competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA's).

Neste estudo será utilizado o conceito de competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, pois melhor se adequa ao contexto da pesquisa ao referir-se à transferência de competências para o local de trabalho. Essas competências (CHA's) são as aprendizagens adquiridas em ações de capacitação (Treinamento, Desenvolvimento e Educação).

2.2 Treinamento, Desenvolvimento e Educação

Algumas expressões frequentemente utilizadas na literatura são treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E). Para Marras (2002) treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva reciclar ou transferir conhecimentos, habilidades e atitudes para o ambiente do trabalho, na execução das tarefas. Para Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) treinamentos são eventos educacionais de curta e média duração compostos por subsistemas de avaliação de necessidades, planejamento instrucional e avaliação que visem a melhoria do desempenho funcional, tais como, cursos e oficinas. Já desenvolvimento refere-se ao conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem, proporcionadas pela organização e que apoiam o crescimento pessoal do empregado, mas sem direcioná-lo a uma especialização profissional. Caracteriza-se por ser ferramenta de apoio a programas de autodesenvolvimento como os de qualidade de vida no trabalho e orientação da autogestão de carreira, são exemplos, as oficinas, os cursos, os seminários e as palestras. E educação pode ser considerada uma das formas mais amplas de aprendizagem, com um escopo que extrapola o contexto específico do mundo do trabalho. São programas ou conjunto de eventos educacionais de média e longa duração que visam à formação e qualificação profissional contínua dos empregados. Como os cursos técnicos profissionalizantes, a graduação, a especialização, o mestrado e o doutorado.

A Figura 1, apresenta os elementos que compõem as ações de TD&E, com exemplificações, além de mostrar sua abrangência em forma de diagrama.

Figura 1 - Elementos de TD&E

Fonte: Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006, p. 143).

A função de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), é a área responsável por promover ações para suprir as necessidades e exigências por novas competências e requisitos de desempenho das pessoas em seus ambientes de trabalho (CANÇADO; SALVADOR, 2013). As ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) no âmbito de organizações são realizadas para suprirem as lacunas de desempenho e competências e alcançar um diferencial competitivo (BALARIN; MARTINS; ZERBINI, 2014).

2.3 Avaliação de Treinamento

O subsistema de avaliação de treinamento se configura como o principal responsável pelo provimento de informações à organização, garantindo a retroalimentação e o aperfeiçoamento constante do sistema de TD&E (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

Tão importante quanto os demais estágios do processo de treinamento, a avaliação vai permitir, principalmente, que seus resultados revelem erros e acertos que ocorreram na

aplicação das ações de capacitação (LIMA; MOURÃO; ROWE; OLIVEIRA, 2020). Abbad (1999) esclarece que o processo de avaliação fornece a explicação e detalhamento dos resultados de um treinamento, oportunizando sua melhoria.

Balarin, Zerbini e Martins (2014) mencionaram em seu estudo os três níveis mais comumente avaliados no subsistema de avaliação de treinamento apresentados pela literatura: Reação, Aprendizagem e Impacto de Treinamento no Trabalho. Os modelos tradicionais sofreram muitas críticas pois focavam apenas os resultados de treinamento, ignorando outras variáveis, como as contextuais e de processos (BALARIN; ZERBINI; MARTINS, 2014).

2.4 Suporte à Transferência de Treinamento

Para Abbad (1999) o suporte gerencial e o social à transferência, ou seja, o apoio e reforço que a chefia imediata e a equipe dão à aplicação dos novos conhecimentos no desenvolvimento do trabalho, é a variável que mais exerce influência sobre o impacto de treinamento em longo prazo. Práticas gerenciais que estimulem a aprendizagem e a transferência das habilidades são fundamentais para assegurar o impacto do treinamento no trabalho.

Como mencionado no item 1 – Introdução, o suporte refere-se a um constructo multidimensional, como apoio gerencial ao treinamento (antes do treinamento), apoio psicossocial à transferência e suporte material à transferência, sendo esses dois últimos no contexto pós treinamento (ABBAD; SALLORENZO, 2001).

Abbad e Sallorenzo (2001) construíram um instrumento denominado Instrumento de Apoio Gerencial ao Treinamento e Suporte à Transferência, estruturado em duas escalas:

–Apoio gerencial ao treinamento - compreende itens relativos às condições do ambiente pré-treinamento e ao apoio fornecido pelo gerente para facilitar a participação efetiva do treinando ao curso; e

–Suporte à transferência - compreende três conjuntos de itens relativos a fatores situacionais de apoio, medido a partir do apoio gerencial, social e organizacional recebido pelo treinando para aplicar as novas habilidades no trabalho; Suporte material medido pela qualidade, quantidade e disponibilidade de recursos materiais e financeiros e adequação do local de trabalho à transferência do aprendido; e Consequências associadas ao uso de novas habilidades, medidas pelo reforço positivo ou negativo para a aplicação das novas habilidades adquiridas pelo treinando na sua prática (ABBAD; SALLORENZO, 2001).

O suporte à transferência de treinamento tem sido considerado pelos pesquisadores da área de treinamento um importante fator preditivo de impacto do treinamento no trabalho (ABBAD; SALLORENZO, 2001).

Um dos principais objetivos das pesquisas em TD&E consiste em identificar as condições necessárias para o indivíduo adquirir determinados conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) exigidos pelo trabalho e, principalmente, os processos de transferência (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

Zerbini (2007) explica que na área de avaliação de treinamento, o termo transferência de treinamento assume um uso mais específico, que se refere à aplicação eficaz, no ambiente de trabalho, dos CHAs adquiridos em situações de treinamento.

Os autores Balarin, Zerbini e Martins (2014) destacaram em sua pesquisa que o suporte à transferência de treinamento é apontado por muitos estudos como determinante para a aplicação eficaz do que foi aprendido para o ambiente de trabalho.

Na pesquisa de Mazato, Espig e Kroenke (2020) também analisaram o suporte à transferência e constataram que os indivíduos não se sentiam amparados pela chefia imediata ao enfrentarem dificuldades em aplicar novos conhecimentos.

Nos estudos de Lima *et al.*, (2020) os achados revelados demonstraram coerência com a literatura na área, que aponta a forte influência do contexto (como apoio e suporte da chefia e colegas) na transferência do que foi aprendido e no impacto do treinamento.

Vale destacar que, de acordo com Dias e Guimarães (2016) o compromisso das chefias para o levantamento das necessidades, o apoio à participação no treinamento e o encorajamento para aplicação do conhecimento adquirido não são suficientes, é preciso que haja o suporte à transferência por meio de um ambiente organizacional facilitador de aprendizagem contínua, em que as pessoas tenham autonomia em busca de crescimento profissional.

2.5 Impacto do Treinamento no Trabalho

Para Abbad (1999) impacto do treinamento compreende noções de desempenho e motivação. A autora sugere que, para medir os resultados de um treinamento, deve-se avaliar o desempenho, a motivação e as atitudes dos participantes após o treinamento. O impacto pode ser medido em profundidade ou largura (amplitude). Impacto em profundidade mede os efeitos do treinamento que estão relacionados aos conteúdos ensinados nos programas de

treinamentos. Impacto em largura ou amplitude mede os efeitos do treinamento referentes a desempenhos gerais esperados pela organização (ZERBINI; ABBAD, 2005).

Para Zerbini (2007), o impacto do treinamento no trabalho pode ser definido como a aplicação (ou transferência) dos CHA's (conhecimentos, habilidades e atitudes) aprendidos na ação educacional para o trabalho (impacto em profundidade). Além disso, os estudos, em grande parte, apontam correlações positivas entre Suporte e Impacto do Treinamento no Trabalho, sugerindo que os aspectos contextuais, sobretudo os de apoio de chefes e colegas são fundamentais para que os egressos de eventos de TD&E apliquem no trabalho as novas aprendizagens adquiridas (BALARIN; ZERBINI; MARTINS, 2014). Esse “suporte” refere-se a um constructo multidimensional, como apoio gerencial ao treinamento (antes do treinamento), apoio psicossocial à transferência e suporte material à transferência, sendo esses dois últimos no contexto pós treinamento (ABBAD; SALLORENZO, 2001).

O apoio gerencial ao treinamento são as condições do ambiente e nível de apoio recebido pelo treinando para participar de uma ação de capacitação (BORGES-ANDRADE, ABBAD; MOURÃO, 2006).

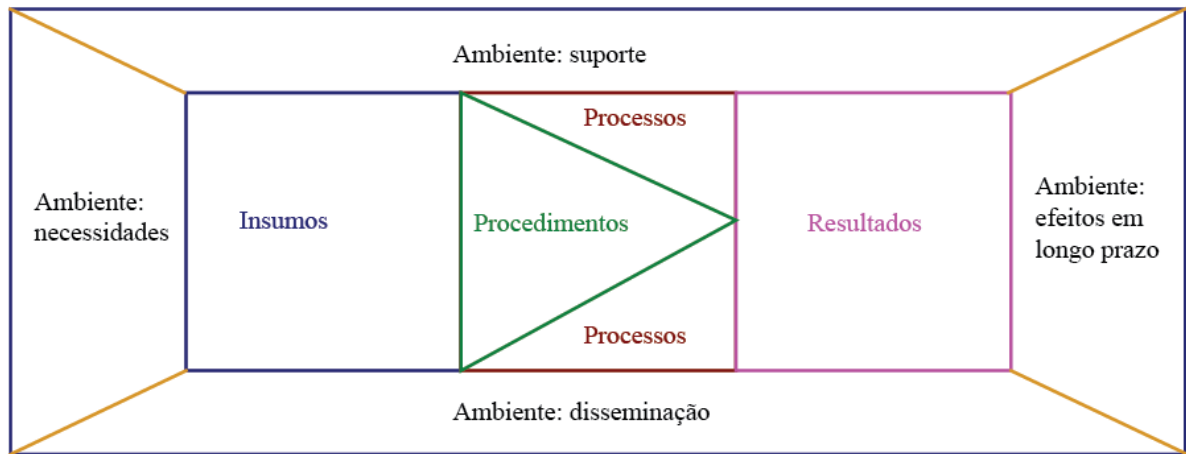
O suporte psicossocial à transferência é o apoio gerencial, social (do grupo, equipe de trabalho) e organizacional que o egresso das ações de capacitação recebe para utilizar no trabalho as novas habilidades adquiridas. São as oportunidades de colocar em prática as novas habilidades com apoio da chefia imediata na remoção de obstáculos à transferência de aprendizagem e acesso às informações necessárias à aplicação dos novos “CHA's” (BORGES-ANDRADE, ABBAD; MOURÃO, 2006).

O suporte material à transferência se define como a opinião dos participantes com relação a qualidade, quantidade e disponibilidade de recursos materiais e financeiros, bem como ambiente físico adequado à transferência de treinamento (BORGES-ANDRADE, ABBAD; MOURÃO, 2006).

Para Pilati e Abbad (2005, p. 45) “[...] o impacto do treinamento no trabalho é definido como a influência que o evento instrucional exerce sobre o desempenho global subsequente do participante do treinamento, bem como, em suas atitudes e motivação.”

Em 1982 Borges-Andrade propôs o “Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS)”, no qual inclui componentes para a avaliação de treinamento, desde variáveis contextuais pré e pós treinamento até resultados de longo prazo (ZERBINI, 2007). Esse modelo, conforme apresentado na Figura 2, acrescenta variáveis do ambiente e de processo na avaliação de resultados de treinamento em relação aos tradicionais.

Figura 2 - Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (Modelo MAIS)



Fonte: Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006, p. 344).

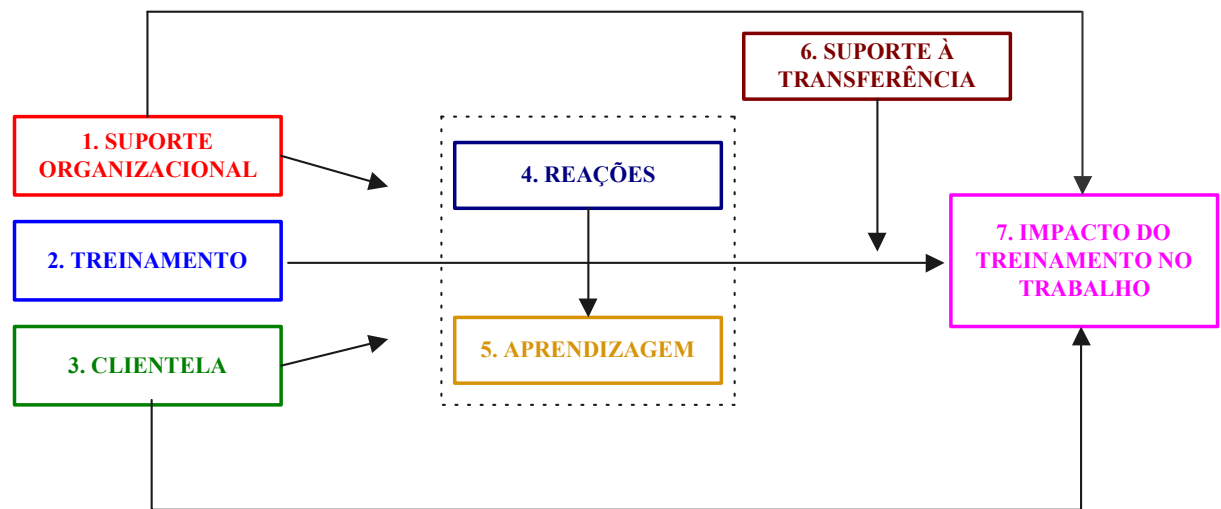
O Modelo MAIS (figura 2) serviu de base para Abbad (1999) desenvolver o Modelo Integrado de Avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho (Modelo IMPACT). Este modelo propõe uma articulação de vários componentes de avaliação e foi importante para a criação e validação de instrumentos de avaliação de treinamentos (ZERBINI, 2007).

Desde a apresentação do modelo IMPACT por Abbad (1999) tal modelo vem sendo utilizado em pesquisas e estudos de maneira alinhada e adaptada ao contexto e realidade de cada organização ou instituição pública. Como nos estudos propostos por Dias e Guimarães (2016), o qual analisou a avaliação do treinamento aplicado aos servidores egressos de atividades de capacitação promovidas pela Escola de Serviço Público da Prefeitura de Manaus (ESPI) e os estudos de Balsan *et al.*, (2017), que objetivou identificar a influência do comprometimento e do entrenchamento organizacionais e do suporte à transferência de treinamento sobre o impacto do treinamento no trabalho.

O Quadro 2 (Capítulo 2, item 2.6, p. 26) apresenta sete pesquisas, realizadas no âmbito de instituições públicas, que utilizaram o Modelo IMPACT (figura 3), adaptado.

O modelo IMPACT avalia a relação entre os níveis de avaliação reação, aprendizagem e impacto e investiga diversas variáveis preditivas de eficiência e eficácia do treinamento.

Figura 3 - Modelo Integrado de Avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho (Modelo IMPACT).



Fonte: Abbad (1999, p. 96)

Zerbini (2007) define o componente (1) Suporte Organizacional sendo multidimensional e que exprime a opinião da amostra dos participantes sobre as práticas organizacionais de gestão de desempenho, de valorização do servidor e de apoio gerencial ao treinamento. Esses aspectos relacionam-se com determinadas condições do ambiente pré-treinamento e ao nível de apoio recebido.

(2) As características do Treinamento referem-se a variáveis relacionadas ao curso, tais como: área de conhecimento do curso, duração, natureza do objetivo principal do curso, origem institucional, escolaridade e desempenho do instrutor e qualidade do material didático (ZERBINI, 2007).

(3) As características da clientela, é definido como o conjunto de informações demográficas, funcionais, motivacionais e atitudinais relativas aos participantes dos treinamentos estudados (ZERBINI, 2007).

(4) Reação é uma medida de satisfação dos participantes com diversos aspectos das ações educacionais relativos à programação de atividades, apoio ao desenvolvimento do curso, aplicabilidade e utilidade das ações educacionais, resultados, expectativas de suporte organizacional e desempenho do instrutor (ZERBINI, 2007).

(5) A aprendizagem refere-se ao grau de assimilação e retenção dos conteúdos ensinados no curso, medido em termos dos escores obtidos pelo participante em testes ou provas de conhecimentos, aplicados pelo instrutor no início e ao final do curso (ZERBINI, 2007).

(6) O suporte à transferência, para Zerbini (2007) “exprime a opinião do treinando sobre o suporte ambiental, isto é, o apoio recebido da organização para que o participante do treinamento aplique eficazmente, no trabalho, as novas habilidades aprendidas em treinamento. Compreende dois fatores: suporte psicossocial, que inclui fatores situacionais de apoio e consequências associadas ao uso das novas habilidades no trabalho e suporte material à transferência”.

(7) Impacto do treinamento no trabalho é o mais importante componente do modelo IMPACT, é um resultado da atuação das demais variáveis (DIAS; GUIMARÃES, 2016). De acordo com Zerbini (2007, p. 3):

[...] definido como a auto e heteroavaliação feita pelo próprio participante acerca dos efeitos produzidos pelo treinamento em seus níveis de desempenho, motivação, autoconfiança e abertura a mudanças nos processos de trabalho (impacto em amplitude) ou pode ser definido como a aplicação (ou transferência) dos CHAs aprendidos na ação educacional para o trabalho (impacto em profundidade).

O presente estudo pretende contextualizar, no âmbito de uma instituição pública federal, o sexto componente - suporte à transferência e o sétimo componente do modelo de Abbad (1999) - impacto do treinamento no trabalho, em amplitude (largura). Por meio de instrumento adaptado do modelo elaborado por Abbad (1999) adequado ao contexto da referida instituição e objetivo da pesquisa.

Vitória (2014) inseriu em sua pesquisa a seguinte diferenciação entre avaliação de impacto de treinamento em “amplitude (largura)” e em “profundidade”. Sendo que, na avaliação de impacto em amplitude, busca-se verificar os efeitos positivos do evento instrucional sobre o desempenho geral no trabalho, em aspectos não relacionados diretamente aos conteúdos aprendidos no curso. Já na avaliação do impacto em profundidade, verifica-se os efeitos diretos e específicos de uma ação instrucional.

O impacto em amplitude refere-se à influência indireta do treinamento sobre o desempenho global, atitudes e motivação dos egressos (MARTINS, ZERBINI, MEDINA, 2017).

2.6 Aplicação do Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho (IMPACT)

Seguem abaixo dois quadros com informações sobre estudos que aplicaram o Modelo IMPACT, após adaptações adequadas, ao contexto das pesquisas e seus ambientes.

O Quadro 1 apresenta três pesquisas realizadas que utilizaram o Modelo IMPACT (figura 3, Capítulo 2, item 2.5, p. 25), sendo a tese de doutorado da Professora Gardênia da Silva Abbad, que desenvolveu o modelo, posteriormente a tese de doutorado de Zerbini (2007) e a dissertação de mestrado de Vitória (2014) que utilizaram o modelo adaptado e em contextos diferentes.

O Quadro 2. apresenta somente os estudos realizados em instituições públicas. Dessa relação de pesquisas, somente a de Sapper e Coronel (2016) utilizou além do Modelo IMPACT (figura 3), o Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS – figura 2).

Quadro 1 - Teses e Dissertação.

Autor	Ano	Organização	Objetivo
Gardênia da Silva Abbad (Tese de Doutorado – UnB)	1999	Instituto Serzedello Corrêa (ISC), órgão do Tribunal de Contas da União (TCU).	Construir e testar de forma empírica um modelo de avaliação de treinamento - IMPACT.
Thaís Zerbini (Tese de Doutorado – UnB)	2007	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE Nacional.	Propor e testar um modelo de avaliação de um treinamento a distância, mediado pela internet. Modelo IMPACT – Adaptado.
Daniele M. Vitória de (Dissertação de Mestrado – UnB)	2014	Banco brasileiro de grande porte e abrangência nacional.	Testar dois modelos de avaliação da efetividade de treinamento com Impacto do Treinamento no Trabalho, medido em amplitude e em profundidade. Modelo IMPACT – Adaptado.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

O Quadro 1 apresenta pesquisas que foram a base e nortearam outros estudos sobre a temática que utilizaram o Modelo IMPACT (figura 3).

Quadro 2 - Pesquisas em Instituições Públicas – artigos.

Autores	Ano	Instituição Pública	Objetivo do Estudo	Resultados
Salvador e Cançado	2013	Organização Pública – Fundação Hemominas.	Analisar o treinamento e seu impacto no trabalho.	Verificou-se que o impacto do treinamento no trabalho foi avaliado como bom, constatou-se melhoria da aplicação no trabalho dos conhecimentos adquiridos no treinamento. Entretanto, identificou-se baixa frequência de suporte da chefia, indicando falta de planejamento e de apoio da chefia.
Gorski et al.	2015	Instituição Pública de Ensino Superior da Região Central do Rio Grande do Sul.	Analisar os motivos que levam os técnico-administrativos em educação de uma instituição pública de ensino superior a buscar qualificação e qual impacto da	Em seus resultados afirmou-se que os fatores de maior relevância na decisão de fazer o curso foram a afinidade com a temática e a possibilidade de melhoria na remuneração. No geral o impacto da formação, da ação de capacitação, no trabalho pode ser considerado

			formação nas atividades profissionais.	positivo.
Dias e Guimarães	2016	Prefeitura de Manaus.	Avaliar o impacto da capacitação profissional dos servidores públicos da Prefeitura de Manaus.	Concluiu-se que as ações de capacitação geram um forte impacto positivo nas atividades diárias, que os servidores buscam com frequência a utilização dos conhecimentos e habilidades adquiridos. Outro ponto ressaltado foi a diminuição da quantidade de erros, que demonstrou a relevância dos temas discutidos nos treinamentos.
Sapper e Coronel	2016	Universidade Federal de Santa Maria/ RS.	Analisar a efetividade dos cursos de capacitação promovidos pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) ofertados aos seus servidores técnico-administrativos.	Seus resultados demonstraram que os cursos de capacitação promovidos não estão impactando significativamente na eficiência, na eficácia, na motivação e na autoconfiança dos servidores técnico-administrativos. Sugeriu-se no estudo uma maior disponibilização de cursos de capacitação específicos e direcionados de acordo com a necessidade de cada servidor ou setor.
Balsan et al.	2017	Instituição Pública de Ensino Superior no Rio Grande do Sul.	Identificar a influência do comprometimento e do entrincheiramento organizacionais e do suporte à transferência de treinamento sobre o impacto do treinamento no trabalho.	Os resultados revelaram que quanto maior for o suporte à transferência de treinamento, maior será o impacto do treinamento no trabalho. Assim como, quanto maior for o comprometimento afetivo, maior será o impacto. Entretanto, quanto maior forem as dimensões de entrincheiramento, como os ajustes à posição social, as limitações de alternativas e arranjos burocráticos, menor será o impacto do treinamento no trabalho.
Lima et al.	2020	Universidade Pública Federal.	Avaliar o impacto das ações oferecidas pelo Plano Anual de Capacitação no trabalho dos servidores egressos dessas ações.	Os resultados demonstraram que o impacto do treinamento no trabalho influencia positivamente e significativamente o desenvolvimento profissional e os comportamentos de cidadania organizacional.
Mazato, Espig e Kroenke	2020	Instituição Federal de Ensino de Santa Catarina.	Analisar, em amplitude, a relação das variáveis características da clientela, suporte à transferência e apoio organizacional no impacto do treinamento no trabalho.	Concluíram que a variável característica da clientela se apresentou como a principal preditora, seguida do suporte à transferência. A variável de suporte organizacional não apresentou influência estatística significativa.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A seleção dos artigos apresentados no Quadro 2 foi realizada utilizando-se as plataformas *Scientific Periodicals Electronic Library (Spell)*, que é um repositório de artigos científicos com acesso gratuito e a *Scientific Electronic Library Online (SciELO)*, que é muito conhecida para consultas e obtenção de artigos científicos completos e de forma gratuita. A seleção dos artigos ocorreu durante o período de janeiro de 2022 a janeiro de 2023 e buscou-se pelas palavras-chaves “treinamento”, “avaliação de treinamento”, “impacto de treinamento”, “suporte à transferência de treinamento, competências” e “capacitação”. Posteriormente realizou-se a análise dos artigos utilizando-se como critérios de seleção o ano de publicação - que fossem artigos publicados nos últimos dez anos - e que as pesquisas tivessem sido realizadas em instituições públicas.

Na análise geral do Quadro 2, exposto acima, conclui-se que, as instituições públicas estão engajadas e comprometidas em proporcionar ações de capacitação aos seus servidores públicos. Nas pesquisas realizadas analisaram-se a efetividade desses treinamentos, pois as instituições públicas têm como objetivo buscar o alcance de uma prestação de serviços públicos de qualidade à sociedade. Embora ainda sejam poucos os estudos sobre o tema no âmbito de instituições públicas.

3 CONTEXTO DA PESQUISA

O Decreto Nº 9.991/2019 dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) e tem o objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Tal decreto dispõe que caberá à Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), articular as ações da rede de escolas de governo do Poder Executivo Federal e o sistema de escolas de governo da União. Dentre outras competências da ENAP estão o desenvolvimento continuado de servidores públicos, programas de pós-graduação, *lato sensu* e *stricto sensu*, inclusive pós-doutorado; o fomento e desenvolvimento de pesquisa e inovação; a prospecção, a promoção e a difusão de conhecimento; e o desenvolvimento do empreendedorismo e da liderança no setor público. Esses dispositivos legais ressaltam a importância da ENAP no contexto de capacitação de órgãos públicos do Poder Executivo Federal.

O presente estudo foi realizado no âmbito da unidade Centro-Oeste da instituição autárquica federal, criada em 1956 e com unidades regionais distribuídas por nove estados brasileiros, sendo sua sede localizada no Rio de Janeiro. A pesquisa teve como foco identificar e analisar os aspectos relacionados ao suporte à transferência das competências adquiridas em treinamentos e seu impacto no trabalho dos servidores públicos em relação às ações de capacitações oferecidas nos anos de 2018 a 2022 pela instituição. Essas ações são os treinamentos direcionados para a melhoria do desempenho dos servidores públicos em suas funções e atividades. Alguns treinamentos foram realizados em parceria com a ENAP e outros com instituições diversas. Tais ações de treinamento fazem parte do Plano de Desenvolvimento de Pessoas – PDP da instituição, realizado anualmente. Vale ressaltar que “treinamento” no âmbito desta pesquisa abrange de maneira geral os conceitos apresentados no capítulo 2, item 2.2, e refere-se a TD&E (figura 1, p. 20).

4 MÉTODO

4.1 Delineamento da pesquisa

A utilização de metodologia qualitativa descritiva básica, utilizada nesta pesquisa, justifica-se devido a finalidade, as técnicas utilizadas e o que ela proporciona. De acordo com Oliveira (1999), a abordagem qualitativa permite descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, compreender e classificar processos dinâmicos, apresentando contribuições no processo de mudança. Nesse sentido, justifica-se a utilização de uma metodologia qualitativa descritiva básica neste estudo pois objetiva-se analisar os aspectos que estão relacionados ao suporte à transferência das competências adquiridas nos treinamentos.

Os métodos qualitativos são mais indicados para as investigações de perspectiva interpretativa ou crítica. É um conceito abrangente que envolve uma série de técnicas e procedimentos interpretativos, que procuram essencialmente descrever, decodificar e traduzir o sentido e não a frequência de eventos ou fenômenos do mundo social (MERRIAM, 2002). Para Merriam (2002) a pesquisa qualitativa básica ou genérica inclui descrição, interpretação e entendimento; identifica padrões recorrentes na forma de temas ou categorias e pode delinear um processo.

Em uma pesquisa qualitativa interpretativa e descritiva básica, o pesquisador está interessado em entender como os participantes atribuem significado a uma situação ou fenômeno, esse significado é mediado pelo pesquisador como instrumento, a estratégia é indutiva e o resultado é descritivo (MERRIAM, 2002). Para Bardin (2002) a análise qualitativa é válida, sobretudo, na elaboração das deduções específicas sobre um acontecimento ou em uma variável de inferência precisa e não em inferências gerais. A autora enfatiza que o que caracteriza a análise qualitativa é o fato de a inferência ser fundada na presença do índice (tema, palavra) e não sobre a frequência em que aparece.

Para Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria.

De acordo com Gil (2019) a finalidade de uma pesquisa descritiva é descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Para o autor esse tipo de pesquisa proporciona a investigação de características de um grupo, opiniões, atitudes, crenças, associações de variáveis dentre outras possibilidades e utiliza técnicas padronizadas para coleta de dados.

4.2 Grupo pesquisado

O grupo pesquisado são servidores públicos de uma unidade regional da autarquia federal, com mais de oito anos de serviço público e que realizaram alguma ação de capacitação direcionada à melhoria do desempenho de suas funções e atividades, capacitação essa - aqui compreendida como qualquer ação de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) (conceituados no item 2.2), no período entre 2018 e 2022. Essa unidade regional (Centro-Oeste) da referida autarquia, atualmente, possui 18 servidores públicos “ativos” em seu quadro, dos quais 10 foram entrevistados.

Quadro 3 - Perfil demográfico dos participantes

Perfil demográfico	Predominância	Quantidade
Gênero	Masculino/ Feminino	5/5
Faixa Etária	De 46 a 60 anos	8
Cargo	Assistentes e Analistas (Carreira de Gestão)	7
Titulação	Mestrado	5
Tempo de Serviço na Instituição	Mais de 20 anos	5

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

4.3 Instrumento de coleta

Os estudos anteriormente realizados no âmbito de instituições públicas, apresentados nesta pesquisa, utilizaram metodologia quantitativa e adaptaram o modelo IMPACT ao contexto de suas pesquisas. Isso indica uma lacuna na compreensão mais aprofundada dos aspectos relacionados ao suporte à transferência de treinamento. Justamente, por isso, a proposta desta pesquisa foi utilizar uma metodologia qualitativa descritiva básica para identificar e descrever os aspectos relacionados ao suporte à transferência das competências adquiridas em treinamento.

Foi utilizado nesta pesquisa, o instrumento do Modelo IMPACT (figura 3) de Abbad (1999) e Abbad e Sallorenzo (2001) adaptado para um roteiro de perguntas abertas para entrevistas individuais, conforme ilustra o Quadro 4.

Quadro 4 - Itens do instrumento de pesquisa: Roteiro de perguntas abertas

Objetivos da Pesquisa	Questionário Original: Suporte à transferência de treinamento - Abbad (1999); Abbad e Sallorenzo (2001)	Roteiro adaptado
Identificar os aspectos relacionados ao suporte à transferência das competências adquiridas em treinamentos	Tenho sido encorajado pela minha chefia imediata a aplicar, no meu trabalho, o que aprendi no treinamento	Como você descreve o apoio, por parte da chefia imediata, com relação a aplicação no trabalho do que você aprendeu em treinamento?
	Meu chefe imediato tem criado oportunidades para planejar comigo o uso das novas habilidades	Quais são as oportunidades criadas pela chefia imediata ao planejarem juntos o uso das novas aprendizagens?
	Recebo as informações necessárias à correta aplicação das novas habilidades no meu trabalho.	Quais são as informações recebidas por você, necessárias à correta aplicação, das novas aprendizagens no seu trabalho? Cite algumas, mas sem especificar caso seja informação confidencial.
	Em meu ambiente de trabalho, minhas sugestões, em relação ao que foi ensinado no treinamento, são levadas em consideração.	Em quais momentos ou situações você percebe que suas sugestões são levadas em consideração (com relação ao que você aprendeu em treinamento)?
	Tenho recebido elogios quando aplico corretamente no trabalho as novas habilidades que aprendi.	Que tipo de elogios ou incentivos você recebe quando aplica corretamente no trabalho aquilo que aprendeu em treinamento? Sente-se motivado?
	Tenho oportunidades de utilizar no trabalho o que aprendi no curso.	Qual o apoio ou oportunidades você recebe para utilizar no trabalho o que aprendeu em treinamento? Cite alguns exemplos dessas oportunidades ou “momentos”.
	Os prazos de entrega de trabalhos inviabilizam o uso das novas habilidades.	Os prazos para as entregas de seu trabalho (aquilo que você já faz rotineiramente) permitem ou inviabilizam a aplicação das novas aprendizagens adquiridas em treinamento?
	Falta-me tempo para aplicar no trabalho as novas habilidades.	Com relação ao tempo, suas demandas de trabalhos lhe proporcionam aplicar as novas aprendizagens? Como descreveria seu tempo? É suficiente? Não é?
	São ressaltados os aspectos negativos a aplicação das novas habilidades.	Ao aplicar suas novas aprendizagens adquiridas, você percebe que os aspectos negativos são ressaltados? Exemplifique.

	A organização fornece os recursos materiais necessários.	*** Nas três perguntas a seguir sobre “recursos materiais” entende-se como sendo: máquinas, equipamentos, microcomputadores, materiais de uso cotidiano, mobiliário etc. A instituição fornece os recursos materiais necessários? Em quantidades e qualidade satisfatórias?
	As ferramentas de trabalho são compatíveis com a aplicação eficaz das novas habilidades.	As ferramentas de trabalho (máquinas, equipamentos, microcomputadores, materiais de uso cotidiano, mobiliário etc) são compatíveis com a aplicação eficaz das novas aprendizagens? O que você precisa para trabalhar (colocar em prática o que aprendeu) está disponível?
	Os recursos materiais estão em boas condições de uso.	Como são (ou como estão) as condições de uso dos recursos materiais necessários?
descrever os aspectos que facilitam o suporte à transferência		Quais aspectos (o que) você considera fundamentais para que as aprendizagens adquiridas em treinamento possam ser aplicadas no trabalho? O que você acredita que pode facilitar a transferência das aprendizagens para o trabalho?
descrever os aspectos que restringem o suporte à transferência		Quais são as dificuldades e/ou obstáculos que você identifica ao aplicar as aprendizagens adquiridas em treinamento? O que você acredita que pode restringir a transferência das aprendizagens para o trabalho?
Relacionar os aspectos de suporte à transferência ao impacto do treinamento no trabalho, dos servidores públicos.		O que de fato lhe motiva ao aplicar no trabalho aquilo que aprendeu em treinamento? Como você identifica que o treinamento realizado foi efetivo no seu trabalho? Poderia dar um exemplo?

Fonte: Autora (2023); Adaptado de Abbad (1999) e Abbad; Sallorenzo (2001).

4.4 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com roteiro de perguntas abertas, individuais e presenciais. A coleta de dados foi realizada durante o mês de abril de 2023. Os servidores respondentes participaram de treinamentos no período compreendido entre 2018 e 2022. Determinou-se, nesta pesquisa, esse período devido a uma lacuna temporal, 2020 - 2021, época do início da pandemia de Coronavírus, em que houve poucos treinamentos. E assim para que a pesquisa obtivesse uma maior margem de participação dos

servidores em ações de capacitação definiu-se o período entre 2018 e 2022. Foram entrevistados dez servidores públicos, sendo de duas horas a duração média de cada entrevista, algumas tiveram duração de três horas. As respostas dos entrevistados foram digitadas simultaneamente, lidas e validadas por cada respondente. Não houve gravação das entrevistas pois os respondentes não estavam se sentindo confortáveis com tal meio e para que as entrevistas não fossem comprometidas optou-se por digitar as respostas no momento da entrevista, juntamente com o entrevistado.

A coleta de dados, antes de ser realizada, com os servidores públicos, passou pela aprovação e autorização da Diretoria de Gestão Institucional. No início das entrevistas os servidores públicos eram informados sobre o objetivo da coleta de dados, a identificação da autora – mestranda e da Instituição de Ensino (UNIALFA). Foi enfatizado que a pesquisa é de caráter acadêmico, que não teria a identificação dos respondentes, reforçando o anonimato das respostas. Os participantes foram informados de que os resultados seriam repassados para a instituição, mas apenas de forma agrupada, sem identificação pessoal, com a disponibilização da dissertação à biblioteca da instituição.

4.5 Análise de dados

O processo de análise dos dados iniciou-se com obtenção do perfil predominante dos pesquisados, descrito no quadro 3 (capítulo 4, item 4.2, p. 32).

De acordo com Gerhardt e Silveira (2009) para analisar, compreender e interpretar um material qualitativo, há a necessidade de superar a tendência em acreditar que a interpretação dos dados será mostrada espontaneamente ao pesquisador; é preciso compreender os significados que os atores sociais compartilham na vivência de sua realidade.

A análise de conteúdo segundo Bardin (2002) é um conjunto de técnicas de análises das comunicações, marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto.

Os dados desta pesquisa foram analisados de maneira indutiva. Embora o estudo tenha categorias iniciais de análise – das quais gerou-se as macro categorias -, a elaboração das micro categorias, além da descrição da relação - do processo de como o fenômeno acontece – foram indutivas, uma vez que ainda existem poucos estudos qualitativos, em especial quando se trata de serviço público, no Brasil.

5 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Os objetivos específicos desta pesquisa foram os norteadores das temáticas gerais para posterior identificação das macro categorias, conforme descrito no item 5.1.

Na análise dos dados foram identificados os aspectos relevantes e classificados como aqueles que facilitam e os que restringem o suporte à transferência das competências adquiridas em treinamento, conforme a proposta apresentada no problema de pesquisa e nos objetivos deste estudo. Para isso foi utilizado como instrumento de coleta um roteiro adaptado (vide quadro 4, capítulo 4, item 4.3) do Modelo IMPACT.

A análise dos resultados inicia-se, em cada seção, com um quadro apresentando os aspectos identificados após a análise de conteúdo, de maneira indutiva, das entrevistas realizadas. Os aspectos identificados foram divididos em macro categorias e subdivididos em suas respectivas micro categorias. As micro categorias foram identificadas conforme surgiam os assuntos pertinentes a um aspecto já identificado (macro categorias) e iam se repetindo ao longo das entrevistas. Quando os aspectos eram mencionados em um contexto positivo e de contribuição para a aplicação das novas competências adquiridas, eram classificados como aspectos facilitadores. Já quando eram mencionados em um contexto negativo, que eram vistos como obstáculos, eram classificados como aspectos restritivos. Dentre os aspectos identificados como macro categorias foram descritos no item 5.2, os aspectos que facilitam e no item 5.3, aqueles que restringem o suporte à transferência das competências. As análises serão exemplificadas por meio dos trechos das entrevistas e relacionadas ao referencial teórico utilizado nesta pesquisa, conforme item 5.4.

5.1 Identificar os aspectos relacionados ao suporte à transferência das competências adquiridas em treinamentos

O primeiro objetivo específico “Identificar os aspectos relacionados ao suporte à transferência das competências adquiridas em treinamentos” foi atendido com a identificação dos seguintes aspectos: apoio da chefia, apoio dos colegas, desempenho e motivação, tempo, recursos materiais e informações disponíveis, resistência à mudança, quantitativo de servidores e burocracia institucional. Essas são as oito macro categorias identificadas.

5.1.1 Apoio da Chefia

Macro categoria	Micro categorias	Definição
Apoio da Chefia	Interesse pelas novas aprendizagens	- Novas oportunidades de aplicação das aprendizagens; - Atenção ao dia a dia com relação ao uso das novas aprendizagens.
	Incentivo	- <i>Feedback</i> ; - Elogios; - Críticas construtivas.
	Planejamento do uso das novas aprendizagens	- Reuniões; - Planos de ação; - Avaliações das atividades.

Os entrevistados consideram como um dos aspectos importantes relacionados ao suporte à transferência das competências adquiridas em treinamentos o interesse das chefias com relação as novas aprendizagens. Os destaques foram feitos para quando não há o interesse e quando o interesse é positivo.

Abaixo dois trechos das falas dos entrevistados em que não se identifica interesse pelas novas aprendizagens:

(E1) “Gostaria que tivesse um maior incentivo. A chefia não se interessa pelos meus novos conhecimentos.”

(E2) “Existe uma resistência por parte de chefias e colegas muito grande em relação a novidades. Não consigo aplicar na totalidade as novas aprendizagens.”

Seguem alguns trechos em que fica explicitado o apoio da chefia:

(E3) “Considero um apoio positivo, não tive nenhuma barreira em divulgar e disseminar o que aprendi em cursos.”

(E4) “Tenho apoio irrestrito da chefia. Considero que esse apoio se dá devido a própria especificidade de minhas atividades – Tecnologia da Informação.”

(E5) “Sempre tive apoio de chefias. Sempre tive oportunidades de desenvolver minhas atividades. Até em outras áreas da instituição.”

(E7) “Vejo um apoio satisfatório. Se estou com problemas tentam resolver, sempre tive esse suporte. De 2020 em diante como fiquei sem orientação técnica ficou difícil uma troca de experiências sobre minhas atividades específicas, dos projetos...”

Outro aspecto importante, dentro do apoio da chefia, é o incentivo, que foi identificado através dos feedbacks, dos elogios e das críticas construtivas. Novamente, tanto o aspecto positivo quanto negativo, foram destacados nas entrevistas.

Seguem alguns trechos das falas sobre incentivo:

(E1) “... Às vezes estou com vontade de fazer, mas falta incentivo por parte da própria instituição, das chefias. Acho que o conhecimento das pessoas é pouco explorado, são pessoas competentes e que podem agregar muito à instituição.”

(E2) “Recebo elogios de colegas. Alguns incentivos. Mas não de chefia.”

(E4) “Tenho alguns incentivos que recebo via e-mail quando da realização de alguma demanda relativa às novas aprendizagens. Mas na maioria das vezes não identifico elogio ou incentivo. São indiferentes para mim.”

(E6) “Não percebo elogios e incentivos. Tenho a impressão de que o que eu faço é visto somente como uma obrigação.”

Do relato dos entrevistados pode-se inferir que o planejamento no uso das novas aprendizagens é um aspecto que influencia na transferência das competências. Como exemplificado nos trechos das falas dos entrevistados a seguir:

(E1) “Não há a criação de oportunidades em conjunto com a chefia. Falta um suporte de gestão com relação às atividades.”

(E2) “Não há um planejamento em conjunto. Já houve em outros momentos.”

(E4) “Sigo os direcionamentos de uma coordenação geral de TI e não há planejamento conjunto com a chefia imediata.”

(E6) “Não temos planejamento em conjunto.”

(E9) “Não há um planejamento em conjunto. Acredito que a gestão desconhece as rotinas de trabalho.”

Nesta macro categoria de análise apresentam-se aspectos relacionados ao apoio da chefia em relação ao suporte à transferência das aprendizagens adquiridas em treinamento. Os aspectos mais preponderantes, citados pelos entrevistados foram o interesse pelas novas aprendizagens, incentivo e planejamento em conjunto do uso das novas aprendizagens.

Alguns dos entrevistados demonstraram que não há interesse da chefia na aplicação das novas aprendizagens, na fala do “Entrevistado 2” isso fica evidenciado. Segue: (E2) “Por parte de chefias não tenho esse apoio. A chefia não tem conhecimento das novas aprendizagens (normas, sistemas).”

Mas a maioria declarou que tem apoio da chefia e que considera tal apoio muito importante no processo de transferência das novas aprendizagens para o local de trabalho.

Foi possível observar que esse apoio da chefia impacta de maneira positiva quando está presente, quando é percebido pelo servidor, ou seja, é um aspecto relevante de suporte à transferência das competências adquiridas em treinamentos para o local de trabalho. E na falta desse apoio o impacto é negativo, ou seja, é um aspecto restritivo, considerado como

obstáculo na transferência das competências. O que reforça a importância do aspecto apoio da chefia.

Em vários momentos das entrevistas foi mencionado o aspecto “incentivo” como grande diferencial e influenciador para que seja possível a transferência das competências adquiridas em treinamento.

O planejamento em conjunto, chefia e subordinado ou chefia e equipe, do uso das novas aprendizagens ficou evidenciado como aspecto importante na transferência das novas competências.

5.1.2 Apoio dos Colegas

Macro categoria	Micro categorias	Definição
Apoio dos Colegas	Trabalho em equipe	- Apoio; - Responsabilidade; - Engajamento; consideração pelo trabalho do outro; - Relacionamento interpessoal; colaboração.
	Reconhecimento do grupo	- Conhecimentos peculiares que fazem a diferença.
	Feedback	- Elogios; - Críticas construtivas.

O trabalho em equipe foi citado ao longo das entrevistas sendo considerado um aspecto importante para transferência das novas aprendizagens. A seguir alguns relatos:

(E1) “Quando recebo apoio dos colegas de trabalho, me ajudam no desenvolvimento das minhas atividades em relação ao que aprendi e estou aplicando.”

(E2) “Quando aplico minhas aprendizagens e que dá certo sinto apoio dos colegas. E esses colegas me ajudam a implementar.”

(E3) “Tenho apoio por parte da instituição, chefias, colegas. Tenho sempre as oportunidades para desenvolver minhas atividades...”

O trecho a seguir demonstra o quanto o trabalho em equipe é importante e pode impactar na transferência das novas competências.

(E9) “A maior dificuldade é a resistência de minha equipe e isso inviabiliza a implementação das novas aprendizagens. Como por exemplo em uma reunião em que comentei sobre a aplicação de normas na rotina de trabalho e a equipe não aceitou a proposta do normativo.”

Ser reconhecido pelo desempenho de suas atividades, por suas competências e pelo seu esforço no trabalho é aspecto que contribui para a motivação e para a transferência das

novas aprendizagens adquiridas em treinamento. Como pode ser conferido nos trechos das falas dos entrevistados, abaixo: (E1) *“Ao concluir o meu treinamento recebo elogios como: seu trabalho é muito importante, sua dedicação e comprometimento são muito visíveis e fazem a diferença.”*

O “Entrevistado 3” explica bem esse aspecto do reconhecimento quando tinha uma equipe maior era mais evidenciado.

(E3) *“Antes, quando se tinha na unidade mais colegas na equipe, pois atualmente muitos se aposentaram, sinto um “esvaziamento”, “falta de pessoas” para desenvolvermos juntos atividades. Eu tinha muita motivação e vontade de trabalhar, as pessoas gostavam de trabalhar comigo. Os elogios eram demonstrados em atitudes e bons relacionamentos, conseguíamos desenvolver ótimos trabalhos juntos. Sou proativa e entusiasmada e isso é transmitido para meu meio de relacionamentos no trabalho, o que torna uma forma de elogio, dizerem que gostam de trabalhar comigo e isso continua, atualmente.”*

(E5) *“Considero elogios quando minha “missão” é cumprida e reconhecida pelos meus colegas e chefia. Até mesmo da própria sociedade, por exemplo, quando finalizo minhas palestras e recebo elogios de alunos e professores.”*

O “Entrevistado 5” já menciona uma maneira diferente de reconhecimento que é por meio do *feedback* e elogios da própria sociedade, alunos e professores, que assistem às palestras por ele ministradas.

Receber *feedbacks*, as devolutivas sobre o trabalho desempenhado é aspecto que tem grande influência para se garantir a transferência de novas aprendizagens.

Nos trechos das falas dos entrevistados, abaixo, fica claro que as devolutivas, ou seja, o *feedback*, por meio de elogios ou incentivos são importantes:

(E1) *“Ao concluir o meu treinamento recebo elogios como: seu trabalho é muito importante, sua dedicação e comprometimento são muito visíveis e fazem a diferença.”*

(E2) *“Recebo elogios de colegas. E alguns incentivos.”*

(E4) *“Tenho alguns incentivos que recebo via e-mail quando da realização de alguma demanda relativa às novas aprendizagens. Mas na maioria das vezes não identifico elogio ou incentivo. São indiferentes para mim.”*

(E7) *“Recebo elogios dos colegas e dos professores após as palestras por mim ministradas, devido a didática aplicada. E também dos colegas com relação a minha supervisão aos bolsistas. Em relação às palestras sim, mas em relação as atividades técnicas deixa muito a desejar.”*

(E9) *“Não recebo feedback, nem elogios. Não me sinto motivado.”*

Nesta categoria evidencia-se aspectos que contribuem para o entendimento de que o apoio de colegas exerce relação direta ao processo de transferência de competências para o

local de trabalho. Sendo o aspecto de maior relevância, identificado na fala dos entrevistados, o trabalho em equipe.

5.1.3 Desempenho e Motivação

Macro categoria	Micro categorias	Definição
Desempenho e Motivação	Reconhecimento	- Auto realização; - Recompensa financeira.
	Resultado alcançado	- Objetivo final da atividade; - Sociedade atendida;
	Atividades cotidianas facilitadas	- Fluxo de trabalho e processos do dia a dia eficazes.

No trecho da fala do “Entrevistado 1” demonstra o quanto ele se sente bem e motivado quando percebe que é reconhecido pelo seu bom desempenho após o treinamento. Segue:

(E1) “Ao concluir o meu treinamento recebo elogios como: seu trabalho é muito importante, sua dedicação e comprometimento são muito visíveis e fazem a diferença. Ao receber os elogios me sinto motivada. Quando as pessoas notam que estou realizando meu trabalho com dedicação me sinto motivada.”

O “Entrevistado 2” faz uma explanação de sua motivação com a aplicação das novas aprendizagens em equipe, o que pode ser identificado como “reconhecimento”:

(E2) “Recebo elogios de colegas. Alguns incentivos. Mas, não me sinto motivada. Apenas em alguns momentos quando em conjunto com colegas vamos aplicar essas novas aprendizagens.”

(E3) “Antes, quando se tinha na unidade mais colegas na equipe, pois atualmente muitos se aposentaram, sinto um “esvaziamento”, “falta de pessoas” para desenvolvermos juntos atividades. Eu tinha muita motivação e vontade de trabalhar, as pessoas gostavam de trabalhar comigo. Os elogios eram demonstrados em atitudes e bons relacionamentos, conseguíamos desenvolver ótimos trabalhos juntos. Sou proativa e entusiasmada e isso é transmitido para meu meio de relacionamentos no trabalho, o que torna uma forma de elogio, dizerem que gostam de trabalhar comigo e isso continua, atualmente. Sinto-me motivada, gosto do que faço, do meu trabalho...”

(E6) “... Sinto-me motivado. As atividades que executo acho interessante, gosto da parte técnica e da remuneração.”

Nos relatos dos entrevistados 1, 2, 3 e 6 explicitam que sentem-se motivados, podendo ser classificados dentro da micro categoria “reconhecimento”. Os entrevistados 1, 2, 3 e 6 são motivados por meio de fatores relacionados com a auto realização e o entrevistado 6 com recompensa financeira também.

As micro categorias de resultado alcançado e atividades cotidianas facilitadas também foram muito comentadas pelos entrevistados. Os resultados alcançados referem-se à finalização de uma determinada atividade, à conclusão de um atendimento emergencial, ou ainda à apresentação e condução de palestras para a sociedade. Quando os servidores percebem que conseguiram concluir de maneira satisfatória suas “entregas”, ou seja, o objetivo final da atividade foi alcançado e a sociedade foi atendida, isso gera um sentimento de dever cumprido, que é um fator motivacional.

As atividades cotidianas facilitadas são percebidas pelos servidores quando conseguem realizar seus trabalhos de forma natural, sem empecilhos, colocando em prática o que aprenderam em determinado treinamento, fazendo uso de técnicas e procedimentos importantes no dia a dia. E assim, tornando o fluxo de trabalho e os processos do dia a dia eficazes.

Alguns trechos sobre “resultado alcançado”, seguem:

(E3) “...Outra coisa que me motiva são trabalhos e projetos que visualizo os resultados finais aparecendo e sendo aplicados, que são muito importantes para a sociedade.”

(E9) “É o envolvimento da equipe e quando eles percebem a necessidade de mudança. Quando percebo que o resultado foi alcançado. No cumprimento das normas da atividade de gestão e fiscalização de contratos.”

(E10) “...Quando faço meu trabalho e verifico que ficou correto, que o resultado foi alcançado...”

Seguem exemplos das falas sobre as “atividades cotidianas facilitadas” que resultam em um serviço adequado ao cidadão, elemento fundamental do serviço público:

(E7) “É a expectativa de obter os resultados que possam ser úteis para a instituição e para a sociedade. Quando consigo realizar com facilidade e habilidade necessária determinada técnica e posso transmiti-la com segurança para a equipe. Assim vejo que realmente funcionou. Como por exemplo, um treinamento sobre manipulação de equipamento para análise de amostra de uma unidade do Nordeste e agora consigo realizar de forma satisfatória. E outro que recebi em Belo horizonte sobre monitoração de fontes, que considero ter sido o melhor treinamento que já fiz.”

(E8) “O próprio trabalho. A realização das atividades no dia a dia, quando percebo que foram finalizadas com sucesso. Quando coloco em prática o aprendizado. Por exemplo, o último atendimento emergencial em que a equipe conseguiu atender com sucesso.”

(E10) “...Como por exemplo, quando faço um pagamento e o pagamento foi concluído corretamente no sistema.”

Nesta macro categoria os aspectos relacionados ao desempenho de atividades após os treinamentos e à motivação demonstraram grande importância aos entrevistados. O

reconhecimento, o resultado alcançado e atividades cotidianas facilitadas foram mais ressaltados, sendo o mais preponderante, pela fala dos entrevistados, o resultado alcançado com sucesso.

Para a maioria dos entrevistados verificar que suas atividades cotidianas estão sendo facilitadas, devido a aplicação das novas aprendizagens adquiridas, é um aspecto que motiva e faz com que tenham um melhor desempenho. Assim, sendo um processo cíclico e contínuo.

Pode-se inferir que a motivação é algo intrínseco, o que pode motivar uma pessoa, pode não motivar outra. Fica evidente, de acordo com as respostas dos entrevistados, que a motivação é um aspecto que influencia no desempenho das pessoas no trabalho, bem como, na transferência de competência para o local de trabalho.

5.1.4 Tempo

Macro categoria	Micro categoria	Definição
Tempo	Autonomia na entrega	<ul style="list-style-type: none"> - Prazos compatíveis para a execução das tarefas; - Prazos compatíveis para o atendimento às normas; - Pouca pressão; - Adequação aos procedimentos de trabalho.

O trecho abaixo refere-se a micro categoria de autonomia na entrega, o “Entrevistado 2” explica que seu tempo é suficiente para colocar em prática o que aprendeu em treinamento à medida que as normas pertinentes são respeitadas. (E2) *“Meu tempo é suficiente. Mas quando as normas são respeitadas pelas outras áreas demandantes.”*

Nos trechos que se seguem, que também se referem a micro categoria de autonomia na entrega, o “Entrevistado 5” explica que o prazo é compatível para a execução das tarefas, fica claro também que há uma adequação aos procedimentos de trabalho quando menciona que tem tempo para estudar e se preparar para ministrar palestras ao público e realizar atendimentos. No trecho da fala do “Entrevistado 6” fica reforçado que os prazos são compatíveis para a execução das tarefas e que no momento a equipe é suficiente, ou seja, demonstra a adequação aos procedimentos de trabalho.

(E5) *“É suficiente. Tenho tempo para realizar as tarefas e estudar, me preparando para minhas palestras e atendimentos.”*

(E6) *“Sim. Meu tempo é suficiente para execução de demandas rotineiras. Atualmente a equipe é suficiente para as entregas, mas havendo aposentadorias isso comprometerá minhas atividades.”*

Ter tempo suficiente e prazos flexíveis permitem uma melhor aplicação das novas aprendizagens adquiridas em treinamentos pois assim podem executar suas atividades de rotina e conciliar com a aplicação das novas competências. Demonstrou-se pela fala dos entrevistados que há autonomia nas “entregas” e que há pouca pressão com relação ao tempo.

5.1.5 Recursos materiais e informações disponíveis

Macro categoria	Micro categorias	Definição
Recursos materiais e informações disponíveis	Materiais e equipamentos	- Todos os recursos materiais necessários.
	Informações pertinentes	- Informações e dados relacionados à aplicação das aprendizagens.

No trecho da fala do “Entrevistado 3” que refere-se à micro categoria de materiais e equipamentos, fica evidente a importância desses fatores na aplicação das novas competências adquiridas em treinamento, no trabalho rotineiro. Pode-se deduzir que todos os recursos materiais necessários estão disponíveis e em boas condições de uso e com qualidade para realização das atividades. A micro categoria de informações pertinentes foi muito citada nas entrevistas, observou-se a importância de se ter disponível e em tempo hábil, informações que são fundamentais para que o servidor público consiga colocar em prática suas novas competências adquiridas e assim aprimorar a execução de seu trabalho.

(E3) “Sim. A qualidade é verificada em todos equipamentos. Principalmente em se tratando de equipamentos exclusivos, pois temos a garantia e suporte necessários do fabricante. Há uma descrição muito minuciosa de equipamentos antes da compra. Esses equipamentos fazem análises de radionuclídeos. Pois também há os trabalhos de intercomparação com equipamentos de outras unidades. São compatíveis. Tenho todos os equipamentos dos quais necessito para minhas análises. Todos dentro dos padrões de qualidade, como: curva de eficiência, calibração de energia, background de sala ou equipamento. Está disponível. Não sinto falta de nenhum material ou equipamento de trabalho.”

Abaixo alguns trechos das falas dos entrevistados em que se referem à micro categoria de informações pertinentes:

(E1) “Recebo informações sobre a área de patrimônio via e-mail de Instituições Públicas responsáveis por viabilizar minhas atividades. Recebo informações de colegas referente às minhas atividades.”

(E2) “Recebo as informações necessárias, mas nem sempre consigo aplicá-las pois a resistência por aplicar essas novas aprendizagens é muito grande...”

Os recursos materiais, sejam máquinas, equipamentos, microcomputadores, materiais de uso cotidiano, mobiliário etc, bem como as informações pertinentes a execução de determinadas atividades, são aspectos que foram muito comentados e exemplificados. Pode-se perceber a relevância desses aspectos para que a transferência das novas competências adquiridas seja realizada com sucesso.

5.1.6 Resistência à mudança

Macro categoria	Micro categorias	Definição
Resistência à mudança	De colegas	- Falta de disposição; - Final de carreira.
	De chefia	- Acomodação em relação às rotinas.

O aspecto de resistência à mudança foi muito ressaltado pelos entrevistados e sendo colocado como uma barreira para a transferência das novas aprendizagens adquiridas para o local de trabalho. Essa “resistência”, dentro da micro categoria – de colegas – de acordo com as falas dos entrevistados, se deve à falta de disposição das pessoas, ao fato de que a maioria dos servidores já está em final de carreira, próximos de se aposentarem e que portanto já não estão “abertos” e dispostos a praticarem novas aprendizagens. Na micro categoria – de chefia – a resistência é percebida pela acomodação em relação às rotinas dos servidores públicos no sentido de “deixar como está” e não haver interesse e apoio para que ocorram mudanças.

Nos trechos das falas dos “Entrevistados 2, 6 e 10” percebe-se a resistência à mudança focada na micro categoria – de colegas:

(E2) “Disposição das pessoas em se reciclar e aceitar as novas normativas e sistemas inerentes às minhas atividades. Acho que em relação “ao novo” as pessoas têm resistência, principalmente, por já estarem quase se aposentando.”

(E6) “Resistência ao “novo”; a mudança assusta. Acredito que por serem, a maioria dos servidores, com muita experiência e conhecimento, as pessoas geralmente não reconhecem os novos conhecimentos e aprendizagens apresentados.”

(E10) “As pessoas dizem que é ... mais um serviço.”

No trecho abaixo, o “Entrevistado 9” menciona o aspecto de resistência à mudança nas duas micro categorias – de colegas e da chefia. Segue:

(E9) “A resistência ao novo. Como por exemplo, o aumento de trabalho, novas demandas. Mudança de rotina já adquirida. O medo da mudança, a falta de apoio de chefia e acomodação das pessoas com suas rotinas atuais, já estão quase se aposentando.”

5.1.7 Quantitativo de servidores

Macro categoria	Micro categorias	Definição
Quantitativo de servidores públicos	Falta de pessoal	- Aposentadorias; - Falta de pessoal especializado.
	Atividades comprometidas	- Projetos descontinuados.

Ao serem questionados sobre o que acreditam que pode facilitar a transferência das aprendizagens para o trabalho, os entrevistados mencionaram um maior quantitativo de servidores públicos. A falta de pessoal, pois muitos já se aposentaram, outros estão na iminência de se aposentarem e assim o quadro de pessoal especializado fica cada dia mais reduzido. Isso compromete as atividades rotineiras e os projetos são muitas vezes descontinuados.

Abaixo alguns exemplos das falas dos “Entrevistados 2, 3, 4 e 10” com foco na micro categoria de falta de pessoal:

(E2) “...Novos servidores, com mais disposição, “sangue novo”, pois acredito que isso proporcionará melhor desenvolvimento da instituição como um todo.”

(E3) “Antes, quando se tinha na unidade mais colegas na equipe, pois atualmente muitos se aposentaram, sinto um esvaziamento, falta de pessoas para desenvolvermos juntos as atividades...”

(E4) “...Necessidade de mais pessoas na minha área de atuação.”

(E10) “O que pode facilitar é o incentivo financeiro (gratificações) e ter um maior quantitativo de pessoas na minha área.”

Segue trecho da fala do “Entrevistado 7” com foco na micro categoria de atividades comprometidas:

(E7) “... De 2020 em diante como fiquei sem orientação técnica ficou difícil uma troca de experiências sobre minhas atividades específicas, dos projetos.” Isso devido à falta de pessoal especializado na área técnica. Falta de pessoal, na minha área não se pode trabalhar sozinho; falta projetos da área ... Necessito de equipe, mais pessoas para trabalhar com os projetos da área e a validação da gerência para que sigam adiante.”

Na fala do “Entrevistado 3”, acima citada, é possível perceber também a micro categoria de atividades comprometidas ao citar a falta de pessoas para desenvolverem juntos as atividades.

O aspecto de quantitativo de servidores públicos, poucos servidores na unidade pesquisada, foi muito ressaltado nas falas dos entrevistados. Por ser uma instituição pública

esse aspecto, ou seja, a falta de pessoal, que foi identificado como um obstáculo de suporte à transferência das novas aprendizagens é mais complexo, pois para que sejam admitidos novos servidores públicos é necessária a realização de concurso público, o que demanda autorização de autoridade e órgão competente, disponibilização de recursos financeiros e processo de execução conforme determinado em lei.

5.1.8 Burocracia institucional

Macro categoria	Micro categorias	Definição
Burocracia Institucional	Normas e leis	- Estrita subordinação às leis.
	Instituição pública	- Engessamento de procedimentos.

Abaixo, segue trecho da fala do “Entrevistado 2” que menciona o aspecto da burocracia institucional com foco na micro categoria de normas e leis:

(E2) “Recebo as informações necessárias, mas nem sempre consigo aplicá-las pois a resistência por aplicar essas novas aprendizagens é muito grande. Relacionam-se com sistemas e novas regras, normas, leis. A formalização das demandas não são adequadas com as novas regras e normas...”

Na fala do “Entrevistado 3” o aspecto da burocracia institucional fica evidenciado pela citação de algumas características próprias de instituições públicas, identificada como outra micro categoria. Percebe-se no trecho da fala desse entrevistado que os procedimentos são “engessados”, rigorosos e que somente são modificados por políticas governamentais. Segue: *(E3) “... O que me desmotiva são as políticas e ações governamentais, principalmente, quando se trata de projetos que têm um alcance social e de repente muda-se o foco, o objetivo do governo muda, troca foco. Isso causa frustração...”*

Em relação ao aspecto identificado - burocracia institucional - por ser característico do serviço público, não há margem para mudanças quando se fala em cumprimento de leis e normas específicas. Somente quando há de fato alteração em alguma lei, a instituição pode promover modificações internas. Isso muitas vezes dificulta e torna os processos de trabalho mais morosos.

5.2 Descrever os aspectos que facilitam o suporte à transferência

Dentre os aspectos identificados, aqueles que facilitam o suporte à transferência das competências adquiridas em treinamento, de acordo com as respostas dos entrevistados são: o

apoio da chefia, o apoio dos colegas, o desempenho e a motivação, o tempo, os recursos materiais e as informações disponíveis.

O apoio da chefia é de fato, como mencionado nas respostas dos entrevistados, um aspecto primordial para o sucesso da transferência das competências para o local de trabalho. A chefia tem um papel muito importante, a liderança eficaz pode proporcionar uma melhor aplicação das aprendizagens e condução dos trabalhos. O interesse pelas novas aprendizagens, o incentivo da chefia e o planejamento do uso das novas aprendizagens em conjunto – chefia e servidor, contribuem para à transferência das competências e assim melhor desempenho global dos servidores públicos.

Em vários momentos das entrevistas foi mencionado o “incentivo” como grande diferencial e influenciador para que seja possível a transferência das competências adquiridas em treinamento. Esse incentivo refere-se aos *feedbacks*, quando a chefia conversa com o servidor e expõe sua opinião sobre alguma atividade, projeto ou mesmo no envio de e-mail fazendo algum comentário. O incentivo pode ser identificado também por meio de elogios, que podem ser comentários em reuniões, pessoalmente ou via e-mail e ainda, esse incentivo é percebido quando há críticas construtivas, em que, é demonstrado o que não deu certo em determinada atividade e apresenta-se uma alternativa para melhor desempenho.

O apoio de colegas foi citado nas entrevistas como aspecto de grande relevância. Podendo ser deduzido pela fala dos entrevistados que o trabalho em equipe, o reconhecimento do grupo, o relacionamento interpessoal fortalecido, o *feedback* e a colaboração são muito importantes para a transferência das competências adquiridas em treinamento. Receber *feedbacks*, as devolutivas sobre o trabalho desempenhado é aspecto que tem grande influência para se garantir a transferência de novas aprendizagens. Em alguns trechos das falas dos entrevistados fica claro que as devolutivas, ou seja, o *feedback*, por meio de elogios ou incentivos são importantes.

O aspecto desempenho e motivação, nesta pesquisa, evidenciou-se por meio da fala dos entrevistados, que está relacionado com o reconhecimento por um trabalho bem feito, quando o resultado planejado é alcançado, quando as atividades cotidianas são facilitadas com o uso das competências adquiridas em treinamento. Isso proporciona a motivação e consequentemente um melhor desempenho das atividades.

O tempo, nesta pesquisa, entende-se como o prazo ideal para a execução das atividades e aplicação das novas competências adquiridas em treinamento sem que haja pressão para as entregas e que essas entregas ocorram em tempo hábil. Tal aspecto foi citado facilitador e relevante na aplicação das novas competências adquiridas em treinamento.

Os recursos materiais e informações disponíveis foram identificados como aspectos relevantes e que podem facilitar a transferência das competências. Pois quando os recursos necessários estão disponíveis, os materiais são de qualidade, as informações pertinentes à execução das novas competências adquiridas são repassadas, o processo de transferência dessas competências flui com mais naturalidade e efetividade.

Tais aspectos identificados nesta pesquisa corroboram com os achados na literatura e com outras pesquisas desenvolvidas no âmbito de instituições públicas.

5.3 Descrever os aspectos que restringem o suporte à transferência

Dentre os aspectos identificados, aqueles que restringem o suporte à transferência das competências adquiridas em treinamento, de acordo com as respostas dos entrevistados são: a falta de apoio da chefia, a falta de apoio dos colegas, a resistência à mudança, o quantitativo de servidores e a burocracia institucional.

A falta de apoio da chefia pode afetar significativamente a prática das competências adquiridas em treinamentos, como mencionado pelos entrevistados. A chefia tem papel importante na condução dos aprendizados para que haja transferência das competências e assim possa impactar no ambiente de trabalho garantindo maior efetividade das atividades das pessoas.

A falta de apoio dos colegas foi um aspecto muito citado nas entrevistas no qual demonstrou-se que o trabalho em equipe, o engajamento, o respeito pelo trabalho do outro, o *feedback* e a colaboração são muito importantes para a transferência das competências adquiridas em treinamento. E na falta desse aspecto a transferência das competências fica comprometida.

O aspecto de resistência à mudança teve grande relevância nas respostas dos entrevistados. A mudança na rotina, na maneira de se executar as atividades ou de conduzir processos de trabalho, assusta, gera desconfiança e descomprometimento. Na transferência das competências adquiridas em treinamento para o local de trabalho, o aspecto de “resistência” tem uma forte influência e é um grande obstáculo.

O quantitativo de servidores foi um aspecto mencionado em vários momentos das entrevistas como obstáculo na transferência das novas competências adquiridas. Por serem poucos servidores tanto as atividades do dia a dia quanto a aplicação das novas competências ficam prejudicadas.

A burocracia institucional, própria do serviço público e conhecida pelos servidores públicos, foi mencionada como aspecto restritivo de suporte à transferência de competências. Foi citado nas entrevistas a questão da demora da execução de determinadas atividades, da compra de equipamento e sentimento de frustração quando há mudança de governo e as diretrizes mudam.

Os dois últimos, na sequência acima, aspectos restritivos identificados – quantitativo de servidores públicos e burocracia institucional – são bem peculiares, pois trazem características próprias do serviço público. Em que não há margem para mudanças quando se fala em cumprimento de leis e normas específicas. E para que seja possível um quantitativo de servidores públicos é necessário a realização de concurso público, o que demanda autorização de autoridade e órgão competente, disponibilização de recursos financeiros e processo de execução conforme determinado em lei, sendo também um processo muito burocrático e moroso.

Esses dois aspectos identificados nesta pesquisa trazem uma nova discussão e reflexão para futuros trabalhos, pois tais aspectos podem ser diferenciais na busca por um serviço público de qualidade e cada vez mais eficiente, conforme preconiza a Emenda Constitucional nº 19 (BRASIL, 1998).

5.4 Relacionar os aspectos de suporte à transferência ao impacto do treinamento no trabalho

O suporte à transferência, para Zerbini (2007) “exprime a opinião do treinando sobre o suporte ambiental, isto é, o apoio recebido da organização para que o participante do treinamento aplique eficazmente, no trabalho, as novas habilidades aprendidas em treinamento. Compreende dois fatores: suporte psicossocial, que inclui fatores situacionais de apoio e consequências associadas ao uso das novas habilidades no trabalho e suporte material à transferência”.

O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa foi adaptado do Modelo IMPACT de Abbad (1999) e Abbad e Sallorenzo (2001), que já trazia algumas categorias de análise. Na definição de Abbad (1999) o suporte à transferência, sexto componente do Modelo IMPACT, exprime a opinião do participante do treinamento a respeito do suporte ambiental ao uso eficaz, no trabalho, das novas aprendizagens adquiridas em treinamento. Enfoca algumas condições consideradas necessárias à transferência de aprendizagem, investigando o quanto estão presentes no ambiente de trabalho. E assim verificando os fatores

situacionais de apoio, suporte material e consequências associadas ao uso das novas competências. E outras categorias foram identificadas conforme a definição de Abbad (1999) sobre o impacto do treinamento no trabalho, sétimo componente do Modelo IMPACT, que é definido como a autoavaliação feita pelo próprio participante acerca dos efeitos produzidos pelo treinamento em seus níveis de desempenho, motivação, autoconfiança e abertura do participante do treinamento às mudanças nos processos de trabalho. Dessas definições sobre o sexto e sétimo componente do Modelo IMPACT identificou-se as seguintes categorias para esta pesquisa: apoio da chefia, apoio dos colegas, desempenho e motivação, tempo, recursos materiais e informações disponíveis, resistência à mudança.

Essas categorias iniciais de análise foram reforçadas após as entrevistas. Evidenciou-se, por meio das falas dos entrevistados, que tais categorias são aspectos relevantes de suporte à transferência de competências adquiridas em treinamento e outros aspectos também foram identificados.

Esses aspectos identificados são as macro categorias mencionadas no item 5.1, apoio da chefia, apoio dos colegas, desempenho e motivação, tempo, recursos materiais e informações disponíveis, falta de apoio da chefia, falta de apoio dos colegas, resistência à mudança, quantitativo de servidores e burocracia institucional, que foram subdivididas em micro categorias. Posteriormente foram descritos no item 5.2, os aspectos que facilitam o suporte à transferência das competências adquiridas em treinamentos: o apoio da chefia, o apoio dos colegas, o desempenho e a motivação, o tempo, os recursos materiais e as informações disponíveis. E no item 5.3, foram descritos os aspectos que restringem o suporte à transferência: a falta de apoio da chefia, a falta de apoio dos colegas, a resistência à mudança, o quantitativo de servidores e a burocracia institucional. Diante disso é possível deduzir que, quanto mais presentes estejam os aspectos facilitadores, descritos neste trabalho, menos aspectos que restringem serão identificados, os obstáculos serão menores. Isso assegura o impacto do treinamento no trabalho, corroborando com os achados na literatura.

Segue um trecho da fala de um entrevistado que exemplifica o aspecto de resistência à mudança: (E2) *“Existe uma resistência por parte de chefias e colegas muito grande em relação a novidades. Não consigo aplicar na totalidade as novas aprendizagens.”*

Para Abbad (1999) o suporte gerencial e o social à transferência, ou seja, o apoio e reforço que a chefia imediata e a equipe dão à aplicação dos novos conhecimentos no desenvolvimento do trabalho, são aspectos que mais exercem influência sobre o impacto de treinamento em longo prazo.

No trecho abaixo, o entrevistado menciona o apoio da chefia e cita a falta de pessoal especializado:

(E7) “Vejo um apoio satisfatório. Se estou com problemas tentam resolver, sempre tive esse suporte. De 2020 em diante como fiquei sem orientação técnica ficou difícil uma troca de experiências sobre minhas atividades específicas, dos projetos. Isso devido a falta de pessoal especializado na área técnica.”

Zerbini (2007) define o componente (1) Suporte Organizacional, do modelo IMPACT, sendo multidimensional e que exprime a opinião da amostra dos participantes sobre as práticas organizacionais de gestão de desempenho, de valorização do servidor e de apoio gerencial ao treinamento. Esses aspectos relacionam-se com determinadas condições do ambiente pré-treinamento e ao nível de apoio recebido.

Segue trecho da fala do “entrevistado 3” sobre o aspecto informações disponíveis e apoio de colegas:

(E3) “Sim. Eu recebo informações de colegas de outras unidades. Como por exemplo na leitura de detector gama, tive problemas e com auxílio de outros colegas já com conhecimento me ajudou. Os congressos permitem um network e facilita na aplicação de novas aprendizagens.”

O impacto em amplitude refere-se à influência indireta do treinamento sobre o desempenho global, atitudes e motivação dos egressos (Martins, Zerbini e Medina, 2017).

Nesta pesquisa também foi possível identificar que quando os aspectos facilitadores estão presentes, quando são percebidos pelo indivíduo, e quando gostam do que fazem, as pessoas se sentem motivadas. A motivação, portanto, está relacionada com o suporte à transferência das competências adquiridas em treinamento de acordo com as respostas dos entrevistados.

Nos trechos a seguir os entrevistados falam sobre desempenho de atividades e motivação e burocracia institucional :

(E3) “Sinto-me motivada, gosto do que faço, do meu trabalho. O que me desmotiva são as políticas e ações governamentais, principalmente, quando se trata de projetos que têm um alcance social e de repente muda-se o foco, o objetivo do governo muda, troca foco. Isso causa frustração. Outra coisa que me motiva são trabalhos e projetos que visualizo os resultados finais aparecendo e sendo aplicados, que são muito importantes para a sociedade.”

(E5) “Sinto-me motivado quando em atendimentos às demandas emergenciais, as pessoas agradecem pelo atendimento e elogiam o trabalho.”

Dentre os aspectos identificados, nesta pesquisa, como restritivos – o quantitativo de servidores públicos e a burocracia institucional – são bem peculiares, pois trazem

características próprias do serviço público. Em que não há margem para mudanças quando se fala em cumprimento de leis e normas específicas. Somente quando há de fato alteração em alguma lei, a instituição pode promover modificações internas. Para um maior quantitativo de servidores públicos é necessária a realização de concurso público, o que demanda autorização de autoridade e órgão competente, disponibilização de recursos financeiros e processo de execução conforme determinado em lei.

Para Pilati e Abbad (2005, p. 45) “o impacto do treinamento no trabalho é definido como a influência que o evento instrucional exerce sobre o desempenho global subsequente do participante do treinamento, bem como, em suas atitudes e motivação.”

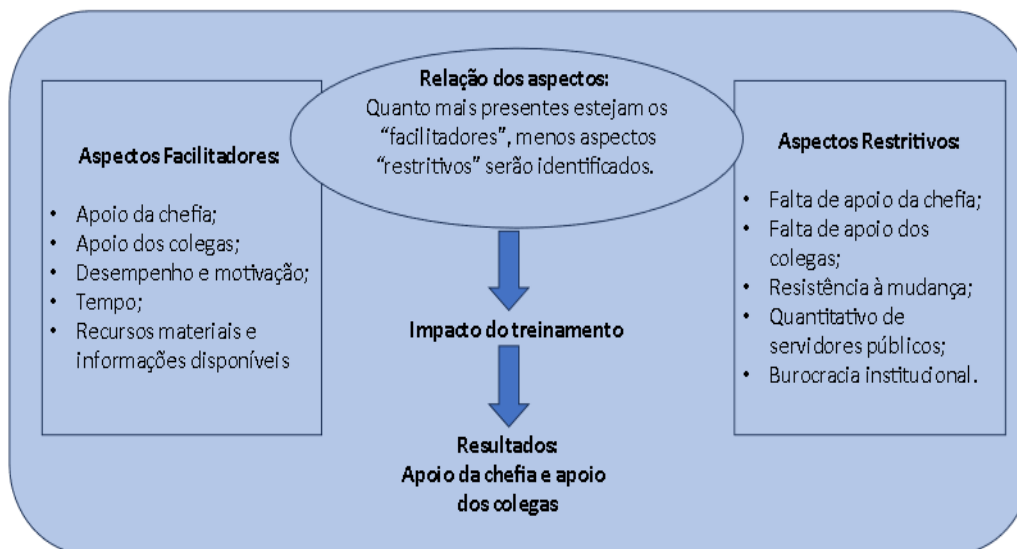
Sendo assim, pode-se inferir que, os aspectos identificados estão relacionados com o suporte à transferência das competências adquiridas em treinamento e podem assegurar o impacto do treinamento no trabalho. Quanto mais presentes estiverem os aspectos facilitadores maior será o impacto desse treinamento, ou seja, maior aproveitamento das aprendizagens adquiridas e melhor desempenho das pessoas em suas atividades.

Respondendo a questão desta pesquisa: Quais são os aspectos relacionados ao suporte à transferência de competências mais relevantes para assegurar o impacto do treinamento no trabalho dos servidores públicos egressos das ações de treinamento?

Os aspectos relacionados ao suporte à transferência de competências mais relevantes identificados nesta pesquisa foram o apoio da chefia e apoio dos colegas. Tais aspectos foram citados e comentados em vários momentos das entrevistas de todos os participantes e foram se repetindo nas respostas. Esses dois aspectos foram identificados tanto nas respostas sobre aspectos facilitadores do suporte à transferência das novas competências adquiridas em treinamento quanto nas respostas sobre os aspectos restritivos. Sendo que, quando os servidores identificavam que havia um apoio por parte de chefia e colegas, esses aspectos eram percebidos como facilitadores e na falta dos mesmos, eram percebidos como aspectos restritivos. Portanto, pode-se considerar que, o apoio de chefia e o apoio de colegas são os aspectos relacionados ao suporte à transferência de competências mais relevantes para assegurar o impacto do treinamento no trabalho dos servidores públicos desta unidade da autarquia federal pesquisada.

A figura 4 apresenta a síntese dos resultados que respondem à pergunta de pesquisa e aos objetivos.

Figura 4 – “Síntese dos Resultados”



Fonte: Elaborada pela autora (2023)

Tais aspectos identificados corroboram com os achados na literatura, com os artigos científicos de pesquisas realizadas no âmbito de instituições públicas e com o próprio instrumento de coleta de dados utilizado - Modelo IMPACT, o qual foi adaptado (vide quadro 4, capítulo 4, item 4.3).

6 CONCLUSÃO

As principais contribuições deste estudo consistem em identificar os aspectos que estão relacionados ao suporte à transferência das competências adquiridas nos treinamentos e as relações com impacto do treinamento no trabalho, a partir de um dos instrumentos mais relevantes de avaliação do treinamento (IMPACT – figura 3), em um contexto e com metodologia distintos das pesquisadas nos estudos anteriores. Com isso, contribui-se com a literatura na área de gestão de pessoas em instituições públicas, além de amparar atividades de planejamento e estruturação das ações de TD&E.

Os aspectos identificados nesta pesquisa são coerentes com o perfil demográfico dos participantes apresentado no capítulo 4, item 4.2 – Quadro 3, que demonstra que metade dos entrevistados têm mais de 20 anos de serviço público, são pessoas com grande experiência, com alto nível instrucional e metade dos entrevistados possuem titulação de mestrado. Assim, pode-se inferir que, o grau de instrução e a experiência não foram mencionados como aspectos restritivos, justamente por ser uma unidade da instituição com servidores públicos com bom nível instrucional e muita experiência profissional.

Este estudo traz novos elementos para a teoria, em relação ao referencial teórico utilizado, ao acrescentar dois aspectos identificados como restrições à transferência das novas aprendizagens - quantitativo de servidores públicos e burocracia institucional - por serem características próprias do serviço público, em que não há margem para mudanças quando se fala em cumprimento de leis e normas específicas. Somente quando há de fato alteração em alguma lei, a instituição pode promover modificações internas. E para que haja um maior quantitativo de servidores públicos é necessária a realização de concurso público, o que demanda autorização de autoridade e órgão competente, disponibilização de recursos financeiros e processo de execução conforme determinado em lei.

Esses aspectos identificados como restritivos – quantitativo de servidores públicos e burocracia – por serem peculiares ao serviço público podem não ter o mesmo grau de relevância se a mesma pesquisa fosse realizada em uma empresa privada. Essa é uma discussão que poderá ser proposta para futuras pesquisas e que se torna relevante para a teoria sobre o tema.

O presente estudo fornece evidências de que os aspectos facilitadores (o apoio da chefia, o apoio dos colegas, o desempenho e a motivação, o tempo, os recursos materiais e as informações disponíveis) bem como aqueles que restringem (a falta de apoio da chefia, a falta

de apoio dos colegas, a resistência à mudança, o quantitativo de servidores e a burocracia institucional), ambos identificados e descritos, estão relacionados ao suporte à transferência das novas competências adquiridas em treinamento nesta unidade da autarquia federal e devem ser levados em consideração no momento da formulação de políticas de treinamento, conforme ilustra a figura 4 Síntese dos Resultados, apresentada na pág. 54.

A partir de vários relatos foi possível identificar que quando os aspectos facilitadores estão presentes, quando são percebidos, e quando gostam do que fazem, as pessoas se sentem motivadas. Pode-se deduzir, portanto, que a motivação está relacionada com o suporte à transferência das competências adquiridas em treinamento.

Os aspectos identificados de suporte à transferência das competências adquiridas em treinamento estão relacionados diretamente ao impacto do treinamento no trabalho. Quanto mais presentes estiverem os aspectos facilitadores maior será o impacto desse treinamento, ou seja, maior aproveitamento das aprendizagens adquiridas e melhor desempenho das pessoas em suas atividades com maior efetividade.

Espera-se com esta pesquisa ter contribuído, por meio da análise, identificação e descrição de aspectos que estão relacionados ao suporte à transferência das competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) adquiridas nos treinamentos e as relações com impacto do treinamento no trabalho no âmbito de uma instituição pública, para que outras instituições públicas e também privadas, possam analisar seus processos de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) buscando identificar possíveis falhas e assim propondo planejamento adequado e estruturação dessas ações para melhor desempenho de seus servidores públicos e colaboradores, respectivamente. Espera-se, ainda, agregar aos achados da literatura na área de gestão de pessoas, contribuir para viabilizar um importante despertar para a comunidade acadêmica e inspirar novas pesquisas sobre a temática.

6.1 Limitações da Pesquisa

A primeira limitação se deve ao fato desta pesquisa ter sido realizada somente em uma unidade da autarquia federal o que restringe o resultado a algumas características locais. Uma possibilidade de ampliação do estudo é realizar entrevistas em outras unidades da autarquia para que, por meio de uma relação comparativa entre as unidades, verificar se a cultura organizacional e o estilo de liderança poderiam ser identificados como aspectos influenciadores relevantes.

A segunda limitação é que não houve entrevistas com chefias/gestores, caso tivessem ocorrido poderia ser demonstrado uma outra vertente do fenômeno pesquisado. Na visão de um chefe será que seriam identificados os mesmos aspectos (facilitadores e de restrição) considerados relevantes no suporte à transferência das novas aprendizagens (competências) para o local de trabalho? Essa seria uma questão interessante e relevante para contribuir com o planejamento de ações de capacitação na instituição.

Outra limitação está no fato das entrevistas não terem sido realizadas logo após um evento de treinamento. Trazendo também uma abordagem de avaliação do impacto de treinamento em profundidade, como define Vitória (2014), que é quando verifica-se os efeitos diretos e específicos de uma ação instrucional, isso ocorre logo em seguida ao término de tal ação. E assim, haveria uma complementação de informações relacionada a dois momentos de avaliações de treinamento e seu impacto, sendo uma avaliação em profundidade, que ocorre logo em seguida ao término da ação instrucional e outra em amplitude, que ocorre algum tempo depois e que busca-se verificar os efeitos positivos do evento instrucional sobre o desempenho geral no trabalho, que foi a proposta deste estudo.

6.2 Proposição para Estudos Futuros

Em decorrência dos resultados desta dissertação, futuras pesquisas poderiam investigar, em novos contextos, a relação dos aspectos identificados como facilitadores e de restrição com o impacto do treinamento no trabalho, e assim, auxiliar a mapear aspectos que proporcionam à transferência de competências para um melhor desempenho dos indivíduos. A partir da realização deste trabalho, puderam ser percebidas algumas sugestões de estudos para completar diferentes aspectos identificados nesta pesquisa, e então possibilitar o desenvolvimento de estudos sobre o fenômeno - suporte à transferência de competências. As sugestões de pesquisas são:

- a) Replicar o instrumento dessa pesquisa em outras unidades da autarquia para fins de comparação;
- b) Incluir nas pesquisas gestores e chefias;
- c) Relacionar os aspectos identificados de subordinados e chefias.
- d) Realizar entrevistas logo após um evento de treinamento.

Com base neste estudo foi possível apontar algumas recomendações gerenciais práticas e assim contribuir com a gestão institucional. Apresenta-se a seguir:

- Promover debates e trocas de experiências acerca da temática das competências adquiridas em treinamentos, entre equipes pertinentes, possibilitando a ampliação da transferência dessas competências e do repertório de soluções diante dos possíveis obstáculos. Assim, promovendo-se um encorajamento juntamente com outros servidores e motivação na aplicação dessas novas aprendizagens no dia a dia;

- Incentivar que os gestores planejem a transferência das competências adquiridas em pequenas etapas, elaborando planos de ação para o enfrentamento e prevenção de obstáculos;

- Promover trabalhos por projetos, aplicando as novas competências, em que seja pertinente a participação de servidores das áreas técnica e administrativa, chefes e subordinados, visando a integração de equipes, melhorando relacionamentos interpessoais e promovendo eficácia nos resultados. Como por exemplo na estruturação e implementação de novos programas estruturantes.

Para finalizar, espera-se que esta dissertação possibilite reflexões sobre a importância de se analisar os aspectos relacionados ao suporte à transferência do que foi aprendido em treinamentos (competências), mais relevantes, para assegurar o impacto do treinamento no trabalho.

Assim, pode-se concluir que, entender como é complexo o fenômeno estudado, viabiliza novas pesquisas para comunidade acadêmica e para o planejamento de ações na área de capacitação no âmbito de instituições públicas e podendo estender, até mesmo, para as instituições privadas.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. **Um modelo integrado de avaliação de impacto de treinamento no trabalho**. 1999. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília. 1999.

ABBAD, G; SALLORENZO, L. Desenvolvimento e Validação de Escalas de Suporte à Transferência de Treinamento. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 36, n.2, p. 33-45, 2001.

BALARIN, C. S; ZERBINI, T; MARTINS, L. B. A relação entre suporte à aprendizagem e impacto de treinamento no trabalho. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 20, n. 2, p. 341- 370, 2014.

BALSAN, L. A. G.; COSTA, V. M. F.; BASTOS, A. V. B.; LOPES, L. F. D.; LIMA, M. P.; SANTOS, A. S. D. A Influência do Comprometimento, do Entrincheiramento e do Suporte à Transferência de Treinamento sobre o Impacto do Treinamento no Trabalho. **Revista de Administração da UFSM**, v. 10, n. 6, p. 976-989, 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.

BELL, B. S; TANNENBAUM, S. I; FORD, J. K; NOE, R. A; KRAIGER, K. 100 years of training and development research: What we know and where we should go. *Journal of Applied Psychology*, v. 102, n. 3, p. 305-323, 2017. doi: 10.1037/apl0000142.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Colaboradores). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed Editora, 2006.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm. Acesso em 21 jun. 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35> Acesso em: 20 jan. 2022.

BRASIL. Imprensa Nacional. **Instrução Normativa Nº 201, de 11 setembro de 2019.** Dispõe sobre os critérios e procedimentos específicos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, pelos órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-201-de-11-de-setembro-de-2019-215812638>>
Acesso em: 09 mar. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 93.277, de 19 de setembro de 1986.** Institui a Escola Nacional de Administração Pública - ENAP e o Centro de Desenvolvimento da Administração Pública - CEDAM, e dá outras providências. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/1985-1987/d93277.htm>
Acesso em: 4 jun. 2022.

DIAS, D. M; GUIMARÃES, M. G. V. Avaliação da Capacitação Profissional na Prefeitura de Manaus. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n. 3, p. 42-59, 2016.

DIAS, D. M; GUIMARÃES, M. G. V. Avaliação do Impacto da Capacitação Profissional no Âmbito da Prefeitura de Manaus por meio da Aplicação do Modelo Impact. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. 1, p. 200-222, 2016.

DUTRA, J. S. (Organizador). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Editora Gente, 2001.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Editora Atlas, 2002.

FLEURY, A. C. C; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Editora Atlas, 2000.

GERHARDT, T. E; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa.** Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GORSKI, A. D.; TOMAZZONI, G. C.; SANTOS, A. S. D.; TONIN, S.; COSTA, V. M. F. Análise da participação dos técnico-administrativos em educação nas ações de educação formal e do impacto do treinamento no trabalho. **Pensamento & Realidade**, v. 30, n. 1, p. 90-105, 2015.

JOVANELLI, C. P; SILVA, M. R; ROSA, R. O; CARVALHO, L. C; FAUSTINO, A. F; FONSECA, L. R; SILVA, S. W. O desenvolvimento de políticas de gestão de competências em ações de formação: Uma análise ex ante em organizações públicas federais no Estado de Mato Grosso do Sul. Escola de Administração e Negócios da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul ESAN/UFMS. **Desafio Online**, Campo Grande, v.8, n.2, p. 283-308, 2020.

LIMA, M. C. S.; ROWE, D. E. O.; MOURÃO, L.; OLIVEIRA, A. M. B. Ações de Treinamento em uma Universidade Pública, Desenvolvimento Profissional e Cidadania

Organizacional: Existe Relação entre esses Construtos? **Organizações & Sociedade**, v. 27, n. 92, p. 152-170, 2020.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 5ª ed. São Paulo: Futura, 2002.

MARTINS, L. B.; ZERBINI, T.; MEDINA, F. J. Estrutura Fatorial e Propriedades Psicométricas da Escala de Suporte à Transferência de Treinamento. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, Vol. 34, e3452, 2017.

MAZATO, E. S.; ESPIG, L. T.; KROENKE, A. Impacto do Treinamento no Trabalho em uma Instituição Federal de Ensino de Santa Catarina. **LAJBM**, v. 11, n. 1, P. 29-42, jan-jun/2020. ISSN: 2178-4833. Taubaté, SP, Brasil. 2020.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research in Practice**. São Francisco (CA): Jossey-Bass, 2002.

MOURÃO, L; ABBAD, G. S; ZERBINI, T. Avaliação da efetividade e dos preditores de um treinamento a distância em uma instituição bancária de grande porte. **RAUSP Management Journal**, v. 49, n. 3, p. 534-548, 2014.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica**. 2ª Ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1999.

PILATI, R; ABBAD, G. Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Impacto do Treinamento no Trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Jan-Abr 2005, v. 21 n. 1, pp. 043-051, 2005.

SALVADOR, R. L. C. D; CANÇADO, V. Impacto de Treinamento no Trabalho: um estudo de caso na Fundação Hemominas. **Teoria e Prática em Administração**, v. 3, n. 2, p. 70-98, 2013.

SAPPER, M. A; CORONEL, D. A. A Percepção dos Servidores Técnico-Administrativos da UFSM, Campus de Frederico Westphalen, Quanto à Efetividade dos Cursos de Capacitação da Instituição na Atividade Laboral. *Revista de Administração IMED*, v. 6, n. 1, p. 72-90, 2016.

SILVA, A. M.; MARANHÃO, C. M. S. A.; FERNANDES, T. A. Avaliação das necessidades de treinamento - uma metassíntese. **Revista Ciências Administrativas**, v. 21, n. 2, p. 365-388, 2015.

TEIXEIRA, G.; STEFANO, S. R.; CAMPOS, E. A. R. E-learning, percepções sobre satisfação no treinamento a distância em instituição financeira: reação versus impacto. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 14, n. 1, p. 225-250, 2015.

TEIXEIRA, E. B. A Análise de Dados na Pesquisa Científica: importância e desafios em estudos organizacionais. **Desenvolvimento em Questão**. Editora Unijuí, ano 1, n. 2, p. 177-201, jul./dez., 2003.

VITÓRIA, D. M. **Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho**. 2014. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**: por uma nova lógica; tradução Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

ZERBINI, T.; ABBAD, G. Impacto de Treinamento no Trabalho Via Internet. **Revista RAE eletrônica**, v. 4, n. 2, Art. 16, jul./dez. 2005.

ZERBINI, T. **Avaliação da transferência de treinamento em curso a distância**. 2007. 302 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado (a) para participar da pesquisa AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO: ANÁLISE DO SUPORTE À TRANSFERÊNCIA DE COMPETÊNCIAS EM UMA AUTARQUIA FEDERAL sob responsabilidade da pesquisadora Tânia Silva de Souza, sob a orientação da professora Dra Patricia Kinast de Camillis.

Nesta pesquisa estamos buscando analisar os aspectos relacionados ao suporte à transferência de competências mais relevantes para assegurar o impacto do treinamento no trabalho.

Na sua participação você responderá a uma entrevista com roteiro de perguntas abertas que posteriormente será analisada sem a identificação do respondente. Os resultados da pesquisa serão publicados para fins exclusivamente acadêmicos e ainda assim a sua identidade será preservada. Você não terá nenhum gasto e ganho financeiro por participar na pesquisa. Além disso, você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem nenhum prejuízo ou coação.

Uma via original deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ficará com você. Qualquer dúvida a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com: Tânia Silva de Souza, mestranda em Administração na UNIALFA, pelo e-mail tancias-souza@hotmail.com. Poderá também entrar em contato com a Professora Dra. Patricia Kinast de Camillis (patricia.camillis@unialfa.com.br).

Goiânia, dede 2023.

Assinatura da pesquisadora

Eu aceito participar do projeto citado acima, voluntariamente, após ter sido devidamente esclarecido.

Assinatura do participante da pesquisa