

SUORTE A TRANSFERÊNCIA DE TREINAMENTO: UMA AVALIAÇÃO NO ÂMBITO DE UMA AUTARQUIA FEDERAL

<https://dx.doi.org/10.5902/2318133874192>

Sâmela de Souza Costa Marques¹
Lúcia Regina Goulart Vilarinho²

Resumo

Por meio deste texto, apresenta-se resultados de um estudo pelo qual se avaliou o suporte à transferência de treinamento após a conclusão de um curso. Baseou-se no Modelo Integrado de Avaliação no Impacto de Treinamento - Modelo Impact -, o qual analisa a dependência entre os resultados de um treinamento e a existência de um ambiente organizacional favorável ao desempenho dos seus participantes. A abordagem avaliativa focalizou os participantes do curso, com dados coletados junto a trinta sujeitos por meio de uma escala de suporte à transferência, testada e validada semântica e estatisticamente. Entre os resultados situa-se a posição intermediária do suporte psicossocial dado pela instituição, o que aponta a importância de se refletir sobre o valor que pode ser agregado nos processos de trabalho por meio de capacitações que extrapolem a sala de aula.

Palavras chave: avaliação; treinamento em serviço; suporte à transferência de treinamento.

TRAINING TRANSFER SUPPORT: AN EVALUATIVE STUDY OF A FEDERAL AGENCY

Abstract

The study evaluated support for transfer of training after completion of a course. It was based on the Integrated Training Impact Assessment Model (Impact Model), which analyzes the dependence between the results of training and the existence of an organizational environment favorable to the performance of its participants. The evaluative approach focused on course participants, with data collected from 30 subjects through a transfer support scale, tested and validated semantically and statistically. Among the results is the intermediate position of the psychosocial support provided by the institution, which points to the importance of reflecting on the value that can be added to work processes through training that goes beyond the classroom.

Key-words: evaluation; service training; training transfer support.

¹ Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, Brasil. E-mail: samela_costa@yahoo.com.br. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7129-1413>.

² Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, Brasil. E-mail: luciagvilarinho@gmail.com. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1246-6049>.

Critérios de autoria: os autores, coletivamente, realizaram a concepção, criação e consolidação do artigo.

Recebido em 15 de fevereiro de 2023. Aceito em 21 de março de 2023.



A formação profissional no contexto do trabalho

A situação de treinamento existe informalmente desde os primórdios da civilização, pois o homem, por questão de sobrevivência e continuidade da sua espécie, necessitava repassar seus conhecimentos aos descendentes. Com o correr dos séculos, no entanto, as atividades de treinamento de pessoal se tornaram mais complexas e passaram a exigir processos de sistematização segundo determinados objetivos a serem alcançados. Assim, a partir da Segunda Guerra Mundial, a área de Treinamento e Desenvolvimento - T&D - ganhou relevância nas organizações (Vargas, 1996).

A expressão 'treinamento e desenvolvimento' surgiu no contexto empresarial dos Estados Unidos, com a criação da American Society of Training and Development - ASTD³, cujas raízes datam de 1942. Segundo Vargas e Abbad (2006), "no final de 1970, a ASTD tinha adquirido uma nova identidade. Entre outras coisas, ela conseguiu transformar a visão restrita de treinamento, que marcava a disciplina, para algo de maior abrangência" (p. 139).

Atualmente, vigora uma noção mais alargada de treinamento nas organizações, a qual engloba os processos de desenvolvimento de pessoas, com forte influência de perspectivas da educação corporativa. Essa tendência cresce à medida que as organizações reconhecem a aprendizagem contínua como processo inerente à estratégia organizacional, com a finalidade de levar as organizações a galgarem patamares mais elevados de competência, por meio do aprendizado e do desenvolvimento de pessoas (Eboli, 2004).

Segundo Pacheco et al. (2005, p. 104), a educação corporativa vem propiciar o crescimento da organização, com vistas ao atendimento das demandas estratégicas, por meio do desenvolvimento das competências do seu corpo funcional e de seus parceiros. Desse modo, as ações de T&D se deslocaram da esfera restrita da área de recursos humanos para ocuparem uma posição mais estratégica na organização. Sob a égide dessa nova configuração, o alcance dessas ações extrapola a capacitação de apenas alguns segmentos funcionais e caminha para um campo de atuação mais alinhado ao desenvolvimento da instituição como um todo, e não somente parte dela.

No intuito de buscar uma expressão que se aproximasse mais dessas discussões, a partir dos anos 2000, dois professores do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Gardênia da Silva Abbad e Jairo Eduardo Borges-Andrade, começaram a utilizar em suas publicações, bem como nas dissertações e teses de seus orientandos, a expressão 'treinamento, desenvolvimento e educação' - TD&E - (Vargas; Abbad, 2006. p. 157).

A crescente preocupação das organizações com o processo de aprendizagem no trabalho denota uma importância estratégica para as instituições alcançarem seus objetivos, pois "em última instância, as ações de capacitação nas organizações pretendem influenciar o comportamento humano no ambiente de trabalho." (Pilati, 2006, p. 159).

³ A ASTD - American Society of Training and Development -, atualmente denominada ATD - Association for Talent Development -, é responsável por apoiar organizações ao redor do mundo que desenvolvem os conhecimentos e habilidades de seus empregados.

No setor público, o Brasil segue a tendência internacional de utilizar a gestão estratégica de pessoas com o objetivo de modernização e profissionalização do serviço público (Camões, 2013). A partir de reformas administrativas do governo do presidente Fernando Henrique Cardoso adotou-se o modelo de competências, cuja “premissa teórica de fundo é a gestão por competência atrelada à capacitação” (Camões, 2013, p. 13).

Entretanto, a simples oferta de capacitações de formação e aperfeiçoamento não é garantia de que todas as condições necessárias ao bom aproveitamento do aprendizado se façam presentes. De acordo com Abbad et al. (2006), existem condições externas ao treinamento que influenciam positivamente ou negativamente na transferência do aprendizado às situações de trabalho.

As organizações, de um modo geral, dispõem bastante esforço no planejamento das atividades vinculadas à formação de seus profissionais, o que gera uma valorização dos processos avaliativos que incidem sobre o desenvolvimento daquilo que foi planejado. Nesses processos, destaca-se a chamada avaliação de reação, realizada logo após a realização de um evento de capacitação com o objetivo de “determinar o quanto o programa foi eficaz e a descobrir como é possível melhorá-lo” (Kirkpatrick; Kirkpatrick, 2010, p. 43).

Esse tipo de avaliação, embora necessário e importante, se expira com a conclusão da atividade formativa e o retorno dos funcionários ao seu ambiente de trabalho. A partir daí, pouco ou nada se sabe a respeito do que acontece no contexto do pós-treinamento. Esse aspecto é comentado por Abbad e Sallorenzo (2001), ao afirmarem que os resultados de algumas pesquisas têm demonstrado situações em que um participante, apesar de demonstrar reação favorável com o treinamento e de ter obtido bons escores nas avaliações de aprendizagem, não aplica, no trabalho, as novas habilidades que adquiriu. O treinado deixou, nesse caso, de produzir transferência positiva de treinamento, não necessariamente por falta de memória, de capacidade de retenção e generalização ou por deficiências do programa de treinamento, mas porque lhe faltaram oportunidades para colocar em prática as capacidades e os conhecimentos que adquiriu.

Embora as situações de treinamento sejam organizadas no sentido de proporcionar ao profissional condições adequadas à aprendizagem para o trabalho, é necessário considerar que, além dessas situações criadas pela ação do treinamento, será preciso que os conhecimentos, habilidades e atitudes do participante, encarados como desempenhos no trabalho, recebam apoio da organização para que ocorram e sejam aplicados nos ambientes de trabalho (Abbad et al., 2006).

Um treinamento, por melhor que seja, não garante a aplicação das novas aprendizagens no contexto de trabalho. Sendo assim, a avaliação do suporte organizacional se justifica pela tentativa de trazer à tona os efeitos que o contexto externo produz sobre as ações de capacitação e as implicações que os resultados trazem para a tomada de decisões em relação ao sistema de treinamento existente nas organizações. Para Abbad e Sallorenzo (2001), comentando a respeito da influência do ambiente ou do contexto organizacional sobre os níveis de avaliação, é possível identificar uma tendência de investigação do efeito de estratégias pós-treinamento sobre o impacto. Esses trabalhos geralmente partem do pressuposto de que o treinamento sozinho não é capaz de garantir impacto positivo e duradouro no desempenho da pessoa treinada, sendo necessária por essa razão, a adoção de estratégias de gestão pós-treinamento que

tornem o ambiente de trabalho propício à transferência de habilidades. Alguns resultados vêm demonstrando que esse tipo de intervenção é eficaz. O uso de feedback e o estabelecimento de objetivos de trabalho e técnicas de autogerenciamento parecem favorecer, tanto a manutenção das habilidades a longo prazo, quanto a transferência de treinamento.

Borges-Andrade (2002) afirma que existe uma crescente demanda por avaliação, fruto do aumento dos investimentos na área de TD&E e da descoberta do valor estratégico para a organização do conhecimento e da qualificação permanente de seu pessoal. Para Pilati (2006), as ações de TD&E não podem ser compreendidas de modo descontextualizado em relação ao ambiente organizacional. É essencial, então, ligar todo o processo de treinamento nas organizações às variáveis de comportamento organizacional, tendo em vista que o objetivo final da promoção de aprendizagem no trabalho é o aprimoramento do desempenho e de variáveis comportamentais dos treinandos. Assim entendido, TD&E é parte da organização, influenciando e sofrendo influências do sistema organizacional.

Dessa maneira, os resultados dos treinamentos não podem passar incólumes a todo esforço despendido por uma organização ao estruturar um sistema de treinamento, seja na forma de melhoria organizacional, aumento da produtividade ou melhoria do próprio desempenho das pessoas. Soma-se a isso, o fato de que, cada vez mais, se faz presente a importância de um ambiente que propicie a aprendizagem contínua e, nesse sentido, a avaliação pode ser considerada o “elo entre passos sucessivos no processo de mudança” (Hamblin, 1978, p. 103).

O foco deste estudo avaliativo recai nessas condições externas, mais especificamente no suporte ao treinamento, pois, segundo Abbad e Sallorenzo (2001), há fortes evidências empíricas de que uma nova habilidade aprendida em treinamento pode deixar de ser transferida para o trabalho por falta de apoio organizacional.

Um treinamento, por melhor que seja, não garante a aplicação das novas aprendizagens no contexto de trabalho. É no contexto dessa discussão que se situa o objetivo do presente estudo: avaliar o suporte à transferência de treinamento no âmbito das ações de capacitação desenvolvidas no plano de desenvolvimento de pessoas de uma autarquia federal.

Suporte à transferência de treinamento

Embora a aprendizagem ocorra difusamente no ambiente de trabalho, ela pode ser facilitada por meio de ações que potencializam as formas de aprender e se desenvolver dentro das organizações. No contexto internacional, dois modelos de avaliação de treinamento são conhecidos e adotados: o modelo criado por Kirkpatrick (1976), que sugere quatro níveis de avaliação: reações, aprendizagem, desempenho no cargo e resultados; e o modelo, desenvolvido por Hamblin (1978), que subdivide a categoria resultados em: mudança organizacional e valor final (Mourão; Borges-Andrade, 2005).

No âmbito brasileiro, destaca-se a abordagem de avaliação de treinamento criada por Borges-Andrade (1982), denominada Modelo de Avaliação Integrado e Somativo - Mais. Esse modelo de avaliação de treinamento está estruturado em torno de cinco

componentes: insumos, procedimentos, processos, resultados e ambiente. O componente ambiente é subdividido em quatro subcomponentes: avaliação de necessidades, suporte, disseminação e efeitos a longo prazo (Borges-Andrade et al., 2006).

Baseado neste modelo teórico de avaliação, Abbad (1999), consolidou o Modelo Integrado de Avaliação no Impacto de Treinamento - Modelo Impact. Nele, a autora buscou investigar de que modo as variáveis, relativas ao indivíduo, ao treinamento, ao contexto organizacional, aos resultados imediatos do treinamento - reação e aprendizagem -, se relacionam ao impacto do treinamento no trabalho (Abbad, 1999). Entre as conclusões obtidas, pode-se destacar a forte dependência que existe entre os resultados do treinamento e a existência de um ambiente organizacional favorável ao desempenho dos participantes. Assim, ambientes de trabalho restritivos ou pouco acolhedores podem ser fator de desmotivação para a aprendizagem e sua transferência nas situações reais de trabalho.

No presente estudo, foram avaliadas as dimensões relacionadas ao contexto pós-treinamento, expressas no seguinte objetivo: avaliar o suporte à transferência de treinamento no âmbito das ações de capacitação desenvolvidas no plano de desenvolvimento de pessoas de uma autarquia federal.

Procedimentos metodológicos

O estudo se desenvolveu no Instituto Nacional da Propriedade Industrial - Inpi -, tendo como centro o curso Portal Periódicos Capes. A formação do profissional que atua como pesquisador em seus quadros é bastante complexa, pois requer etapas de instrução que devem ser continuadas ao longo de toda a carreira. Uma das ações planejadas e executadas no âmbito de seu Centro de Educação Corporativa, foi o curso Portal Periódicos Capes, objeto deste estudo avaliativo na sua relação com o suporte à transferência de treinamento. A escolha desse curso se justificou pela sua importância como instrumento de trabalho na busca de informação tecnológica que pode auxiliar as atividades de seus profissionais. As capacitações internas para a utilização do Portal são fundamentais para incrementar o uso dessa e de outras bases de dados.

O Portal de Periódicos Capes é uma biblioteca virtual que disponibiliza o melhor da produção científica internacional a instituições de ensino e pesquisa no Brasil. Ele atende às demandas dos setores acadêmico, produtivo e governamental, propicia o aumento da produção científica nacional e o crescimento da inserção científica brasileira no exterior. É, portanto, uma ferramenta indispensável à formação do pesquisador no âmbito da referida autarquia.

Considerando o contexto do presente estudo e as sugestões encontradas na revisão da literatura referentes às abordagens avaliativas (Worthen; Sanders; Fitzpatrick, 2004), inferiu-se a adequação e relevância da abordagem centrada em consumidores, uma vez que a mesma,

preocupa-se em conhecer em que medida determinado processo, produto ou programa atende às necessidades e expectativas de quem o utiliza. Com isto, ressalta as dimensões éticas e práticas da avaliação, onde a apreciação do consumidor se converte em ponto crucial para a tomada de decisão em favor do aprimoramento do objeto que se avalia. (Farah, 2012, p. 26)

Embora essa abordagem seja predominantemente somativa, ela também pode ter um caráter formativo (Worthen; Sanders; Fitzpatrick, 2004), pois colabora para a reformulação de processos. Os servidores foram situados como participantes do curso e suas respostas oferecem subsídios para que os gestores da instituição venham a se utilizar dos resultados para melhorar a administração.

As questões avaliativas, na visão de Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004), têm a função de orientar o trabalho avaliativo. Assim, a partir do objetivo formulado para este estudo, elaborou-se a seguinte questão avaliativa: m que medida, na opinião de servidores egressos de uma ação de capacitação, a instituição oferece suporte psicossocial e material necessário à transferência de treinamento?

Todo processo avaliativo, que se pretenda transparente e pertinente, tem de se basear em critérios previamente estabelecidos e que são tomados como referência para a emissão do julgamento. Para o presente estudo foi elaborado o quadro de critérios e padrões de julgamento que se segue, baseado em elementos - categorias, subcategorias e indicadores -, levantados na literatura especializada em tecnologia, desenvolvimento e educação.

Quadro 1 -
Quadro de critérios e padrões de julgamento.

Categorias de avaliação	Subcategorias	Indicadores
Suporte psicossocial	Fatores situacionais de apoio	- Apoio gerencial - do chefe - Apoio organizacional - Apoio social - dos colegas
	Consequências associadas ao uso de novas habilidades	Ocorrência de reações favoráveis ou desfavoráveis dos colegas ou superiores hierárquicos na tentativa de aplicar as habilidades aprendidas
Suporte material	--	- Qualidade do suporte material - Quantidade do suporte material - Disponibilidade do suporte material

Fonte: adaptado de Abbad et al. (2006).

Foram contactados 70 servidores, todos da carreira de pesquisador, com estágio probatório já concluído, com mais de três anos de experiência na instituição e formação acadêmica em nível de mestrado ou doutorado. Participaram do estudo 30 servidores públicos federais que concluíram o curso Portal Periódicos Capes.

Dois instrumentos de coleta de dados foram utilizados nesta avaliação: um questionário e uma a Escala de Suporte à Transferência - EST -, elaborada e validada por Abbad (1999) e Abbad e Sallorenzo (2001). O questionário, formado por seis questões fechadas e uma aberta, teve por objetivo levantar o perfil do respondente. Segundo Abbad et al. (2012), os itens da Escala de Suporte à Transferência foram construídos com base na literatura técnica e estudos realizados no Brasil e no exterior.

Embora o construto ‘suporte à transferência’ seja passível de ser avaliado pelo egresso, chefes imediatos e colegas, “a fonte humana que predomina nesse tipo de avaliação tem sido o egresso do treinamento” (Abbad et al., 2012, p. 244). Vale mencionar que o instrumento faz parte de um conjunto de instrumentos elaborados a partir de um modelo empírico de avaliação de treinamentos, o Impact (Abbad, 1999). A EST é uma escala do tipo Likert, testada e validada semanticamente e estatisticamente (Abbad, 2012).

Entre as vantagens da utilização de escala destacam-se a “simplicidade de aplicação, por permitir o uso de afirmações que não estão explicitamente ligadas à atitude estudada, além disso, tende a ser mais precisa por permitir maior número de alternativas” (Brandalise; Bertolini, 2013, p. 32)

Considerando que o instrumento devia atender à realidade da instituição, foram feitas algumas adaptações, sugeridas por dois especialistas selecionados dentro da autarquia, não participantes do estudo. Dessa maneira, a escala ficou formada por 22 itens organizados em duas categorias: Suporte psicossocial e Suporte material à transferência de treinamento. Os itens relacionados ao Suporte psicossocial ficaram estruturados em fatores situacionais de apoio, com 10 itens, e consequências associadas ao uso das novas habilidades, com seis itens. Cada ponto da escala foi associado a um advérbio, em que um correspondia a nunca; dois a raramente; três a algumas vezes; quatro a frequentemente e cinco a sempre.

Por meio desses itens, buscou-se apreender do participante o quanto de apoio foi oferecido pelo ambiente de trabalho para que ele utilizasse o aprendido na capacitação oferecida. Os itens referentes a ‘consequências associadas ao uso das novas habilidades’ buscaram captar a existência de reações - favoráveis ou desfavoráveis -, por parte dos colegas de trabalho, pares ou superiores hierárquicos, à transferência de treinamento.

A categoria ‘suporte material à transferência’ ficou formada por seis itens que buscaram captar em que medida a organização disponibiliza os recursos materiais em termos de quantidade, qualidade e disponibilidade para que o egresso do curso possa aplicar o aprendido. Segundo Abbad et al. (2012), esse fator é “bastante consistente, apresentando um bom índice de confiabilidade” p. 251).

A administração do instrumento de avaliação foi realizada de maneira direta, conforme recomendam Elliot, Hildenbrand e Berenger (2012). Foram encaminhados e-mails para os servidores com o convite e o link do formulário criado na ferramenta Typeform, disponível no endereço eletrônico <<https://www.typeform.com/>>. O instrumento de avaliação esteve disponível para resposta durante 15 dias.

Após o preenchimento do instrumento, os dados foram tabulados em planilha do Excel e organizados em tabelas e gráficos. a análise das questões obedeceu ao quadro de critérios e padrões de julgamento deste estudo. Segundo Abbad et al. (2012), uma alta concentração de respostas em torno dos pontos ‘nunca e ‘raramente’ indica pouco suporte. No presente caso, como o formulário continha cinco alternativas - nunca, raramente, algumas vezes, frequentemente e sempre -, considerou-se que o suporte seria insatisfatório quando os respondentes assinalassem as três primeiras opções e seria satisfatório quando registrassem as duas últimas opções. Os comentários e sugestões dos egressos foram analisados quantitativa e qualitativamente.

Resultados

A seguir são expressos os resultados quantitativos do estudo, acrescidos das expressões livres dos funcionários.

Suporte psicossocial: fatores situacionais de apoio: os itens relacionados a esta subcategoria discorrem sobre o apoio gerencial, da chefia; social, do grupo de trabalho; e organizacional, da instituição, que o participante recebe para aplicar o que aprendeu em treinamento. A análise se projetou para o agrupamento desses três indicadores.

Apoio gerencial: relaciona-se à maneira como a chefia pode facilitar o processo de transferência de treinamento, o que pode ocorrer por meio do encorajamento à aplicação do aprendido, do planejamento de oportunidades de transferência do treinamento e da remoção de obstáculos que dificultam a transferência do conhecimento adquirido em treinamento. Os respondentes admitiram que raramente/nunca/algumas vezes os obstáculos são retirados pela chefia - 21 respondentes. Quanto ao encorajamento pela chefia para aplicar o novo conhecimento, também ficou negativo - 17 respondentes. E, finalmente, se o chefe imediato tem criado oportunidade para planejar juntamente com o servidor o uso da nova habilidade, também foi negativo - 24 participantes. Assim, todos esses aspectos ficaram respondidos negativamente - nunca, raramente, algumas vezes - por mais de 50% dos sujeitos

Esse sentimento pode ser verificado no comentário efetuado por um respondente:

“Os servidores em cargos de gestão na diretoria xxx, frequentemente, não possuem perfil para o cargo. Muitas vezes são excelentes profissionais, mas não sabem gerenciar pessoas. [...]. Não parece ser preocupação de ninguém criar relações de confiança e os servidores, não sem razão, adotam sempre a prevenção nas relações institucionais.” (Respondente 24)

Apoio organizacional: diz respeito à existência de um ambiente de trabalho que oportunize a aplicação do aprendido. Os respondentes registraram que não têm tido, ou tem pouca, oportunidade de usar no trabalho as habilidades aprendidas - 17 respondentes. Falaram do tempo como sendo o maior obstáculo para aplicar o aprendido no trabalho - 18 respostas. Registraram que, embora os objetivos de trabalho da instituição encorajem a aplicação do que aprenderam no treinamento, há dificuldades neste sentido - 17 respondente. Disseram, também, que as oportunidades de aplicar no trabalho as habilidades aprendidas são poucas, pois elas não são usadas no trabalho - 22 respondentes. Assinalaram que nunca/raramente/algumas vezes recebem as informações corretas para aplicar o aprendido no trabalho - 16 respondentes. Em apenas um item, sobre os prazos de entrega de trabalhos que dificultam o uso das habilidades aprendidas, é que os respondentes se saíram melhor, assinalando frequentemente (11) e sempre (5), um total de 16 respostas, mais de 50%, nos aspectos positivos. Deste modo, das cinco indagações contidas nesta parte, quatro ficaram com visões negativas e uma foi positiva.

A percepção sobre a dificuldade com o tempo é corroborada pelos comentários a seguir:

“No exercício do trabalho, as metas mensais não nos permitem utilizar as ferramentas ensinadas no curso, visto que consumiria um tempo excessivo. Além disso, as ferramentas seriam mais úteis se o instituto

disponibilizasse o acesso ao portal Ieee⁴ - fundamental para buscas na área de elétrica e eletrônica.” (Respondente 4).

“O tempo é que identifico como o maior problema em se inserir o conteúdo adquirido em um treinamento em nossa rotina de trabalho. Qualquer rotina diferente do básico não é computada como atividade extra. O que acontece é que se é muito essencial o próprio examinador trabalha mais para poder não prejudicar sua produção. Com o tempo isso se torna um fator desestimulante até para querer cursar novos treinamentos.” (Respondente 6).

“Além disso, o tempo limitado que temos ao tomar conhecimento do assunto a ser examinado e da pesquisa por anterioridades relativas a ele é consideravelmente curto, o que não nos motiva a acompanhar publicações novas em cada uma das ‘n’ tecnologias que lidamos cotidianamente.” (Respondente 18).

“Participei do curso Portal de Periódicos Capes - Química com ênfase em fármacos e alimentos e áreas afins” em agosto de 2015. Algumas das bases de dados ensinadas também são úteis para a Biotecnologia. Infelizmente, devido à pressão na produtividade (metas) tenho pouco tempo para aplicar os conhecimentos adquiridos na busca de documentos.” (Respondente 29)

Tais comentários salientam o quanto as metas estipuladas para cada servidor produzem impactos na transferência do treinamento. Por vezes, os pesquisadores recorrem a ferramentas de busca conhecidas para dar celeridade ao processo de exame da patente e, assim, cumprirem a produção estipulada pela instituição. Outra questão levantada foi a incompatibilidade dos recursos apresentados no curso e a atividade realizada:

“Muitos dos recursos mostrados no treinamento não são compatíveis com a atividade fim para a qual utilizo os recursos do Portal. Isso ocorre em razão do elevado número de tecnologias diferentes e não correlacionadas que cotidianamente nos deparamos, reflexo do número extremamente limitado de pesquisadores contratados.” (Respondente 18)

Apoio social: representa a contribuição dos pares e colegas de trabalho na facilitação do processo de transferência do treinamento, o que também não foi bem visto pelos respondentes, pois 19 assinalaram nunca, raramente, algumas vezes.

Quanto às conseqüências, no âmbito do ‘suporte psicossocial’, associadas ao uso de novas habilidades, os respondentes se dividiram equitativamente sobre o que foi ensinado ser levado em conta pela administração - 15 respondentes. Eles consideraram que são pouco elogiados quando aplicam as novas habilidades no trabalho - 22 respostas; quase nunca recebem orientação para aplicação das novas habilidades - 18 respondentes. Assim, em dois quesitos os aspectos foram negativos e no primeiro a resposta ficou repartida ao meio.

⁴ A biblioteca digital Ieee Xplore, recurso poderoso para a descoberta e acesso a conteúdo técnico e científico, é publicada pelo Institute of Electrical and Electronics Engineers e seus parceiros de publicação. Disponível em: <http://ieeexplore.ieee.org/Xplore/home.jsp>.

No que tange à ocorrência de reações desfavoráveis, consideraram que as tentativas de aplicar as novas habilidades no trabalho passam despercebidas (26 Respondentes) e que a organização ressalta mais os aspectos negativos do que o uso das novas habilidades (19 respostas). Disseram também que as chefias chamam a atenção quando cometem erros ao usar as novas habilidades no trabalho (28 Respondentes). Cabe indagar se o fato dos egressos não receberem comentários pelos erros praticados não significaria que a tentativa de aplicação tem sido despercebida por todos.

A categoria 'suporte material' refere-se à opinião dos egressos do treinamento quanto à qualidade, quantidade e disponibilidade de recursos materiais e financeiros necessários para que o ambiente de trabalho seja propício à transferência do treinamento. A análise desta categoria encontra-se dividida em três indicadores: qualidade do suporte material; disponibilidade do suporte material e quantidade do suporte material.

Qualidade do suporte material: em relação à qualidade do suporte material, notou-se que os itens 17, 18 e 19 aparecem com uma maior concentração das respostas nos pontos mais elevados da escala. No item 17 indagou-se sobre o bom estado das máquinas e materiais que o funcionário utilizava, encontrando-se 28 respostas em frequentemente e sempre. No item 18 perguntou-se sobre a qualidade dos computadores, se eram compatíveis com as novas habilidades e foram 25 respostas nos dois aspectos positivos. E no item 19, inquiriu-se se o local de trabalho possuía espaço, mobiliário, iluminação, ventilação adequados à aplicação correta das habilidades adquiridas no treinamento, tendo se encontrado 20 respostas positivas. Este item, no entanto, apresentou um número significativo de respostas (10) nos pontos inferiores - raramente e algumas vezes -, o que pode revelar alguma necessidade de melhoria no conforto físico do local de trabalho. É importante observar que o ponto 'nunca' não foi assinalado nesses itens. Depreende-se que a instituição oferece condições materiais para que o servidor aplique o que aprendeu no treinamento. Sobre a qualidade do suporte destaca-se o que registrou o respondente 3: *“Por realizar trabalho intelectual, o ambiente, que separa os profissionais apenas com divisórias baixas, não propicia isolamento acústico necessário à atividade introspectiva.”*

Disponibilidade do suporte material: nos itens 20 e 21 foram feitas indagações sobre a disponibilidade do material. No 20 perguntou-se: “Minha organização tem fornecido os recursos materiais (equipamentos, materiais, mobiliário e similares) necessários ao bom uso, no trabalho, das habilidades que aprendi no treinamento”, e encontrou-se 23 respostas nas opções frequentemente e sempre. E no item 21 se “os móveis, materiais, equipamentos e similares têm estado disponíveis em quantidade suficiente à aplicação do que aprendi no treinamento”, tendo sido registradas 27 respostas nas mesmas opções.

Quantidade do suporte material: no item 22 foi perguntado se a “organização tem fornecido o suporte financeiro extra - exemplo: chamadas telefônicas de longa distância, viagens ou similares -, necessário ao uso das novas habilidades aprendidas no treinamento” e foram registradas 28 respostas em nunca, raramente e algumas vezes, denotando que a instituição não tem fornecido um suporte financeiro para a transferência do treinamento. Tal incidência pode estar associada à baixa aplicação de recursos financeiros para esse suporte extra ou ter relação com questões de orçamento que marcam o cenário de crise das instituições públicas nos últimos anos. Em certa medida,

essa dificuldade financeira se reflete no acesso a bases de busca de artigos e periódicos pagos. O acesso restrito cria dificuldades para o pesquisador utilizar o que aprendeu no curso.

Alguns comentários ilustram essa dificuldade, conforme as transcrições que se seguem: *“Não adianta dar o curso e não termos acesso às bases ou haver restrições”* (respondente 5); *“Os recursos ensinados são úteis, mas representam uma ferramenta não tão efetiva quanto o acesso que dispomos para pesquisas em algumas áreas ou tipos de publicação específica que, infelizmente, são caros e atualmente possuem uso restrito”* (respondente 18); *“As bases de dados mais relevantes para minha área de atuação na instituição não estão disponíveis, o que prejudica muito o uso do treinamento no desempenho de minha atividade”* (respondente 26).

Esses comentários sugerem que o aporte financeiro é necessário para que as condições de aplicação do treinamento sejam atendidas.

Considerações finais

A resposta à questão avaliativa do presente estudo considera as duas categorias e os padrões de julgamento utilizados, tendo sido obtido as seguintes opiniões dos egressos sobre o suporte à transferência do aprendido em um treinamento às situações de trabalho.

Tabela 1 -

Opinião dos egressos em relação ao suporte psicossocial e material.

Categorias em avaliação	Suporte satisfatório	Suporte regular	Suporte insatisfatório
Suporte psicossocial (16 itens)	5	23	2
Suporte material (6 itens)	13	17	0
Total	18	39	2

Fonte: autoras (2020).

Verifica-se que a percepção dos egressos do curso Portal Periódicos Capes, a respeito do suporte à transferência fornecido pela instituição em questão, especialmente no que se refere ao suporte psicossocial, situa-se numa posição intermediária. Isto significa que o curso recebeu comentários elogiosos, mas também algumas críticas:

“O treinamento “Portal periódicos CAPES” foi ministrado de maneira satisfatória. O professor demonstrou domínio do conteúdo, segurança e muita disposição em ajudar.” (Respondente 4)

“Pude aprender que existem ferramentas de busca muito eficientes, de baixo custo e integradas que poderiam vir a substituir ou minimizar o uso das ferramentas de busca pagas, como o Epoque, no trabalho de exame de patentes.” (Respondente 10)

“Elogio e agradeco pela oportunidade de aprender como utilizar o Portal Capes, ferramenta importante para o exercício do cargo de pesquisador”. (Respondente 16)

“Como as verbas para capacitação são limitadas e não atendem a todos os servidores de todas as áreas, poderia se pensar em treinamentos por vídeo conferências ou trazer o palestrante para o instituto ao invés de

deslocar o servidor para viagens. Entretanto, muitas vezes, há restrição do número de participantes da minha diretoria, pois as capacitações são cadastradas na produção e correspondem a menos pedidos de patentes a serem examinados / decididos, o que nem sempre é verdade, pois servidores bem treinados podem executar trabalhos com mais qualidade e maior eficiência, evitando o retrabalho com maior número de etapas de exame e questionamentos por parte dos requerentes". (Respondente 1)

Algumas sugestões também foram apresentadas pelos egressos: realização de novos cursos; maior valorização da participação do servidor em treinamentos; alteração na forma de cadastramento do treinamento em relação à produção; criação de trilhas de aprendizagem para o servidor; e utilização das novas tecnologias no ensino. Tais comentários revelam o compromisso dos participantes com a melhoria do trabalho.

Este estudo, embora realizado em uma instituição específica, pode ser relevante para qualquer outra instituição, pública ou privada, pois revelou a necessidade de os gestores ficarem atentos ao suporte que oferecem à transferência do aprendizado feito durante um treinamento. Não tem sentido o esforço e gasto realizados com um treinamento para, depois, o treinando não aproveitar o conhecimento adquirido no seu trabalho.

Assim, conclui-se que áreas que desenvolvem treinamento sejam estimuladas a refletir sobre a importância do papel do treinamento e o valor que pode ser agregado nos processos de trabalho por meio de uma capacitação que vá além da sala de aula. Isto requer o compromisso de todas as áreas, pois TD&E é uma estrutura sistêmica e não pode ser pensada e planejada isoladamente por um único setor.

Referências

- ABBAD, Gardênia da Silva. *Um modelo integrado de avaliação de impacto de treinamento no trabalho*: IMPACT. Brasília: UNB, 1999. 262f. Tese (Doutorado em Psicologia). Universidade de Brasília.
- ABBAD, Gardênia da Silva et al. Suporte à transferência de treinamento e suporte à aprendizagem. In: ABBAD, Gardênia da Silva et al. *Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2012, p. 244-263.
- ABBAD, Gardênia da Silva et al. Medidas de suporte em avaliação de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo et al. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 395-421.
- ABBAD, Gardênia da Silva; SALLORENZO, Lucia Henriques. Desenvolvimento e validação de escalas de suporte à transferência de treinamento. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 36, n. 2, 2001, p. 33-45.
- BORGES ANDRADE, Jairo Eduardo. Avaliação integrada e somativa em TD&E. In: BORGES ANDRADE, Jairo Eduardo et al. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 343-358.
- BORGES ANDRADE, Jairo Eduardo. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. *Estudos em Psicologia*, Campinas, v. 7, n. especial, 2002, p. 31-43.

- BRANDALISE, Loreni Teresinha; BERTOLINI, Geysler Rogis Flor. Instrumentos de medição de percepção e comportamento: uma revisão. *Rev. Ciênc. Empres.* Unipar, Umuarama, v. 14, n. 1, 2013, p. 7-34.
- CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. *Análise do processo de implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal*. Brasília: UNB, 2013. 200f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília.
- EBOLI, Marisa et al. *Educação corporativa no Brasil: mitos e verdade*. São Paulo: Gente, 2004.
- ELLIOT, Ligia Gomes; HILDENBRAND, Luci; BERENQUER, Mêrcedes Moreira. Questionário. In: ELLIOT, Ligia Gomes (org.). *Instrumentos de avaliação e pesquisa: caminhos para a construção e validação*. Rio de Janeiro: WAK, 2012. p. 69-100. 55
- FARAH, Rima. *Avaliação da qualidade do instrumento de avaliação de desempenho de educadores em saúde do Consórcio Brasileiro de Acreditação*. Rio de Janeiro: Fundação Cesgranrio, 2014. 63f. Dissertação (Mestrado Profissional em Avaliação) - Fundação Cesgranrio.
- HAMBLIN, Anthony C. *Avaliação e controle do treinamento*. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.
- KIRKPATRICK, Donald L; KIRKPATRICK, James D. *Como avaliar programas de treinamento de equipes: os quatro níveis*. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2010.
- KIRKPATRICK, Donald L. Evaluation of training. In: CRAIG, Robert L. *Training and development handbook*. New York: MacGraw-Hill, 1976.
- MOURÃO, Luciana; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Avaliação de programas públicos de treinamento: um estudo sobre o impacto no trabalho e na geração de emprego. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 12, n. 33, 2005, p. 13-38.
- PACHECO, Luzia et al. *Capacitação e desenvolvimento de pessoas*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- PILATI, Ronaldo. História e importância de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo et al. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 159-176.
- VARGAS, Miramar Ramos Maia; ABBAD, Gardênia da Silva. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação: TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo et al. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 137-158.
- VARGAS, Miramar Ramos Maia. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 31, n. 2, 1996, p. 126-136.
- WORTHEN, Blaine R; SANDERS, James R; FITZPATRICK, Jody L. *Avaliação de programas: concepções e práticas*. São Paulo: Gente, 2004.