

Ações de treinamento em uma universidade pública, desenvolvimento profissional e cidadania organizacional: existe relação entre esses construtos?

Training actions in a public university, professional development and
organizational citizenship: Is there a relationship between these constructs?

Recebido: 28/07/2017

Aprovado: 26/11/2018

Maria Célia da Silva Lima^a

Diva Ester Okazaki Rowe^b

Luciana Mourão^{c, d}

Abdinardo Moreira Barreto Oliveira^e

^aUniversidade Federal do Vale do São Francisco, Petrolina, PE, Brasil

^bUniversidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil

^cUniversidade Salgado de Oliveira, Niterói, RJ, Brasil

^dUniversidade Estadual do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

^eUniversidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, PR, Brasil

Resumo

Este trabalho avaliou a relação entre as percepções de resultados de treinamento, desenvolvimento profissional e comportamentos de cidadania organizacional, a partir de estudo em uma universidade pública. A pesquisa foi descritiva com abordagens quantitativa e qualitativa. Coletou-se dados em três etapas sucessivas: análise documental, survey com egressos (n = 231) e grupo focal com gestores (n = 11). Na análise utilizaram-se estatísticas descritivas, modelagens de equações estruturais e análise de conteúdo. Os resultados qualitativos mostraram convergências entre a opinião dos egressos e das chefias sobre o impacto do treinamento. Os testes indicaram que o impacto do treinamento explica 12% do desenvolvimento profissional. Para as dimensões de comportamentos de cidadania organizacional, o impacto do treinamento também foi significativo estatisticamente: sugestões criativas (22%), divulgação da imagem organizacional (10%) e cooperação com os colegas (3%). Esses achados trazem contribuições teóricas e implicações práticas para o treinamento de funcionários em organizações públicas.

Palavras-chave: Capacitação; Avaliação de Treinamento; Cidadania Organizacional; Desenvolvimento Profissional.

Abstract

This study evaluated the relationship between perceptions of training results, professional development and organizational citizenship's behaviours, based on a study at a public university. The research is descriptive and employed quantitative and qualitative approaches. Data were collected in three successive stages: documentary analysis, a survey with alumni (n = 231) and a focal group composed of managers (n = 11). Descriptive statistics, structural equations modelling and content analysis were used for the data analysis. The results showed convergences between the opinions of alumni and managers regards on the impact of training. Tests indicated that the impact of training explains 12% of professional development. For the dimensions of organizational citizenship behavior's, the impact of training was also statistically significant: creative suggestions (22%), dissemination of the organizational image (10%) and cooperation with colleagues (3%). These findings bring theoretical contributions and practical implications for the training of employees in public organizations.

Keywords: Training; Training Assessment; Organizational Citizenship; Professional Development.

Introdução

Com o estabelecimento de novas práticas de gestão de pessoas no Brasil, foi constituída, pelo Decreto n. 5.707 (2006), a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) para os órgãos da administração direta, autárquica e fundacional. Na sequência, o Decreto n. 5.825 (2006) formulou as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) nas instituições federais, vinculadas ao Ministério da Educação. Com a publicação desses normativos, intensificou-se a capacitação de servidores do serviço público federal, com investimentos oriundos de recursos disponíveis no orçamento, tornando-se uma exigência nos serviços públicos e um processo permanente e deliberado de aprendizagem.

Nessa perspectiva, a capacitação passou a ser um meio usado para proporcionar a aprendizagem e promoção do desenvolvimento de competências, relacionando-se ao termo treinamento, que envolve eventos de curta e média duração, como cursos ou oficinas, que buscam promover a melhoria do desempenho individual no trabalho (Vargas & Abbad, 2006). Assim, nos contextos organizacionais, a área de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) tem adquirido cada vez mais importância estratégica (Bell, Tannenbaum, Ford, No & Kraiger, 2017), pois as pessoas dentro da organização têm sido consideradas como recursos que podem trazer retornos significativos no nível individual e resultados positivos para a organização (Ho, 2016). 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. Também é necessário que os resultados de tais ações sejam avaliados e que haja um ciclo permanente de melhorias em relação às capacitações ofertadas (Freitas, Borges-Andrade, Abbad, & Pilati, 2006; Griffin, 2012).

Dessa forma, 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 mantém 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, retroalimentação e aperfeiçoamento constante do citado sistema (Borges-Andrade, Abbad, Zerbini & Mourão, 2013). 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.

Ademais, partindo do pressuposto de que os investimentos em TD&E têm pouca probabilidade de contribuir para aumentar e melhorar o desempenho profissional dos trabalhadores se as competências aí adquiridas ou aprofundadas, por meio das capacitações, não forem transferidas para o contexto de trabalho em que eles atuam, bem como mantidas ao longo do tempo (Caetano, 2012). Assim, as avaliações de impacto podem contribuir para identificar a efetividade de ações de cursos e programas. Nesse aspecto, o estudo atende, portanto, uma recomendação da literatura de que sejam testadas relações entre variáveis, a fim de compreender como os trabalhadores, egressos de programas educacionais e de treinamentos, são afetados (Bell et al., 2017; Griffin, 2012).

No que se refere à avaliação da efetividade de ações de capacitação, pesquisadores (Abbad, Coelho, Freitas & Pilati, 2006; Abbad, Freitas & Pilati, 2006) têm procurado investigar quais eventos do ambiente pós-treinamento influenciam positiva ou negativamente a eficácia do treinamento. Abbad et al. (2006, p. 414) enfatizam que, nessa linha, “a variável-critério mais comumente investigada tem sido a transferência de treinamento ou impacto do treinamento no trabalho”, bastante pesquisada como variável dependente. No entanto, Sonnentag (2002) e J. R. V. Santos e Mourão (2011) sugeriram novas pesquisas utilizando o impacto do treinamento como preditora, ao invés de ser uma variável dependente.

Nessa perspectiva, devido à relevância das organizações conhecerem os resultados dos eventos de capacitação oferecidos, faz-se necessário a realização de estudos, sobretudo, em instituições públicas federais. Iguamente, observou-se em estudos sobre avaliação de treinamento que alguns autores nacionais identifica-

ram lacunas e necessidades de pesquisas sobre avaliação de treinamento e impacto no trabalho individual dos egressos, nos contextos organizacionais.

Da mesma forma, G. M. Santos e Mourão (2011) indicaram que novos estudos investigassem a influência de outras variáveis de atitude geral do empregado para com a organização (como a cidadania organizacional) em relação ao impacto do treinamento no trabalho, uma vez que tais atitudes podem influenciar na transferência positiva do que foi aprendido em ações de TD&E para o dia a dia no trabalho. Também sinalizaram variáveis relativas à aprendizagem em ambiente organizacional, a exemplo da percepção do desenvolvimento profissional na organização.

Assim, as lacunas que conduziram a construção desta pesquisa buscaram atender a necessidade de ampliação de estudos abordando a avaliação de treinamento no campo das universidades públicas federais, o estudo do impacto do treinamento no trabalho, por meio da utilização de duas fontes de avaliação: egressos e chefias imediatas (Abbad et al., 2006; Araújo, 2013). Nesse contexto, mostrará os efeitos da relação do impacto do treinamento, atuando como preditora das variáveis comportamentos de cidadania organizacional e percepção do desenvolvimento profissional, que evidenciam atitudes e comportamentos do trabalhador, no ambiente pós-treinamento, em termos de aprendizagens e benefícios em prol da organização, relação causal não encontrada na revisão de literatura de TD&E.

Diante dos aspectos abordados, definiu-se o seguinte problema de pesquisa:

Qual o impacto das ações de capacitação no trabalho dos servidores de uma Universidade Pública Federal, egressos das ações, e a relação desse impacto com o desenvolvimento profissional e comportamentos de cidadania organizacional?

Nessa perspectiva, cabe destacar que este estudo dará importante contribuição para a universidade estudada e, apesar das características específicas da amostra, poderá trazer algumas reflexões para a política nacional de desenvolvimento de pessoas do serviço público federal e para o avanço de pesquisas na área de TD&E.

Assim, este trabalho tem como objetivo avaliar o impacto das ações oferecidas pelo Plano Anual de Capacitação de uma Universidade Pública Federal, no trabalho dos egressos dessas ações, e a relação desse impacto no desenvolvimento profissional e nos comportamentos de cidadania organizacional, tendo como foco os servidores de uma Universidade Pública Federal. A seguir, são apresentados os conceitos teóricos centrais, por meio de uma breve revisão acerca das três variáveis investigadas neste trabalho.

Impacto do treinamento no trabalho, desenvolvimento profissional e comportamentos de cidadania organizacional

O impacto do treinamento no trabalho é definido como a autoavaliação feita pelo próprio participante e seus pares acerca dos efeitos produzidos pelo treinamento em seus níveis de desempenho, motivação, autoconfiança e abertura às mudanças nos processos de trabalho, compreendendo os conceitos de transferência de treinamento e desempenho no trabalho (Abbad, 1999). Assim, tal impacto corresponde aos resultados obtidos no treinamento e que são, posteriormente, aplicados no trabalho e podem ocorrer em três níveis: indivíduo (comportamento no cargo), equipe e organização (Borges-Andrade et al., 2013). O impacto no nível do comportamento no cargo, objeto deste estudo, focaliza o resultado do treinamento no desempenho do treinando no seu contexto de trabalho (Freitas et al., 2006) e constitui o primeiro indicador visível de resultados para os profissionais que não estão diretamente envolvidos com as ações de TD&E. O impacto do treinamento no

trabalho é dividido em duas dimensões: (i) em amplitude, sendo o resultado provocado pelo treinamento nas competências exigidas para as tarefas do cargo de forma abrangente; e (ii) em profundidade, que focaliza a aplicação das competências específicas desenvolvidas em determinada ação de treinamento (Hamblin, 1978; Freitas et al., 2006).

Sobre a variável impacto do treinamento no trabalho, baseando-nos na revisão da literatura realizada para este estudo, foi evidenciado que a maioria dos estudos anteriores mensurou impacto em amplitude, com predomínio do instrumento de avaliação utilizado por Abbad (1999). Nos estudos nacionais existe a predominância do contexto (especialmente do suporte à transferência) como principal preditora do impacto do treinamento e a importância dessas variáveis para explicar os resultados pós-treinamento. O uso de fontes primárias de informação tem prevalecido, porém, tanto no Brasil como no exterior, há poucos estudos que utilizaram mais de uma fonte de informações (auto e heteroavaliações) ou que adotaram medidas objetivas (não baseadas em percepções e autorrelatos) de transferência e impacto em amplitude.

Por sua vez o conceito de desenvolvimento profissional (DP) é o resultante de todas as ações de aprendizagem formal e informal que permitem às pessoas ampliarem suas competências para a atuação no mundo do trabalho (Borges-Andrade et al., 2013). Destarte, as ações de aprendizagem no trabalho podem ser de natureza formal (induzida via programas de TD&E) ou informal (não sistematizada, espontânea, natural), sendo ambas de importância estratégica para as organizações (Coelho & Borges-Andrade, 2008). Assim, elas (as ações de aprendizagem no trabalho) contribuem para o aumento de conhecimentos, experiências e práticas dos trabalhadores que estão associados ao seu desenvolvimento profissional. Para tanto, o desenvolvimento profissional depende tanto de aspectos relativos ao indivíduo como também do apoio e das oportunidades recebidas das organizações nas quais o profissional trabalha.

Nesse sentido, Monteiro e Mourão (2016) destacam que se trata de uma temática nova e ainda são poucos os estudos empíricos específicos sobre desenvolvimento profissional, uma vez que, normalmente, a questão do desenvolvimento profissional é tida como conceito associado à orientação profissional, ao ingresso ou reingresso no mundo do trabalho e à gestão de carreiras. Logo, Monteiro e Mourão (2016) construíram o estado da arte sobre o desenvolvimento profissional e apresentaram evidências vindas de pesquisas que abordam o tema, verificando que a literatura abrange públicos diversificados e que, apesar de haver alguns avanços, o estudo da temática ainda é recente, trazendo assim novos desafios e oportunidades de pesquisas para interessados pelo assunto.

Os comportamentos de cidadania organizacional (CCO) são uma expressão utilizada para representar ações informais dos trabalhadores que beneficiam a organização, sendo que essas são definidas como atos de troca social, oferecidos voluntariamente pelos trabalhadores às organizações e se constituem de forma espontânea, isentos de prescrições legais ou contratuais (Siqueira, 2003). No que concerne ao campo de estudos em CCO, Cunha (2013) ressalta que é um desafio atual e, mais do que isso, é uma tendência para as organizações conquistarem o sucesso, uma vez que a valorização e o reconhecimento dos recursos humanos se configuram como diferencial em um mercado cada dia mais competitivo e exigente. Muito embora comportamentos de cidadania organizacional sejam tratados na literatura científica há mais de 30 anos, ainda existem lacunas, como por exemplo, a sua relação com o impacto do treinamento no trabalho, sobretudo em instituições públicas.

Nessa seara, Cantal, Borges-Andrade e Porto (2015) fizeram revisão da literatura, a fim de traçar uma agenda de estudo para o desenvolvimento do tema no Brasil. Sobre a produção nacional, identificaram que apenas cinco entre os 14 periódicos avaliados apresentaram artigos tratando de CCO. Para esses autores, tais dados são considerados preocupantes, pois mostram que o estudo no Brasil parece estagnado e limitado, não seguindo a tendência internacional na área, uma vez que essa variável vem sendo ligada às demais do contexto organizacional, como desempenho individual e organizacional. Seu estudo é de suma importância para a compreensão da dinâmica organizacional.

Produção científica das variáveis estudadas

Considerando a necessidade de aprofundar conhecimentos da produção científica sobre os temas abordados, realizou-se uma revisão de literatura de pesquisas nacionais e estrangeiras, abrangendo pesquisas realizadas nos últimos cinco anos (2013 a 2018). Os procedimentos adotados nesta busca foram a consulta à base de periódicos da Capes, o *Scielo* e o portal *Spell (Scientific Periodicals Electronic Library)*, usando as palavras-chave: impacto de treinamento, transferência de treinamento, desenvolvimento profissional e comportamentos de cidadania organizacional. Dentre os artigos que retornaram de tal busca, fez-se uma análise de relevância tendo em vista a afinidade com o tema da presente pesquisa. Tal análise foi feita por um grupo de pesquisa composto por quatro doutorandos, três mestrandas e uma doutora. Individualmente, cada membro do grupo deveria, a partir da leitura dos resumos, indicar os 10 artigos que considerava mais pertinentes à temática desta pesquisa. Foram mantidos na revisão de literatura os artigos que atingiram consenso de relevância de 80% entre o referido grupo. Assim, a seleção desses artigos, além de servir como referencial teórico e empírico, contribuiu como apoio à discussão dos achados nesta pesquisa. Apresenta-se, a seguir, os principais resultados de 10 artigos nacionais e 10 estrangeiros.

Produção nacional

Sobre avaliação de TD&E, no âmbito de instituições públicas brasileiras, Araújo (2013) estudou a política de capacitação profissional na Universidade de Brasília e os impactos do curso de especialização em Gestão Universitária no desempenho do trabalho dos egressos, na percepção das chefias imediatas (heteroavaliação) e dos próprios egressos (autoavaliação). Utilizou a variável impacto do treinamento (em amplitude). Costa (2013), por sua vez, identificou o impacto das variáveis transferência de aprendizagem para o trabalho, impacto do treinamento no trabalho (em amplitude) e suporte à transferência de treinamento sobre o desempenho no trabalho de egressos de cursos de doutorado, que atuavam como docentes em uma universidade pública brasileira.

Em referência aos níveis de avaliação, Mourão e Borges-Andrade (2013) realizaram um estudo sobre o impacto das ações de TD&E, considerando o nível do indivíduo, da organização e da sociedade, apontando que os resultados das ações de treinamento podem extrapolar as fronteiras da própria organização. Por sua vez, Azevedo, Ribeiro, Schimdt e Pazin (2018) avaliaram o impacto de um treinamento na carreira e no ambiente profissional de médicos. Tempo maior de treinamento foi associado ao sexo masculino, ter feito residência médica, idade maior, melhores salários e mais tempo de formação.

No campo dos comportamentos de cidadania organizacional, estudos mostraram que a gestão dos relacionamentos internos das organizações está intrinsecamente vinculada aos comportamentos de cidadania organizacional. Tinti (2014) investigou se as políticas e práticas de recursos humanos impactam nos comportamentos de cidadania organizacional, entre trabalhadores de empresas públicas, privadas e mistas. Martins, Costa e Siqueira (2015) discutiram como o comprometimento organizacional afetivo (vínculo relacionado ao apego afetivo à organização) e o engajamento no trabalho (quanto o trabalho é capaz de absorver o indivíduo) impactam nos comportamentos de cidadania organizacional. A pesquisa de Garcia (2013) analisou a relação dos comportamentos de cidadania organizacional com espiritualidade no trabalho e a percepção de saúde organizacional entre professores universitários de instituições de ensino superior públicas e privadas.

Quanto à temática desenvolvimento profissional, Mourão, Porto, e Puente-Palacios (2014) descreveram o processo de construção de duas escalas de percepção de desenvolvimento profissional, sendo uma escala voltada para uma visão evolutiva desse construto e a outra focalizando a percepção atual que o trabalhador tem de seu desenvolvimento profissional. Depois houve um importante reforço para a área com a pesquisa de Monteiro e Mourão (2016) que testaram um modelo de predição da percepção do desenvolvimento profissio-

nal, a percepção de justiça organizacional e a resiliência. Participaram trabalhadores de diferentes categorias profissionais de organizações públicas e privadas. Focando o setor público, Ribeiro e Mourão (2016) testaram a percepção dos docentes do ensino fundamental sobre seu desenvolvimento profissional, identificando que as ações autodidatas contribuem mais para a percepção de desenvolvimento do que as ações formais de capacitação ofertadas pelas Secretarias de Educação.

Produção - Estrangeira

Com relação à produção científica estrangeira, constatou-se que há uma diversidade de pesquisas com avaliação de treinamento, quer sejam de ações de capacitação na modalidade presencial, quer sejam na modalidade a distância. O foco no nível da transferência do que foi aprendido para o ambiente de trabalho é uma constante.

Nesse aspecto, Van der Locht, Van Dam e Chiaburu (2013) estudaram estratégias pedagógicas que possibilitam aumentar a transferências para o ambiente de trabalho daquilo que foi aprendido nos treinamentos. Homklin, Takahashi e Techakanont (2013) verificaram que reação esteve positivamente relacionada com aprendizagem e esta positivamente relacionada com transferência. Adicionalmente, Homklin, Takahashi e Techakanont (2014) encontraram que o suporte dos colegas de trabalho teve um efeito significativo e positivo sobre a transferência de treinamento, e a relação entre aprendizagem e a transferência foi positiva e estatisticamente significativa.

Quanto aos resultados do indivíduo com a organização, nos estudos de Saks e Burke-Smalley (2014) os resultados indicaram que a transferência de treinamento foi positivamente relacionada ao desempenho da empresa e mediou a relação entre os métodos de treinamento e o desempenho da empresa. Contudo, Tonhäuser e Büker (2016) apresentaram uma análise sistemática da literatura sobre os determinantes da transferência de treinamento. O estudo aponta mais determinantes conhecidos no nível individual e um déficit de pesquisa em termos de aprendizagem e no nível organizacional.

Por outro lado, há pesquisas evidenciando a influência de algumas variáveis de contexto sobre resultados de treinamento. Banerjee, Gupta e Bates (2017) encontraram dois preditores significativos e positivos da motivação para transferir aprendizagem para o trabalho: a cultura de aprendizagem e o suporte gerencial e social, utilizadas no pré e pós-treinamento, influencia a motivação para transferir aprendizagens para o trabalho. Massenber, Schulte e Kauffeld (2017) mostraram que percepções negativas da chefia sobre a motivação acerca das novas técnicas de trabalho aprendidas pelos egressos interferem negativamente na transferência de treinamento. Também sobre transferência de treinamento, Wei Tian, Cordery e Gamble (2016) estudaram a transferência de treinamento no local de trabalho com base na teoria da troca social e nas noções de reciprocidade associadas, identificando que o suporte interpessoal está associado ao aumento do desempenho das tarefas dos funcionários e do comportamento da cidadania organizacional o que, por sua vez, leva a uma menor intenção de deixar a empresa.

Em termos de resultado de treinamento, Alagaraja e Githens (2016) consideram que o impacto das ações de desenvolvimento de recursos humanos depende de políticas de capacitação alinhadas com as metas estratégicas e operacionais, que permitam compatibilizar os objetivos individuais, de equipes, organizacionais e de crescimento econômico do país. Nesse sentido, recentemente, Ford, Baldwin e Prasad (2018) apresentaram um estudo que identifica um aumento nos investimentos em TD&E, e também uma dificuldade de obtenção de impacto desses treinamentos em termos de retorno financeiro e de melhoria no desempenho dos egressos.

A análise da literatura sobre TD&E, publicada por pesquisadores brasileiros e estrangeiros, evidenciou a expansão e a consolidação do campo de estudo, bem como o crescente interesse e progresso na mensuração de resultados de ações educacionais em organizações, além da vasta utilização da variável impacto

do treinamento no trabalho. Identificou-se, ainda, estudos com investigação de outras variáveis, a exemplo de desenvolvimento profissional e cidadania organizacional. No entanto, não foi encontrado nenhum estudo relacionando essas duas variáveis com o impacto do treinamento no trabalho.

Procedimentos metodológicos

A pesquisa é descritiva, com delineamento correlacional e corte transversal. Para investigação utilizou-se as abordagens quantitativa e qualitativa e uma combinação de fontes de informações: documentos, o próprio treinando (autoavaliação) e chefias imediatas (heteroavaliação), com um percurso metodológico em três etapas (análise documental, *survey* com egressos dos cursos e grupo focal com gestores). A organização investigada foi a Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), com atuação na região semiárida de três estados: Pernambuco, Bahia e Piauí. Para a pesquisa foram avaliadas 13 ações do Plano Anual de Capacitação (PAC) no período de um ano. Tais ações foram distribuídas em 21 turmas, componentes dos programas de desenvolvimento pessoal e desenvolvimento de carreira. Os participantes são servidores egressos das ações avaliadas e as chefias imediatas, provenientes das categorias funcionais: Docente e Técnico-Administrativo em Educação.

Na **Etapa 1**, a **análise documental** se deu a partir de documentos internos da instituição referentes à capacitação dos servidores dos últimos sete anos, e do arcabouço legal que normatiza a política em âmbito federal. Para análise do material, realizou-se uma seleção dos documentos, procedeu-se à análise descritiva do teor textual e conteúdo do material selecionado. Com base nas informações, fez-se a descrição da política de capacitação e analisou-se o processo desenvolvido na instituição, a partir dos parâmetros do Sistema TD&E, composto por três etapas: avaliação de necessidades de treinamento, planejamento e execução do treinamento, e avaliação do treinamento.

A **Etapa 2** ocorreu com a **pesquisa Survey** junto aos egressos das ações de capacitação. Empregou-se um questionário composto por três escalas do tipo *Likert*, já validadas em estudos anteriores, a saber: **a)** Escala de Autoavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho – medida em amplitude (Abbad, 1999), unidimensional com 10 itens; **b)** Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (Bastos, Siqueira, & Gomes, 2014), com três dimensões: sugestões criativas (SC), divulgação da imagem organizacional (DIO) e cooperação com os colegas (CCO) contendo 14 itens; e **c)** Escala de Percepção atual do Desenvolvimento Profissional (Mourão et al., 2014), unidimensional, composta por oito itens.

Antes do início da coleta dos dados, o projeto desta pesquisa foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética e Deontologia em Estudos e Pesquisa – Cedep/Univasf, conforme Parecer n. 1.239.867. Para aplicação, o questionário foi disponibilizado na ferramenta *on line Survey Monkey*®, e o *link* para acesso e a mensagem de convite foram enviados para o *e-mail* institucional dos servidores. Realizaram-se análises descritivas e exploratórias (tratamento dos outliers, avaliação da normalidade univariada e multivariada), norteadas por HairBlack, Anderson, & Tatham. (2009). O modelo conceitual foi testado por meio da Modelagem de Equações Estruturais (SEM – do inglês, *Structural Equation Modeling*), visto que tal técnica é útil para o teste de modelos teóricos que estudam relações entre fenômenos complexos, entre os quais construtos latentes e interdependentes entre as variáveis (Hair et al., 2009).

Para coleta junto às chefias imediatas dos participantes das ações de capacitação, foi realizado o **Grupo Focal (Etapa 3)**. O convite foi via *e-mail* institucional e o Grupo Focal contou com 11 participantes. Elaborou-se um roteiro e quatro perguntas norteadoras, complementadas por subitens. A sessão foi gravada e com duração de duas horas. Os depoimentos, após transcritos, foram submetidos à análise de conteúdo (Bardin, 2011; Bauer, 2010). A análise de conteúdo foi feita, portanto, pelo agrupamento de elementos de significados mais próximos, com formação de categorias e subcategorias, derivadas de uma análise de relevância e de recorrência dos depoimentos dos pesquisados.

A análise começou com a leitura flutuante para tomar contato com as informações coletadas. Em uma segunda leitura, demarcaram-se os depoimentos mais relevantes. Em seguida, foi realizada a exploração do material coletado, ocasião em que foram definidas as categorias à luz do referencial teórico e dos depoimentos obtidos, que possibilitaram e facilitaram as interpretações realizadas. Finalmente, foi executado o tratamento dos resultados coletados, com uma análise reflexiva e crítica que culminou na condensação e definição dos depoimentos-chave ilustrativos de cada categoria. Extraídas dos dados, as categorias corresponderam, portanto, ao modelo teórico previamente definido e foram assim denominadas: efeitos do treinamento no desempenho dos egressos, fatores de apoio à transferência do treinamento e efeitos da política de capacitação da instituição.

Considerando-se as três etapas realizadas, as análises foram conduzidas tendo-se por base a triangulação, cujo princípio é comparar as respostas obtidas de diferentes fontes e métodos para identificar semelhanças e divergências, bem como ampliar a compreensão do fenômeno estudado.

Resultados e discussão

A **análise documental** identificou que a política de capacitação profissional da Univasf é executada anualmente com base nas demandas de capacitação e qualificação apresentadas pelas unidades administrativas, formalizando o Plano Anual de Capacitação (PAC), composto por três programas: Desenvolvimento Gerencial, Desenvolvimento de Carreiras e Desenvolvimento Pessoal (Univasf, 2014). No período estudado, a Univasf teve 3.153 concluintes de eventos de capacitação interna e externa, e de cursos de desenvolvimento em educação formal (graduação e pós-graduação). Ressaltando-se que, alguns servidores fizeram mais de uma ação de capacitação no mesmo ano. No período registrou-se gastos de R\$ 4.091.033,94. Houve a oferta de 4.846 vagas na capacitação interna, no entanto, apenas 1.910 foram preenchidas por servidores da Univasf e 651 por servidores de outros órgãos federais. No tocante à avaliação das etapas, com base nos parâmetros do sistema TD&E, identificou-se nos resultados (Tabela 1) que a Univasf só atendeu a uma das etapas.

Tabela 1 - Resultados da avaliação do processo de treinamento da Univasf

Avaliação de Necessidades do Treinamento	Também conhecida como levantamento das necessidades de treinamento (LNT), primeira fase do processo. Identificou-se na análise que o LNT realizado na Univasf não está correspondendo totalmente ao indicado a essa fase, que considera fatores organizacionais, individuais e relacionados às tarefas. A partir da descrição dos procedimentos foi possível deduzir que o LNT da Univasf não está considerando as necessidades no nível organizacional, que foca causas e propõe soluções para os problemas levantados que afetam a vida da organização. Embora esteja focando os níveis individuais e das tarefas, o fator determinante tem sido a indicação das chefias e não a análise da solicitação e sua relação com o problema e com a tarefa exercida pelo servidor.
Planejamento e Execução do Treinamento	Constatou-se que há planejamento, sendo delimitados aspectos importantes de cada ação quanto aos objetivos, público-alvo, conteúdo e a modalidade, se presencial ou à distância. Há ampla divulgação das ações internas e dos cursos a distância gratuitos, oferecidos pelas Escolas de Governo. Para execução das ações foram utilizadas várias técnicas e métodos de treinamentos diversificados. Destaca-se que não foram identificados registros nos relatórios anuais acerca da participação de servidores em eventos externos, depreendendo que a capacitação da Univasf foca seus esforços de controle e análise apenas nos treinamentos internos.
Avaliação do Treinamento	Verificou-se que é realizada apenas a avaliação de reação ao término dos eventos de capacitação. Deduz-se, portanto, que existem lacunas no subsistema de avaliação concernentes aos resultados e efeitos produzidos pelos treinamentos para os servidores e a organização, relacionadas às aplicações dos treinamentos no trabalho, melhoria permanente nos níveis de desempenho individuais e dos grupos, como para a efetividade da organização.

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise documental revelou uma expressiva e diversificada oferta de ações de capacitação interna na instituição. No entanto, a participação dos servidores ficou aquém das vagas disponibilizadas, o que pode sinalizar para a necessidade de um diagnóstico mais cuidadoso das necessidades de treinamento na universidade (Ferreira, Abbad, & Mourão, 2015). Quanto ao processo de treinamento, a análise documental permitiu identificar que a política de capacitação da Univasf não atende a todas as etapas do sistema de TD&E (Borges-Andrade et al., 2013), existindo lacunas concernentes à mensuração dos resultados dos treinamentos, seja para os servidores, seja para a organização.

Avaliação dos egressos

A Universidade estudada teve 146 servidores egressos de ações de treinamento (população-alvo desta pesquisa), dos quais 131 responderam voluntariamente ao questionário (taxa de retorno de 90%). Após o tratamento dos dados, a amostra ficou constituída por 118 egressos, sendo que alguns avaliaram mais de uma ação de capacitação, totalizando 231 questionários válidos.

Quanto à caracterização da amostra, 57% dos participantes são do sexo feminino, 77% estão na faixa etária de 22 a 40 anos e 70% têm pós-graduação. Em relação às características funcionais, 81% são técnico-administrativos e 19% docentes. O tempo de serviço concentrou-se em uma população em fase inicial na carreira – máximo de 5 anos na Universidade (68%) e em termos de *campi*, há um destaque para a lotação no *campus* de Petrolina-PE (66%).

Nas análises preliminares, foram identificados 5% de valores faltosos (*missing values*), optando-se pela sua exclusão. Examinadas as distribuições univariadas – por métodos gráficos (*boxplot*), encontrou-se apenas três valores discrepantes, todos na escala de impacto do treinamento no trabalho. Para detecção dos *outliers* multivariados, adotou-se os parâmetros da Distância Mahalanobis (D^2), sendo identificadas quatro observações atípicas. Optou-se por manter os casos detectados de *outliers* para impedir a diminuição do tamanho da base de dados e permitir uma maior representatividade dos resultados. Para todos os demais testes considerou-se como parâmetro a significância de 5% ($p < 0,05$) observando-se no teste Z um intervalo de confiança de 95%. A análise da normalidade foi realizada por meio do teste *Kolmogorov-Smirnov* (K-S) e do cálculo dos valores de assimetria (*skewness*) e curtose (*kurtosis*), constatando a ocorrência de desvios da normalidade em todos os indicadores dos construtos. Entretanto, de acordo com Lopes (2005), a violação da premissa da normalidade não inviabiliza a análise multivariada, embora influencie nas escolhas que serão feitas durante o processo de análise.

A análise descritiva dos escores da escala de impacto do treinamento no trabalho revelaram uma percepção positiva e de magnitude moderada no impacto dos cursos avaliados sobre o trabalho dos servidores, com média de 3,57 (escala de 1 a 5). Já a percepção do desenvolvimento profissional, apresentou um escore médio elevado (8,17, numa escala 0 a 10). Por fim, na percepção dos comportamentos de cidadania organizacional, os escores também tenderam a ser elevados para as três dimensões, com destaques para a divulgação da imagem organizacional ($M = 4,28$) e para a cooperação com os colegas ($M = 4,33$). A dimensão sugestões criativas teve um escore médio um pouco mais moderado ($M = 3,88$), considerando uma escala de 1 a 5. A magnitude da percepção de impacto do treinamento no trabalho e de desenvolvimento profissional dos servidores pesquisados é relevante, pois, conforme argumentam Tonhäuser e Bükler (2016), os investimentos em treinamento apenas podem ser considerados efetivos se a transferência do conteúdo aprendido ocorrer de maneira bem sucedida para as situações práticas do cotidiano laboral.

O teste do modelo conceitual, utilizando-se a SEM, objetivou testar a hipótese de que o impacto do treinamento obtidos nos cursos realizados na Univasf influenciam o desenvolvimento profissional e as práticas de comportamento de cidadania organizacional nos ambientes de trabalho. Assim, o modelo foi inicialmente

representado por dois modelos estruturais com dois fatores em cada. O **modelo estrutural I** testou a influência do impacto do treinamento no desenvolvimento profissional (DP) e o **modelo estrutural II** a influência do impacto do treinamento nas três dimensões de comportamento de cidadania organizacional (CCO).

No entanto, o teste do modelo II não convergiu de forma apropriada e não obteve os índices mínimos de aceitabilidade nas medidas de ajuste, possivelmente em função de a amostra ser pequena para a quantidade de variáveis envolvidas. Dessa maneira, adotou-se como alternativa fazer três modelos representando a influência do impacto do treinamento com cada uma das dimensões de CCO, São eles:

- a) Modelo estrutural II – impacto com sugestões criativas (SC);
- b) Modelo estrutural III – impacto com divulgação da imagem organizacional (DIO); e
- c) Modelo estrutural IV – impacto com cooperação com os colegas (CC), ficando o modelo teórico da pesquisa representado por quatro modelos estruturais.

Na análise da confiabilidade dos indicadores dos construtos, verificou-se que quatro indicadores de DP e dois de cooperação com os colegas não apresentaram estimativas adequadas de confiabilidade, optando-se pela remoção dos itens dos modelos (valores abaixo de 0,50). A avaliação do ajuste geral dos quatro modelos foi realizada com indicadores que medem a correspondência da matriz de dados de entrada observados (covariância ou correlação) com aquela prevista no modelo. Assim, após modificações sequenciais, chegou-se aos modelos mais parcimoniosos e com qualidade de ajuste aceitável, cujos índices alcançaram resultados satisfatórios (conforme Tabela 2), evidenciando uma solução que representa a melhor explicação obtida para a relação entre os construtos examinados.

Tabela 2 - Índices da qualidade de ajuste da SEM para os modelos teóricos I a IV

Categorias	Índices de ajustes	Modelos				Nível de Aceitação
		I	II	III	IV	
Medidas Absolutas	Qui-quadrado (X^2)	131,31	189,03	150,19	117,45	-
	Graus de liberdade	63	75	77	53	> 1
	P-value	0,01	0,01	0,01	0,01	> 0,01
	Raiz do erro quadrático médio aproximado - RMSEA	0,06	0,08	0,06	0,07	< 0,08
	Índice da qualidade de ajuste - GFI	0,92	0,9	0,92	0,93	> 0,9
Medidas Incrementais	Índice de ajuste normalizado - NFI	0,95	0,94	0,95	0,95	> 0,9
	Índice de ajuste Tucker-Lewis - TLI	0,96	0,94	0,96	0,96	> 0,9
	Qualidade ajuste calibrado- AGFI	0,88	0,84	0,87	0,88	> 0,9
Medidas de Parcimônia	Qui-quadrado normalizado- X^2/df	2,08	2,52	1,95	2,21	< 0 e > 3
	Índice de ajuste comparativo - CFI	0,97	0,96	0,97	0,97	> 0,9
	Índice parcimônia comparativo- PCFI	0,67	0,68	0,71	0,66	> 0,6
	Índice parcimônia normalizado- PNFI	0,66	0,67	0,69	0,64	> 0,6
	Índice de parcimônia ajustado - PGFI	0,55	0,56	0,59	0,54	> 0,6

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados dos testes mostraram que o impacto do treinamento no trabalho influencia positivamente em apenas 12% ($R^2 = 0,12$) o desenvolvimento profissional. Essa baixa influência das ações de capacitação sobre a percepção do desenvolvimento profissional confirma os achados de Ribeiro e Mourão (2016), que identificaram que as ações autodidatas dos professores do ensino fundamental contribuem mais para a per-

cepção de desenvolvimento profissional do que as ações formais de capacitação das quais eles participam. Tal resultado também vai ao encontro da estimativa de Cross (2007), que atribui mais de 70% da aprendizagem no trabalho como advinda dos processos e ações informais.

Para esses achados é pertinente nos remeter à Borges-Andrade et al. (2013) ao reconhecerem que, quando bem planejados e desenvolvidos, é inquestionável que os processos formais de ensino geram resultados positivos para os indivíduos. No entanto, é preciso questionar se o diagnóstico de necessidades de capacitação foi conduzido de forma adequada (Ferreira et al., 2015) e quais dificuldades podem ter ocorrido na transferência dessa aprendizagem para o contexto de trabalho.

Além disso, Monteiro e Mourão (2017) apontam que a aprendizagem experiencial é o principal pilar do desenvolvimento profissional. Porém, isso não significa que as ações formais de capacitação não tenham validade, uma vez que elas podem gerar reflexões e subsídios que contribuam para uma percepção futura de desenvolvimento profissional (Paquay, Wouters & Van Nieuwenhoven, 2012), mesmo que isso não aconteça em curto prazo. Nesse contexto, Conlon (2004) recomenda que as organizações possam criar políticas, programas e objetivos de aprendizagem como orientações estabelecidas e eventos sociais com o intuito de melhorar as redes informais, os objetivos de negócio e os relacionamentos de trabalho.

Quanto aos resultados evidenciados nos modelos resultantes das análises do impacto do treinamento com as três dimensões de CCO, os índices revelaram que o impacto do treinamento influencia positivamente as sugestões criativas, com poder preditivo de 22% (R^2) de explicação, e com divulgação da imagem organizacional, que é explicada pelo impacto do treinamento em 10% ($R^2 = 0,10$). Já a cooperação com os colegas pode ser explicada pelo impacto do treinamento em apenas 3% ($R^2 = 0,03$). Assim, constata-se que dentre os participantes desta pesquisa, quando os servidores manifestam ações espontâneas nos ambientes de trabalho que beneficiam a instituição, ou seja, comportamentos de cidadania organizacional, estas sofrem baixas influências pelos eventos de capacitação, oferecidos na Univasf.

Os resultados deste estudo apontam que, com base na percepção dos servidores, os eventos de capacitação oferecidos pela Univasf estão contribuindo pouco para a ocorrência da oferta de atos voluntários dos servidores para com a instituição, principalmente concernentes à propagação da imagem organizacional no ambiente externo e à oferta de ações de cooperação com os colegas.

Sobre essa questão, o estudo de Colquitt, Lepine e Noe (2000) mostra que há correlações positivas entre percepção favorável do empregado sobre o suporte dado pela organização para transferência de treinamento e medidas de desempenho no trabalho, comportamentos de cidadania organizacional, criatividade e inovação. No que concerne à manifestação de ações de defesa e elogios à organização, Martins et al. (2015) sugere que as organizações interessadas em receber dos trabalhadores esse tipo de ato, atentem para estabelecer práticas de gestão capazes de despertar nos trabalhadores esse tipo de vínculo afetivo, como por exemplo, a confiança em seus líderes e a percepção de que existe equidade de tratamento e justiça organizacional, conforme apontam alguns autores (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach 2000; Siqueira, 1995).

Nesse sentido, corroboram-se ainda os achados de Rego (2002) de que as relações positivas entre os colegas podem contribuir para humanização dos locais de trabalho e, assim, fomentar os comportamentos de cidadania organizacional. Deduz-se, portanto, que um ambiente que dispõe de recursos necessários para o desempenho das atividades e favorece relacionamentos interpessoais harmoniosos entre pares e líderes tende a apresentar índices de motivação que contribuem para a manifestação de comportamentos espontâneos, beneficiando o setor de trabalho e a instituição em que atuam.

Grupo Focal

O convite para participação no grupo focal foi encaminhado para 16 servidores com cargo de chefia, sendo que 11 participaram (taxa de retorno de 69%). O perfil predominante do grupo foi composto por 64% do sexo feminino; a maioria entre 31 e 50 anos; 73% com pós-graduação. No tempo de serviço há variação de cinco a 12 anos, e 55% entre três a quatro anos no exercício da atual função.

Com relação aos achados no grupo focal, a partir da análise de conteúdo dos depoimentos dos participantes, separados pelas categorias teóricas eleitas, quais sejam: efeitos no desempenho dos egressos, fatores de apoio à transferência de treinamento e efeitos da política de capacitação. Serão apresentados a seguir os principais resultados separados por categorias, com as definições, e análises das verbalizações externalizadas pelos participantes.

A categoria **efeitos do treinamento no desempenho dos egressos** se referia a como as chefias imediatas identificavam ou descreviam as mudanças ocorridas nos egressos, em decorrência dos treinamentos dos quais participaram. Dos relatos obtidos observou-se que os gestores percebem um impacto positivo dos treinamentos no trabalho dos servidores e reconhecimento de melhoria na qualidade do trabalho individual realizado, após as capacitações. Contudo, não foi visto de forma positiva a transferência de informações do aprendido nas ações de treinamento para o ambiente de trabalho e colegas. Este resultado confirma os dados estatísticos de que a avaliação de impacto do treinamento explica pouco da percepção de desenvolvimento profissional dos servidores, levantando a reflexões acerca do sistema e dos processos de TD&E na instituição (Borges-Andrade et al., 2013; Ferreira et al., 2015).

Por outro lado, os chefes participantes reconhecem que os servidores capacitados voltam mais motivados, com mais atenção e com um olhar mais crítico. No que se diz respeito à motivação, Araújo (2013) destaca que é um dos efeitos indiretos agregados ao desempenho dos egressos de treinamento e tem se mostrado como preditor de aprendizagem e transferência. Cabe, contudo, analisar que houve consenso dos gestores quanto à ocorrência de aprendizagem. O que eles ponderam é que, em alguns casos, a transferência dessa aprendizagem para o ambiente de trabalho precisaria de mais atenção e adoção de ações práticas que a facilitassem. A percepção desses gestores é suportada por Abbad (1999); Abbad et al. (2006) e Borges-Andrade et al. (2013) que salientam a importância do suporte material e psicossocial para facilitar a transferência para o ambiente de trabalho daquilo que foi aprendido em ações TD&E.

No concernente à categoria **fatores de apoio à transferência do treinamento**, esta relacionava-se às respostas de como os gestores reconheciam ou descreviam os fatores de apoio e suporte, da chefia e colegas, para transferência do que foi aprendido nas ações de capacitação para o contexto do trabalho. Os depoimentos no grupo focal apontaram para um reconhecimento das chefias de que falta apoio aos egressos na transferência do treinamento para as unidades organizacionais, “que depende das relações do grupo de trabalho” (G8) e “Depende da postura da chefia também de acolher” (G10), demonstrando coerência com os achados revelados na avaliação dos servidores e também correspondência com a literatura da área, que aponta a forte influência do contexto no impacto do treinamento (Abbad, 1999; Bell et al., 2017; Tonhäuser & Bükler, 2016).

Os resultados indicados pelos gestores quanto a importância de apoiar as iniciativas de transferência para o trabalho daquilo que foi aprendido pelos servidores está em consonância também com os achados de Wei Tian et al. (2016). Tais autores identificaram que, quando os funcionários percebem altos níveis de suporte para a transferência de treinamento, por parte dos supervisores ou dos pares, eles são mais propensos a fornecer níveis mais altos de desempenho de tarefas e de comportamento da cidadania organizacional.

Para a categoria **efeitos da Política de capacitação da Instituição** foram formuladas questões buscando investigar como as chefias imediatas percebem e descrevem os resultados gerados, acerca da política de capacitação, para os servidores e a instituição. No que se refere aos retornos das ações de capacitação para a instituição, não foram mencionados nem identificados pelos participantes resultados diretos desses

treinamentos. “nós crescemos em número de capacitação, mas não estamos crescendo em qualidade, ou seja, nós avançamos bastante nesse quantitativo, em termos qualitativos não há indicador” (G6). Esse resultado sinaliza para a importância de rever o sistema de TD&E como um todo (Borges-Andrade et al., 2013), com especial atenção para a etapa relativa ao diagnóstico das necessidades de capacitação, que deve ser feita levando em conta a estratégia organizacional e envolvendo os diferentes stakeholders interessados nas ações de TD&E – gestores, servidores, profissionais da área de gestão de pessoas (Ferreira et al., 2015).

Outro ponto identificado pelas chefias foi que houve avanços importantes do setor responsável pela elaboração do PAC, porém reconhecem que há necessidade de implementar melhorias e adequação da política às necessidades técnicas das unidades de trabalho, às vezes o curso oferecido não atende as necessidades dos capacitados, mas é o que está à disposição. “no momento que eu vou e busco esse curso ele não vai ter aquela influência tão positiva quanto esperada” (G1). Essa percepção conflui com o identificado pela análise documental no tocante à existência de falhas no processo de treinamento. Nesse sentido, seria importante que a política de treinamento da instituição levasse em conta fatores como o desenvolvimento de pessoal, a qualidade dos locais de trabalho, os suportes ao desempenho e a avaliação de necessidades de treinamento (Abbad & Sallorenzo, 2001; Borges-Andrade et al., 2013; Costa, 2013; Freitas et al., 2006). Assim, seria importante que universidade pesquisada buscasse rever sua política de capacitação no sentido de desenvolver seus servidores, de melhorar o desempenho e também o bem-estar, por meio do aprimoramento de suas capacidades de aprendizagem e de aplicação no trabalho daquilo que foi aprendido (Alagaraja & Githens, 2016; Tonhäuser & Büker, 2016).

Considerações finais

Os resultados da análise pelo método da triangulação mostram que existe uma convergência entre o evidenciado nos documentos, na opinião dos egressos das ações de capacitação e na percepção das chefias, em relação ao impacto das ações de capacitação no trabalho dos servidores. Houve similaridade nos achados revelados nas avaliações dos sujeitos envolvidos, quanto à percepção positiva dos treinamentos e o reconhecimento de melhoria na qualidade do trabalho individual realizado pelos servidores, após as capacitações. Contudo, não foi visto de forma positiva, tanto na autoavaliação quanto na heteroavaliação, a transferência de informações do aprendido para as unidades de trabalho. Resultado demonstrado também nos modelos testados na SEM, que indicaram pouca contribuição dos eventos de capacitação no desenvolvimento profissional e nos comportamentos de cidadania organizacional.

No que concerne ao programa de capacitação, oferecido pela Univasf, ficou evidenciado em duas fontes de informações que ele necessita de melhorias para que possa corresponder às necessidades dos servidores, tanto quanto à demanda de conhecimento exigida pelo trabalho, como também para gerar resultados para a organização. Cabe, portanto, como sugestões à instituição, a adoção dos aspectos ausentes identificados na análise, no que se referem ao processo de treinamento, à inclusão de cursos alinhados e voltados à prática do cotidiano dos servidores, à implementação de estratégias que facilitem a transferência do que foi aprendido nos treinamentos para os contextos do trabalho. Sugere-se, ainda, a possibilidade de ajuste do PAC à luz do sistema TD&E, que permite conhecer a efetividade dos resultados para atender às demandas organizacionais de forma mais estratégica e eficaz.

Com referência aos testes, os resultados confirmaram a hipótese da pesquisa, demonstrando que o impacto do treinamento no trabalho influencia positivamente e significativamente o desenvolvimento profissional e os comportamentos de cidadania organizacional, concernentes às sugestões criativas, à divulgação da imagem organizacional e à cooperação com os colegas. Entretanto, vale ressaltar que essa influência é relativamente baixa.

Concernente ao desenvolvimento profissional sugere-se que há necessidade de que a Univasf também favoreça, em suas unidades de trabalho, o processo de aprendizagem informal, pois o ambiente organizacional deve oferecer oportunidades de permuta de aprendizagem entre os membros. É importante, ainda, averiguar se há fatores obstantes nos treinamentos realizados que estão dificultando a percepção destes como contribuição no aumento do desenvolvimento profissional.

Sobre os poucos efeitos gerados pelos eventos de capacitação na manifestação de comportamentos externos ao ambiente de trabalho, em prol da defesa da imagem e elogios à instituição na qual trabalham, e na oferta de ações de cooperação com os colegas, supõe-se que estão faltando estímulos no ambiente para a ocorrência de CCO, os quais procedem da percepção de suporte e motivação recebidos das chefias e colegas de trabalho. Tais achados revelam, de certa forma, que há necessidade de ajustes nas ações no cotidiano de trabalho desses servidores para que exista, além da transferência mais efetiva do que foi aprendido nos treinamentos formais para os contextos do trabalho, condições favoráveis à prática de ações voluntárias destes para com a Instituição Federal de Ensino Superior (Ifes), propiciadas por meio de relacionamentos participativos entre colegas e seus líderes.

Ressalta-se que, o retorno dos treinados ao ambiente de trabalho demonstra também a efetividade do programa de treinamento. Ainda que, adquirir novas habilidades via treinamento formal seja importante, isso não é suficiente para haver impacto do treinamento *como um todo* sobre o desempenho e os contextos de trabalho. É preciso existir adequação da política de capacitação às necessidades técnicas das unidades de trabalho e aos objetivos organizacionais, considerando que, além desse fato, há outros obstáculos que podem impedir ou dificultar a transferência de conhecimentos adquiridos, como por exemplo, dificuldades de relação com as chefias. Cabe, portanto, à Ifes rever o processo de treinamento formal e traçar estratégias que facilitem essa transferência e as trocas de ações voluntárias, gerando benefícios para todos os envolvidos.

Por conseguinte, observa-se a importância da Univasf ajustar o PAC e inserir novos métodos nas unidades de trabalho que possibilitem, além da associação das modalidades de aprendizagens formais e informais, resultados que possam refletir-se na prática e nas interações sociais no ambiente de trabalho. Relacionamentos participativos entre trabalhadores e seus líderes, nos contextos organizacionais, são importantes para o surgimento dos CCO que beneficiam a organização.

Assim, considera-se que o presente trabalho alcançou o objetivo proposto e, no que se referem às contribuições, possibilitou um retorno à Univasf em relação aos efeitos dos treinamentos realizados e à influência que estão exercendo nos ambientes de trabalho dos egressos. Ademais, colaborou mostrando resultados focando ações de capacitação no setor público federal. Quanto ao impacto do treinamento no trabalho ter figurado como variável explicativa do desenvolvimento profissional e das três dimensões de comportamentos de cidadania organizacional, ficou evidenciado que, no contexto estudado, existe uma relação estatisticamente significativa, embora, seja baixo o nível de influência. Tal conclusão é relevante para os estudos teóricos de TD&E, que demandam melhor entendimento de seus impactos (Freitas et al., 2006) e que carecem de maior contribuição para as práticas das organizações (Griffin, 2012).

As principais limitações deste estudo referem-se à coleta de dados concentrada em uma única instituição e envolvendo um número restrito de servidores egressos dos cursos e de gestores que chefiavam tais servidores. Como sugestão para estudos futuros, seria aconselhável expandir a amostra para outras instituições, bem como outros tipos de servidores públicos. Além disso, sugere-se a utilização de variáveis mediadoras entre os construtos estudados, como por exemplo, suporte organizacional, suporte à transferência de treinamento, características individuais como o tempo de trabalho na organização, motivação para aprender e outros fatores que possam melhor explicar as situações de aprendizagem nessa categoria de servidores públicos.

Referências

- Abbad, G. S. (1999). *Um modelo integrado de avaliação de impacto do treinamento no trabalho – IMPACT*. (Tese de Doutorado). Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.
- Abbad, G. S., Coelho, F. A. Jr., Freitas, I. A., & Pillati, R. (2006). Medidas de suporte em avaliação de TD&E. In: J.E. Borges-Andrade, G.S. Abbad, & L. Mourão. (Eds.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 395-421). Porto Alegre: Artmed.
- Abbad, G. S., & Sallorenzo, L. H. (2001). Desenvolvimento e validação de escalas de suporte à transferência de treinamento. *Revista de Administração da USP*, 36(2), 33-45. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/16571/desenvolvimento-e-validacao-de-escalas-de-suporte-a-transferencia-de-treinamento/i/pt-br>.
- Abbad, G. S., Freitas, I., & Pillati, R. (2006). Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In J.E. Borges-Andrade, G.S. Abbad, & L. Mourão. (Eds.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 395-421). Porto Alegre: Artmed.
- Alagaraja, M., & Githens, R. P. (2016). Capacity and capability building for National HRD: A multi-level conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 15(1), 77–100. doi: 10.1177/1534484315623908.
- Araújo, N.S. J. (2013). *Política de capacitação profissional: Um estudo a partir da avaliação do Curso de Especialização em Gestão Universitária da Universidade de Brasília*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, Brasil. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/15009>.
- Azevedo, L. S. L., Ribeiro, L. G., Schimdt, A., & Pazin, A. F. (2018). Impact of training in Advanced Cardiac Life Support (ACLS) in the professional career and work environment. *Ciência e Saúde Coletiva*, 23(3), 883-890. doi: 10.1590/1413-81232018233.13762016.
- Banerjee, P., Gupta, R., & Bates, R. (2017). Influence of organizational learning culture on knowledge worker's motivation to transfer training: Testing moderating effects of learning transfer climate. *Current Psychology*, 36, 606-617. doi: 10.1007/s12144-016-9449-8.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bastos, A. V. B., Siqueira, M. M. M., & Gomes, A. C. P. (2014). Cidadania organizacional. In M. M. M. Siqueira, (Ed.). *Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 79-101). Porto Alegre: Artmed.
- Bauer, M. W. (2010). Análise de conteúdo clássica: Uma revisão. In M. W. Bauer, & G. Gaskell (Eds.). *Pesquisa qualitativa com texto: Imagem e som: Um manual prático* (pp. 189-217). Petrópolis: Vozes.
- Bell, B. S., Tannenbaum, S. I., Ford, J. K., Noe, R. A., & Kraiger, K. (2017). 100 years of training and development research: What we know and where we should go. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 305-323. doi: 10.1037/apl0000142.
- Borges-Andrade, J. E., Abbad, G. S., Zerbini, T., & Mourão, L. (2013). Treinamento, desenvolvimento e educação: Um modelo para sua gestão. In L.O. Borges, & L. Mourão. *O trabalho e as organizações: Atuações a partir da Psicologia* (pp. 465-495). Porto Alegre: Artmed.
- Caetano, A. (2012). Prefácio. In G. S. Abbad, L. Mourão, P. P. M. Meneses, T. Zerbini, J. E. Borges-Andrade, & R. Vilas-Boas. (Eds.). *Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: Ferramentas para a gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Artmed.

- Cantal, C., Borges-Andrade, J. E., & Porto, J. B. (2015). Cooperação, comportamentos proativos ou simplesmente cidadania organizacional? Uma revisão da produção nacional na área. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 15(3), 286-297. doi: 10.17652/rpot/2015.3.331.
- Coelho, F. A. Jr, & Borges-Andrade, J. E. (2008). Uso do conceito de aprendizagem em estudos organizacionais. *Paideia*, 18(40), 221-234. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/paideia/v18n40/02.pdf>.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 678-707. Disponível em: http://www.psychologie.uni-mannheim.de/cip/tut/seminare_wittmann/meta_fribourg/Colquitt_et_al_2000_MA_training_and_motivation.pdf.
- Conlon, J. T. (2004). A review of informal learning literature, theory and implications for practice in developing global professional competence. *Journal of European Industrial Training*, 28(2/3/4), 283-295. doi: 10.1108/03090590410527663.
- Costa, T. P. A. (2013). *Transferência de aprendizagem, impacto do treinamento no trabalho, suporte à transferência de treinamento e produção acadêmica: Estudo em uma universidade pública brasileira* (Dissertação de Mestrado). Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, Brasil. Disponível em: <http://www.pgpsi.ip.ufu.br/node/324>.
- Cross, J. (2007). *Informal Learning: Rediscovering the natural pathways that inspire innovation and performance*. San Francisco: Pfeiffer-John Wiley & Sons.
- Cunha, R. S. (2013). *Treinamento experiencial e comportamento de cidadania organizacional: Um estudo com colaboradores administrativos de uma Instituição de Ensino Superior em Recife – PE* (Dissertação de Mestrado). Faculdade Boa Viagem, Recife, Brasil. Disponível em: http://imagens.devrybrasil.edu.br/wp-content/uploads/sites/88/2015/01/17162735/Rafaela-Sampaio-da-Cunha.pdf?_ga=2.17523257.1641767719.1574885399-510738405.1574885399.
- Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF.
- Decreto 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF.
- Ferreira, R. R., Abbad, G. S., & Mourão, L. (2015). Training needs analysis at work. In K. Kraiger, J. Passmore, N. R. Santos, & S. Malvezzi (Eds.). *Handbook of the Psychology of Training, Development, and Performance Improvement* (pp. 32-48). London: Wiley Blackwell.
- Ford, J. K., Baldwin, T. P., & Prasad, J. (2018). Transfer of training: the known and the unknown. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 1-25. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032117-104443.
- Freitas, I. A., Borges-Andrade, J. E., Abbad, G. S., & Pilati, R. (2006). Medidas de impacto de TD&E no trabalho e nas organizações. In J.E. Borges-Andrade, G.S. Abbad, & L. Mourão (Eds.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 489-504). Porto Alegre: Artmed.
- Garcia, F. A. S. (2013). *O Impacto da espiritualidade no trabalho e de percepção de saúde organizacional sobre comportamentos de cidadania organizacional*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, Brasil. Disponível em: <http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/49>.

- Griffin, R. (2012). A practitioner friendly and scientifically robust training evaluation approach. *Journal of Workplace Learning*, 24(6), 393-402. doi: 10.1108/13665621211250298.
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Anderson, B. J., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hamblin, A. C. (1978). *Avaliação e controle de treinamento*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- Ho, M. (2016). *Investment in learning increases for fourth straight year*. *Talent and Development*. Disponível em: <https://www.td.org/Publications/Magazines/TD/TD-Archive/2016/11/Investment-in-Learning-Increases-for-Fourth-Straight-Year>.
- Homklin, T., Takahashi, Y., & Techakanont, K. (2013). Effects of individual and work environment characteristics on training effectiveness: Evidence from skill certification system for automotive industry in Thailand. *International Business Research*, 6(12), 1-17. doi: 10.5539/ibr.v6n12p1.
- Homklin, T., Takahashi, Y., & Techakanont, K. (2014). The influence of social and organizational support on transfer of training: Evidence from Thailand. *International Journal of Training and Development*, 18(2), 116-131. doi: 10.1111/ijtd.12031.
- Lopes, H. E. (2005). Abrindo a caixa preta: Considerações sobre a utilização da análise fatorial confirmatória nas pesquisas em administração. *Economia e Gestão*, 5(11), 19-34. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/42>.
- Martins, V., Costa, L. V., & Siqueira, M. M. M. (2015). O Impacto do Comprometimento Afetivo e do Engajamento no Trabalho sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 6(2), 2015. doi: 10.13059/racef.v6i2.327.
- Massenberg, A. C., Schulte, E. M., & Kauffeld, S. (2017). Never too early: Learning transfer system factors affecting motivation to transfer before and after training programs. *Human Resource Development Quarterly*, 28, 55-85. doi: 10.1002/hrdq.21256.
- Monteiro, A. C. F., & Mourão, L. (2016). Resiliência e justiça organizacional como antecedentes da percepção de desenvolvimento profissional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 32(1), 111-121. doi: 10.1590/0102-37722016012402111121.
- Monteiro, A. C. F., & Mourão, L. (2017). Desenvolvimento profissional: A produção científica nacional e estrangeira. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 17(1). doi: 10.17652/rpot/2017.1.12246.
- Mourão, L., & Borges-Andrade, J. E. (2013). Impact evaluation of T&D at the societal level. *Journal of Workplace Learning*, 25(8), 505-520. doi: 10.1108/JWL-12-2012-0081.
- Mourão, L., Porto, J. B., & Puente-Palacios, K. (2014). Construção e evidências de validade de duas escalas de percepção de desenvolvimento profissional. *Psico-USF*, 19(1), 73-85, doi: 10.1590/S1413-82712014000100008.
- Paquay, L., Wouters, P., & Van Nieuwenhoven, C. (2012). A avaliação, freio ou alavanca do desenvolvimento profissional? In L. Paquay, P. Wouters, & C. Van Nieuwenhoven (Eds.). *A avaliação como ferramenta de planejamento do desenvolvimento profissional de educadores* (pp. 13-39). Porto Alegre: Penso.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviours: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. doi: 10.1177/014920630002600307.
- Rego, A. (2002). Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, 42, 50-63. doi: 10.1590/S0034-75902002000100006.

- Ribeiro, V. V., & Mourão, L. (2016). Percepção dos docentes do ensino fundamental sobre seu desenvolvimento profissional. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 17(1), 55-65. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbop/v17n1/07.pdf>.
- Saks, A. M., & Burke-Smalley, L. A. (2014). Is transfer of training related to firm performance? *International Journal of Training and Development*, 18(2), 104-115. doi: 10.1111/ijtd.12029.
- Santos, G. M., Fo., & Mourão, L. (2011). A relação entre comprometimento organizacional e impacto do treinamento no trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 11(1), 75-89. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v11n1/v11n1a07.pdf>.
- Santos, J. R. V., & Mourão, L. (2011). Impacto do treinamento como variável preditora da satisfação com o trabalho. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 46(3), 305-318. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0080210716302072>.
- Siqueira, M. M. M. (1995). *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: A análise de um modelo pós-cognitivo*. (Tese de Doutorado). Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.
- Siqueira, M. M. M. (2003). Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(SPE), 165-184. doi: 10.1590/S1415-6552003000500009.
- Sonnentag, S. (2002). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag. (Ed.). *Psychological management of individual performance: A handbook in the psychology of management in organizations* (pp. 3-25). Chichester: Wiley.
- Tinti, J. A. (2014). *O impacto das políticas e práticas de recursos humanos sobre os comportamentos de cidadania organizacional* (Dissertação de Mestrado). Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, Brasil. Disponível em: <http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/66>.
- Tonhäuser, C., Büker, L. (2016). Determinants of transfer of training: A comprehensive literature review. *International Journal for Research in Vocational Education and Training (IJRVET)*, 3(2), 127-165. doi: 10.13152/IJRVET.3.2.4.
- Universidade Federal do Vale do São Francisco. (2014). *Plano de capacitação 2014. Petrolina, Brasil*. Disponível em: <http://www.sgp.univasf.edu.br/site/images/arquivos/capacitacao/PlanodeCapacitacao2014.pdf>.
- Van Der Locht, M., Van Dam, K., & Chiaburu, D. S. (2013). Getting the most of management training: the role of identical elements for training transfer. *Personnel Review*, 42(4), 422-439. doi: 10.1108/PR-05-2011-0072.
- Vargas, M. R. M., & Abbad, G. S. (2006). Bases Conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação - TD&E. In J. E. Borges-Andrade, G. S. Abbad, & L. Mourão. (Eds.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 137-158). Porto Alegre: Artmed.
- Wei Tian, A., Cordery, J., & Gamble, J. (2016). Returning the favour: Positive employee responses to supervisor and peer support for training transfer. *International Journal of Training and Development*, 20(1), 1-16. doi: 10.1111/ijtd.12066.

Agradecimentos

Agradecemos à Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf) por todo apoio na realização do presente trabalho.

Sobre os Autores

Maria Célia da Silva Lima

Técnica em Secretariado na Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf). Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia. Email: celiaunivasf14@gmail.com. ORCID: 0000-0002-7326-255X

Diva Ester Okazaki Rowe

Professora do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia. Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia. Email: diva@ufba.br. ORCID: 0000-0003-4760-5157

Luciana Mourão

Professora do Programa de Pós-graduação em Psicologia (Universo) e do Programa de Pós-graduação em Psicologia Social (UERJ). Doutora em Psicologia pela Universidade de Brasília. Email: mourao.luciana@gmail.com. ORCID: 0000-0002-8230-3763

Abdinardo Moreira Barreto de Oliveira

Professor do Mestrado Profissional em Administração Pública. Doutor em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco. Email: abdinardom@utfpr.edu.br. ORCID: 0000-0002-9377-6267



Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional