

ARTIGOS

TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO (TD&E): CARACTERÍSTICAS E CRENÇAS EM UMA EMPRESA INTENSIVA EM TECNOLOGIA

TRAINING, DEVELOPMENT, AND EDUCATION (TD&E): CHARACTERISTICS AND BELIEFS IN A TECHNOLOGY-INTENSIVE COMPANY

RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar as crenças sobre treinamento em uma empresa de tecnologia com atuação na área de telecomunicações. O método, do tipo survey, utilizou amostragem probabilística aleatória simples e tratamento quantitativo. Os dados foram obtidos com a utilização da Escala de Crenças sobre Sistemas de Treinamento Desenvolvimento e Educação, conforme Mourão *et al.* (2012). Os escores revelaram crenças favoráveis ao treinamento na organização. A análise de agrupamentos identificou quatro grupos e mostrou que 18,70% (23) dos respondentes consideram que o levantamento de necessidades de treinamento precisa ser aprimorado. A regressão linear múltipla confirmou a relação de dependência entre as crenças nos resultados e processos de treinamentos e a contribuição dos treinamentos para os indivíduos e as organizações e a necessidade de um processo de identificação de necessidades adequado e cuidadoso. A conclusão recomenda o aprofundamento do estudo, mas sinaliza favoravelmente à aceitação das ações e do treinamento.

Palavras-chave: aprendizagem; TD&E; aceitabilidade de treinamento; crenças; análise multivariada.

ABSTRACT

This paper aims to study the beliefs about training in a technology company operating in the telecommunication field. The survey-type method used simple random probability sampling and quantitative treatment. Data were obtained by the Scale of Beliefs about Training Systems Development and Education, as shown in Mourão *et al.* (2012). The scores showed favorable

Camila Edwiges Sobral Sampaio
csampaio408@gmail.com
Graduada em Administração pela Universidade Federal do Pará. Belém - PA- BR.

Carlos André Corrêa de Mattos
cacmattos@gmail.com
Doutor em Ciências Agrárias. Professor da Faculdade de Administração (FAAD) da Universidade Federal do Pará. Belém - PA- BR.

Priscila Eny Oliveira
priscilaesl@gmail.com
Mestra em Gestão Pública. Professora Substituta da Universidade Federal do Pará. Belém - PA- BR.

Waldemar Henrique Viana Álvares
whlvares@ufpa.br
Mestre em Gestão Pública. Assistente em Administração da Universidade Federal do Pará. Belém - PA- BR.

Carlos Henrique Andrade Mancebo
chamancebo@gmail.com
Mestre em Economia. Professor de Economia do curso de Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará. Belém - PA- BR.

beliefs about training in the organization. The cluster analysis identified four groups and showed that 18.70% (23) of the respondents suggest improvements to the survey of training needs. Multiple linear regression ascertained the dependency relationship among beliefs in training outcomes and processes, the contribution of training to individuals and organizations, and the need for a proper and careful needs identification process. The conclusion recommends further study, but it points out favorably regarding the acceptance of training actions.

Keywords: beliefs; learning; TD&E; multivariate analysis; training acceptability.

1 INTRODUÇÃO

O treinamento é uma preocupação antiga no âmbito organizacional. Contudo, as mudanças recentes, especialmente aquelas decorrentes da evolução tecnológica, colocaram o treinamento entre os principais eixos das estratégias organizacionais, principalmente quando a organização busca aprimorar processos internos e promover mudanças. Assim, a atenção com o treinamento ou contemporaneamente quanto ao Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) será tão maior quanto maiores forem seus reflexos no desempenho organizacional.

Nessa perspectiva, a era do conhecimento contribuiu para colocar os trabalhadores em posição estratégica nas organizações modernas (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018) e, com isso, os programas de TD&E passaram a receber vultosas quantias de investimentos organizacionais (ARAÚJO; ABBAD; FREITAS, 2017). Todavia, os efeitos do TD&E para a produtividade dos trabalhadores e, por conseguinte, das organizações ainda são controversos. Enquanto alguns estudos consideram TD&E um elemento de difícil mensuração (ARIGA *et al.*, 2013), mas necessário para melhorar a produtividade, a formação de capital humano e a empregabilidade dos trabalhadores (FREITAS; BORGES-

-ANDRADE, 2004; DE GRIP; SAUERMAN, 2012; ARIGA *et al.*, 2013; HARA, 2014), outros afirmam que não há uma relação clara entre os esforços organizacionais e as tão esperadas contrapartidas da performance dos trabalhadores (LOPES; TEIXEIRA, 2013; GALVÃO; MONTE-MOR; TARDIN, 2017).

Nesse contexto, ao discorrer sobre treinamento de pessoal, Mourão *et al.* (2012) destacam a influência das crenças. Consideradas influenciadoras do comportamento humano, as crenças exprimem algo que é dado como certo e, assim, constituem “[...] estruturas básicas sobre as quais as atitudes se fundamentam.” (MOURÃO *et al.*, 2012, p. 279). Tidas como verdades sem verificação, as crenças exprimem expectativas normativas, com grande significado pessoal, sendo cruciais para moldar a forma como o indivíduo percebe seu entorno, seja no âmbito pessoal, organizacional, seja na sociedade em geral (CASTANEDA; DURÁN, 2018).

Ao considerar esses aspectos, a presente pesquisa avança na perspectiva aplicada ao se concentrar nas crenças sobre treinamento em uma empresa intensiva em tecnologia e, com isso, contribui para indetificar estereótipos que neguem ou normatizem as ações de TD&E em ambientes de rápidas mudanças tecnológicas, expressando, assim, avanços também na perspectiva teórica. Por outro lado, o estudo analisa relações de dependência entre as dimensões que constituem as crenças sobre treinamentos, especialmente quanto aos resultados dos treinamentos (variável dependente), e a contribuição dos treinamentos para os indivíduos e organizações e a influencia do processo de levantamento de necessidades de treinamento (variáveis independentes).

Dessa forma, o estudo concentra a investigação na perspectiva dos trabalhadores e tem como objetivo analisar as crenças sobre TD&E em uma empresa de telecomunicações de atuação nacional, com filial na cidade de Belém-PA, e, com isso, busca reunir elementos que suportem e aprimorem as políticas de TD&E. Nessa circunstância, o estudo pretende responder ao seguinte questionamento: quais as cren-

ças sobre TD&E e como elas constituem relações de dependência em uma empresa intensiva em tecnologia?

Para tanto, o estudo contou com 122 respondentes em uma survey descritiva que utilizou a Escala de Crenças sobre Sistemas de Treinamento Desenvolvimento e Educação (ECST), conforme apresentada em Mourão *et al.* (2012). Os resultados foram obtidos com a utilização de técnicas estatísticas (descritivas, multivariadas, de correlação e inferenciais) que, além de confirmarem as relações de dependência, revelaram que os participantes da pesquisa são receptivos aos treinamentos por acreditarem que a capacitação promove aprimoramento pessoal e organizacional. Contudo, a empresa ainda precisa aprimorar o processo de identificação de necessidades de treinamentos. Desta forma, apesar da receptividade quanto às práticas de TD&E, os resultados recomendam novos estudos para aprimorar a seleção e a implementação de treinamentos organizacionais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TREINAMENTO E APRENDIZAGEM NA ORGANIZAÇÃO

Treinamentos são atividades organizacionais planejadas que visam aumentar as competências relacionadas ao trabalho ou modificar atitudes ou comportamentos dos trabalhadores e assim alinhar esses aspectos aos objetivos da organização e aos requisitos das tarefas. Os treinamentos podem ser formais, informais, destinados ao trabalho e ao desenvolvimento profissional, ou qualquer outra forma que prepare o trabalhador para realizar as atividades de seu trabalho presente ou futuro (AL-EMADI; MAQUARDT, 2007; BULUT; CULHA, 2011). Os treinamentos exprimem, essencialmente, um esforço organizacional para melhorar a qualidade do trabalho e enfrentar a concorrência (AL-EMADI; MAQUARDT, 2007), normalmente resultando em incrementos no capital humano (BULUT; CULHA, 2011).

Nesse contexto, as ações de TD&E ganharam maior destaque no ambiente de competição global fortemente relacionado com o sucesso organizacional, uma vez que é pelo treinamento que os trabalhadores podem aprimorar conhecimentos e desenvolver novas competências (PILATI; VASCONCELOS; BORGES-ANDRADE, 2011). Nessa perspectiva, as políticas de TD&E se fortaleceram, especialmente, em organizações que atuam em ambientes de rápidas mudanças, em que a qualificação e a versatilidade das equipes de trabalho são cruciais para o desenvolvimento e a utilização de novas tecnologias, adaptação a novos processos e mercados, ou ainda pela capacidade de atuar em diferentes locais e contextos de trabalho (MAJEED; SHAKEEL, 2017), como é o caso de uma empresa de telecomunicações, foco deste estudo.

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

Na perspectiva organizacional, os treinamentos (1) reduzem o tempo de assimilação das tarefas pelos recém-contratados, (2) contribuem para que os trabalhadores conheçam e realizem o trabalho no prazo e na qualidade esperada pela organização, (3) mostram discrepâncias no volume e na distribuição do trabalho, (4) aprimoram métodos e procedimentos para a realização das tarefas e, assim, (5) facilitam a análise das tarefas e os fluxos de trabalho, (6) incentivam padrões e rotinas que serão sistematizadas e apresentadas aos trabalhadores, (7) possibilitam que gestores e supervisores conheçam as formas de realização das tarefas, (8) fortalecem vínculos entre as equipes de trabalho,

(9) propiciam maior interação entre o aprendiz e o instrutor, (10) facilitam o aprendizado e a socialização, (11) fornecem feedback, entre outros (AL-EMADI; MARQUARDT, 2007).

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

Complementarmente, Brannick (1999) afirma que (1) treinamentos inadequados, (2) falta de incentivos, (3) conflitos com as políticas organizacionais e (4) dificuldades de adaptação à cultura organizacional estão entre as principais causas da rotatividade voluntária de trabalhadores, condição que, além de elevar, de maneira substancial, os gastos com recrutamento e seleção de pessoal, resulta na perda de capital humano (CASCIO; BOUDREAU, 2010). Walters (2013) destaca que, cada vez com maior frequência, os gestores utilizam expressões como treinamento, desenvolvimento ou educação, revelando preocupação com a aprendizagem nas organizações. Nessa perspectiva, Loiola, Nêris e Bastos (2012) e Araújo, Abbad e Freitas (2017) advertem para a complexidade e a falta de uniformidade na conceituação de aprendizagem. Mas, conforme Prado Neto e Costa (2017, p. 216), aprendizagem pode ser compreendida como “[...] um processo de

aquisição de novos conhecimentos por meio de experiências vivenciadas e determinadas por fatores endógenos e exógenos que resultam na modificação do comportamento humano”.

Nesse contexto, o conhecimento é reconhecidamente fundamental para organizações competitivas e implica, necessariamente, processos complexos baseados no compartilhamento de informações interdisciplinares entre os indivíduos (CASTANEDA; DURÁN, 2018), sendo as ações de TD&E estratégias privilegiadas que dependem, fortemente, da vontade humana (CASTANEDA; DURÁN, 2018), não ocorrendo de forma linear e não sendo resultado somente das ações e desejos de gestores organizacionais (YAGHI; BATES, 2020).

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

Assim, o treinamento deve proporcionar uma aprendizagem capaz de assegurar que os trabalhadores estejam munidos com o tipo correto de conhecimentos e habilidades. Nessa perspectiva, o TD&E mostra-se positivamente relacionado com a eficácia organizacional (MAJEED; SHAKEEL, 2017) e desempenha papel crucial para o crescimento e sucesso organizacional. Vinesh (2014) complementa essa compreensão ao afirmar que, ao escolher o tipo correto de treinamento, é possível garantir o desenvolvimento das habilidades necessárias para a efetividade da organização e, paralelamente,

manter a organização alinhada com as melhores práticas da gestão de pessoas.

2.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: CRENÇAS E ACEITABILIDADE

O tempo mostrou que investir em treinamento desacompanhado de uma estratégia de desenvolvimento de pessoal era insuficiente para a organização, uma vez que ambos se revelaram complementares e fortemente relacionados entre si. Assim, enquanto o treinamento se concentra nas tarefas em si, portanto, associado ao cargo, o desenvolvimento assume maior amplitude, seja na perspectiva em longo prazo, seja na busca pela superação de desafios. Com isso, o desenvolvimento visa, principalmente, a possibilitar que os trabalhadores alcancem tarefas de maior complexidade, assumindo, assim, uma dimensão direcionada ao futuro e à carreira (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN 2009; DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017). Cascio e Boudreau (2010, p. 264), ao conceituarem desenvolvimento de pessoal, afirmam que se trata de “uma ampla gama de tecnologias gerenciais e das ciências comportamentais que otimizam, tanto a eficiência operacional, como a qualidade do trabalho”. Por outro lado, Majeed e Shakeel (2017, p. 498) complementam, ao afirmar que o desenvolvimento “*it is a program of different combination of training*” e Dutra, Dutra e Dutra (2017, p. 164) concluem que “[...], ao acompanharmos as pessoas a partir da entrega em diferentes níveis de complexidade, estaremos acompanhando sua evolução em termos profissionais”.

Demo, Fogaça e Costa (2018) destacam que pesquisas sobre treinamento e desenvolvimento têm despertado interesse de estudos nacionais e internacionais, alcançado maior evidência nos últimos anos. Nessa perspectiva, Borges-Andrade (2002) já destacava que o treinamento se inicia pelo levantamento das necessidades e deve ocorrer de forma clara e objetiva, verificando o que precisa ser melho-

rado junto aos trabalhadores, tanto no presente, quanto relacionado com tarefas e competências futuras.

Dessa forma, a fase de levantamento de necessidades mostra-se essencial para evitar treinamentos desnecessários e com desvios de finalidade. Assim, reunir informações relevantes que proporcionem a superação de problemas é uma etapa crucial para qualquer programa de treinamento que busque ser bem-sucedido. Reunidas as informações, elas servirão de base para as demais etapas que, conforme Borges-Andrade (2002), correspondem ao planejamento, execução e avaliação dos resultados. Nesse contexto, é necessário envolver os trabalhadores no processo (ARAÚJO; ABBAD; FREITAS, 2017), pois, como reforçam Freitas e Borges-Andrade (2004), as crenças que eles carregam impactam tanto nos treinamentos em si, quanto no sistema como um todo, constituindo, por vezes, justificativas distorcidas que acabam por influenciar na gestão de pessoas.

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

Portanto, compreender as crenças presentes no ambiente organizacional é um pressuposto para entender a lógica que orienta as ações dos indivíduos e da organização em uma perspectiva subjetiva dos sistemas coletivos que orientam as motivações pessoais e, com isso, interferem em processos sociais. Lopes e Mourão (2010) afirmam que os sistemas de crenças conferem aceitação estável e significativa da realidade, seja ela física, social seja cultural, passando a ser uma referência que orienta o comportamento. Diante disso, as crenças po-

dem ser consideradas mecanismos de aceitação do sistema de treinamento da organização, favorecendo ou prejudicando todo o processo.

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

Palmer (2011) destaca que a aceitação é um aspecto, essencialmente, intrínseco que filtra as informações recebidas, modela e adapta essas informações, contextualizando-as com outras informações e experiências vividas, produzindo, assim, novas informações mais consistentes. Nesse caso, os fatores intrínsecos relacionados ao treinamento tendem a se modificar ao longo do tempo, na medida em que os trabalhadores recebem outras informações e acumulam novas e diferentes experiências ao longo da vida, o que pode gerar, inclusive, resistência à mudança, em face da consolidação das informações e crenças. Contudo, esse processo não ocorre apenas individualmente, pois se insere em um contexto organizacional mais amplo, sendo influenciado, inclusive, pelo tipo de informação recebida de outras pessoas que compartilham os espaços na organização. Anderson (2013) reforça e complementa ao destacar que as crenças representam as informações que os indivíduos têm sobre um dado objeto, que são representadas pelas relações entre objeto e atributo. Assim, ao considerar a escala de crenças sobre

treinamento, o objeto é o treinamento em si, e os atributos são o conjunto de aspectos relativos à aceitação, sob os quais o treinamento é percebido e avaliado pelos trabalhadores.

3 METODOLOGIA

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

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

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

Em que n é o tamanho da amostra; σ^2 , o nível de confiança (em número de desvios padrão); p , a porcentagem com a qual o fenômeno se verifica; q , a porcentagem complementar; N , o tamanho da população; e e^2 , o erro amostral ao quadrado.

O instrumento de pesquisa foi o questionário identificado como Escala de Crenças sobre Sistemas de Treinamento Desenvolvimento e Educação (ECST), desenvolvido e validado, inicialmente, por Freitas e Borges-Andrade (2004) e apresentado em Mourão *et al.* (2012). Esse instrumento é formado por três dimensões: (1) crenças sobre as contribuições do treinamento para o indivíduo e para a organização, com 16 indicadores; (2) crenças sobre o processo de levantamento de necessidades de treinamento, com 10 indicadores; e (3) crenças sobre os resultados do processo de treinamento, com sete indicadores. Todos na forma de afirmativas.

A Escala de Crenças sobre Sistemas de Treinamento Desenvolvimento e Educação (ECST) possibilita que os respondentes manifestem concordância ou discordância, tendo como base um conjunto de afirmativas com respostas em escala de Likert, com dez opções, estendendo-se entre 1 (um) para discordo totalmente, até 10 (dez) para concordo totalmente. O questionário foi complementado com perguntas sobre as características socioeconômicas dos respondentes para caracterizar aspectos, como idade, sexo, escolaridade, estado civil, tempo de trabalho, renda, entre outros. A coleta de dados ocorreu no local de trabalho, durante o expediente dos participantes da pesquisa. Os questionários foram acompanhados do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme protocolos de pesquisas com seres humanos.

O tratamento de dados foi quantitativo e utilizou uma combinação de técnicas estatísticas, entre elas, a estatística descritiva, na forma de distribuição de frequência, medidas de tendência central e de dispersão, análise de correlação de Pearson e técnicas multivariadas, mais especificamente, análise de agrupamentos (AA) e regressão linear múltipla (RLM). Complementarmente, foram utilizadas técnicas inferenciais não paramétricas, na forma do teste Kruskal-Wallis, com ajustamento de Bonferroni e análise de consistência interna pelo alpha de Cronbach.

As técnicas descritivas foram empregadas no perfil dos respondentes (distribuição de frequências), na interpretação das dimensões, por meio dos escores (medidas de tendência central e dispersão), e na análise de agrupamentos (medidas de tendência central e dispersão). As dimensões foram analisadas para identificar relações entre elas (correlação de Pearson) e avaliadas quanto à consistência fidedignidade (alpha de Cronbach).

As análises multivariadas foram selecionadas para (1) reunir os respondentes com características semelhantes e, assim, criar uma classificação por meio da formação de grupos (análise de agrupamentos) e (2) para identificar relações de dependência entre as dimensões das crenças sobre o treinamento (regressão linear múltipla). Assim, a análise de agrupamentos foi empregada na forma hierárquica aglomerativa, calculada pela distância Euclidiana ao quadrado, tendo como critério de agrupamento o algoritmo de Ward. Desta forma, os grupos, após formados, foram analisados pelo teste de Kruskal-Wallis, com ajustamento de Bonferroni, para observar se estavam, corretamente, classificados.

Quanto às relações de dependência entre as “Crenças sobre os resultados do processo de treinamento”, tomadas como variável dependente (VD), e as “Crenças sobre as contribuições do treinamento para o indivíduo e para a organização” e as “Crenças sobre o processo de levantamento de necessidades de treinamento”, tomadas como variáveis independentes (VI) e expressas conforme a equação 2:

$$(2) RPT = \beta_0 + \beta_1 CTIO + \beta_2 PLNT + e$$

Em que: RPT = “Crenças sobre o processo de treinamento”; β_0 = Intercepto; CTIO = “Crenças sobre as contribuições do treinamento para os indivíduos e organizações”; PLNT = “Crenças sobre o processo de levantamento de necessidades de treinamento”. Foi utilizada a análise de regressão linear múltipla (RLM), calculada pelo método dos mínimos quadrados ordinários (MQO). Esse conjunto de procedimen-

tos foi aplicado como apresentado em Hair *et al.* (2009), Fávero *et al.* (2009) e Marôco (2014).

4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Os participantes da pesquisa eram, na sua maioria, jovens, uma vez que 69% (85) haviam nascido entre 1982 e 2000, portanto, integrantes da Geração X, conforme critérios Lancaster e Stillman (2011). Assim, a idade média foi de 33 (± 11) anos. Quanto ao sexo, a amostra apresentou distribuição equilibrada entre homens (53,7%) e mulheres (46,3%), com leve predominância masculina (7,4%). Os casados e pais formaram a maioria dos respondentes com, respectivamente, 53,7% (66) e 50,4% (62) das observações. A escolaridade foi elevada, pois 91,8% (112) haviam concluído o curso superior e 34,1% (42) tinham especialização *lato sensu*. Os ocupantes de cargos temporários constituíram 17,9% (22) da amostra e, de maneira geral, o perfil profissional era de trabalhadores experientes, com média de 9 (± 5) anos de trabalho e salários de até R\$ 4.861,00 em 73,2% (90) dos casos. Quanto à posição na hierarquia organizacional, 27,6% (34) se destacaram por exercer

algum cargo de chefia.

4.2 ANÁLISE DESCRITIVA

Na perspectiva da fidedignidade dos dados, tabela 1, o coeficiente alpha de Cronbach mostrou bom ajustamento, com índices superiores a 0,836 para todas as dimensões em estudo. Como destacam Kline (1998), Hair *et al.* (2009), Fávero *et al.* (2009) e Costa (2011), alfas superiores a 0,700 são indicativos de consistência interna. Assim, é possível afirmar que as dimensões podem ser consideradas livres de vieses e capazes de representar o fenômeno adequadamente. Complementarmente, o coeficiente mostrou-se, levemente, inferior aos achados de Freitas e Borges-Andrade (2004), que obtiveram índices de 0,93; 0,85 e de 0,92, respectivamente.

As dimensões mostraram escores elevados, posicionados nos estratos superiores da escala e revelando a boa aceitação quanto aos treinamentos na organização. Nesse sentido, o menor escore ocorreu nas crenças no “Processo de levantamento de necessidade de treinamento”, com média de 7,49 ($\pm 1,14$), e o melhor, na “Contribuição dos treinamentos para os indivíduos e as organizações”, com média de 8,61 ($\pm 0,90$).

Tabela 1 – Análise descritiva e correlacional das crenças quanto aos treinamentos

| Crença | Correlações | | |
|---|-------------|---------|---------|
| | CTIO | PLNT | RPT |
| CTIO Contribuição dos treinamentos para os Indivíduos e as Organizações | (0,894) | | |
| PLNT Processo de Levantamento de Necessidade de Treinamento | 0,688* | (0,836) | |
| RPT Resultado e processo de treinamento | 0,809* | 0,804* | (0,840) |
| Número de indicadores | 16 | 10 | 7 |
| Média | 8,61 | 7,49 | 8,15 |
| Desvio- padrão | 0,90 | 1,14 | 1,10 |
| Coeficiente de variação | 10,5 | 15,2 | 13,5 |
| Amplitude | 4,38 | 6,60 | 4,86 |
| Moda | 9,25 | 7,60 | 8,29 |

Nota: coeficiente alpha de Cronbach na diagonal e correlações no triângulo inferior.

Legenda: *=significativo a 1%.

Fonte: pesquisa de campo.

Outro aspecto positivo foi o baixo coeficiente de variação, com valores de 10,5%, 15,2% e 13,5%, respectivamente, para as crenças da “Contribuição dos treinamentos para os indivíduos e as organizações”, “Processo de levantamento de necessidade de treinamento” e “Resultado e o processo de treinamento”. Esses coeficientes indicam respostas concentradas no entorno da média, portanto, com baixa dispersão entre os participantes. Destacaram-se, também, as pequenas amplitudes nas respostas, principalmente quanto à “Contribuição dos treinamentos para os indivíduos e as organizações” (CTIO), com 4,38, e o “Resultado e processo de treinamento” (RPT), com 4,86. Já com relação ao “Processo de levantamento de necessidades de treinamento”, a amplitude dos escores foi maior, tendo alcançado 6,60. Esse resultado sugere que o “Processo de levantamento de necessidades de treinamento” (PLNT) demande atenção por parte da organização, mesmo considerando a boa avaliação dos respondentes. Nessa perspectiva, Meneses e Zerbini (2009), ao tratarem de levantamento de necessidades de treinamentos, destacam que o processo pode ser beneficiado pela análise detalhada das tarefas, mas, ainda assim, será mais uma arte do que uma técnica.

Por outro lado, ao analisar as correlações entre as dimensões, conforme Marôco (2014), que classifica as correlações em baixa ($|r| < 0,25$), moderada ($0,25 \leq |r| < 0,50$), forte ($0,50 \leq |r| < 0,75$) e muito forte ($|r| \geq 0,75$), destacaram-se as correlações positivas com intensidades forte e muito forte e significativas a 1%, especialmente, quanto à “Contri-

buição dos treinamentos para os indivíduos e as organizações” e ao “Processo de levantamento de necessidade de treinamento, com correlação forte ($r=0,688$), e entre o “Resultado do processo de treinamento” e a “Contribuição dos treinamentos para os indivíduos e as organizações”, com correlação muito forte ($r=0,809$). Relação semelhante ocorreu entre o “Resultado do processo de treinamento” e o “Processo de levantamento de necessidade de treinamento”, que, também, mostrou relação muito forte ($r=0,804$). Assim, percebe-se que os esforços para aprimorar o processo de treinamento, por mais que ocorra em apenas uma dimensão, deve refletir -se nas demais, melhorando, por conseguinte, as crenças de forma ampla.

4.3 ANÁLISE DE AGRUPAMENTOS

Os participantes do estudo foram classificados em relação às crenças, nos treinamentos. Para tanto, foram identificados subgrupos com características semelhantes, de tal forma a reunir respondentes com crenças semelhantes sobre o treinamento. Para tanto, foi utilizada a análise de agrupamentos (*cluster analysis*). A aplicação dessa técnica (tabela 2) ocorreu com base na regra da parada, que recomenda a seleção do número de agrupamentos imediatamente anterior a um aumento desproporcional na distância entre as observações (HAIR *et al.*, 2009). Esse procedimento resultou na formação de quatro grupos com, respectivamente, 37,40% (46), 28,46% (35), 18,70% (23) e 15,45% (19) dos integrantes cada.

Tabela 2 – Determinação do número de agrupamentos (regra da parada)

| Etapa | Número de Agrupamentos | Distância | Variação | |
|-------|------------------------|-----------|----------|--------------|
| | | | Absoluta | Relativa (%) |
| 114 | 7 | 64,428 | | |
| 115 | 6 | 70,507 | 6,079 | 9,44 |
| 116 | 5 | 76,766 | 6,259 | 8,88 |
| 117 | 4 | 84,041 | 7,275 | 9,48 |
| 118 | 3 | 94,742 | 10,701 | 12,73 |
| 119 | 2 | 112,903 | 18,161 | 19,17 |
| 120 | 1 | 134,574 | 21,671 | 19,19 |

Fonte: pesquisa de campo.

Os grupos passaram por avaliação para (1) identificar a dimensão que mais diferenciou os agrupamentos e (2) verificar se os integrantes estavam corretamente reunidos. Para tanto, foi empregado o teste não paramétrico Kruskal-Wallis, com *post hoc* com ajustamento de Bonferroni. Os resultados (tabela 3) evidenciaram que o “Resultado e processo de treinamento” foi a dimensão que mais diferenciou os grupos ($\chi=94,80$; $p\text{-valor}<0,01$) e que, de maneira geral, os grupos eram diferentes entre si e, portanto, estariam, corretamente, classificados. As únicas exceções ocorreram nos grupo 1 e 4 quanto à “Contribuição dos treinamentos para os indivíduos e as organizações” e nos grupo 2 e 4 no “Processo de levantamento de necessidade de treinamento”, que não mostraram evidências estatísticas para afirmar que os grupos eram diferentes nesses aspectos.

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

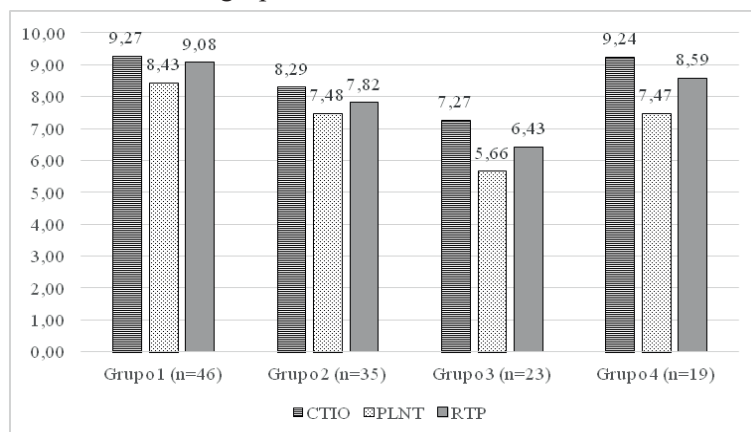
| Crença | | CTIO | PLNT | RPT |
|-------------------------------|---------|-------|-------|-------|
| Kruskal-Wallis (qui-quadrado) | | 89,71 | 90,50 | 94,80 |
| P-valor | | <0,01 | <0,01 | <0,01 |
| Grupo 1 vs. Grupo 2 | p-valor | <0,01 | <0,01 | <0,01 |
| Grupo 1 vs. Grupo 3 | p-valor | <0,01 | <0,01 | <0,01 |
| Grupo 1 vs. Grupo 4 | p-valor | NS | <0,01 | <0,01 |
| Grupo 2 vs. Grupo 3 | p-valor | <0,01 | <0,01 | <0,01 |
| Grupo 2 vs. Grupo 4 | p-valor | <0,01 | NS | <0,01 |
| Grupo 3 vs. Grupo 4 | p-valor | <0,01 | <0,01 | <0,01 |

Legenda: CTIO = Crença na contribuição dos treinamentos para os indivíduos e as organizações; PLNT = Crença no processo de levantamento de necessidade de treinamento; RPT = Crença no resultado e processo de treinamento; NS = não significativo.

Fonte: pesquisa de campo.

Quanto às características dos grupos (figura 1), os escores variaram em intensidade, porém todos foram superiores ao centro da escala (5,00). Assim, da mesma forma como ocorreu na análise descritiva, o “Processo de levantamento de necessidade de treinamento” (<8,43) destacou-se como a dimensão que demanda maior aprimoramento por parte da organização. Outro destaque ocorreu na “Contribuição dos treinamentos para os indivíduos e as organizações”, com escores elevados (>7,27) em todos os grupos. Esse aspecto sugere aceitação espontânea quanto às ações de capacitação consideradas necessárias pelos respondentes.

Figura 1 – Características dos grupos



Fonte: Pesquisa de campo.

Nesse contexto, observa-se que, apesar de todos os grupos mostrarem crenças favoráveis quanto aos treinamentos, o grupo 3, com 18,70% (23) dos participantes, foi o grupo com os escores mais baixos, especialmente no “Processo de levantamento de necessidade de treinamento”, com 5,66 ($\pm 0,00$), e no “Resultado e processo de treinamento”, com 6,42 ($\pm 0,00$). Nessa perspectiva, o grupo 3 foi formado, predominantemente, por integrantes da Geração Y (73,9%), portanto, nascidos entre 1983 e 1992, solteiros (52,2%), do sexo masculino (56,5%), sem filhos (56,5%), sendo 17,4% (4) ocupantes de cargo de gestão, todos portadores de diploma de curso de graduação (100%), sendo 26,1% (6) pós-graduados em nível *lato sensu*.

4.4 ANÁLISE DE REGRESSÃO

A relação de dependência entre a crenças no “Resultado e processo de treinamento” (variável dependente) e a “Contribuição dos treinamentos para os indivíduos e as organizações” e o “Processo de levantamento de necessidade de treinamento” (variáveis independentes) foi testada por regressão linear múltipla (RLM). Quanto aos procedimentos, a estimação utilizou o crité-

rio *backward* (eliminação), no qual as variáveis são inseridas simultâneas e progressivamente excluídas, quando a exclusão resulta em aprimoramento do modelo (HAIR *et al.*, 2009). Esse procedimento não levou à eliminação de nenhuma variável, uma vez que a retirada prejudicava o poder explicativo e o ajuste do modelo.

Conforme a tabela 4, os pressupostos da regressão linear múltipla (RLM) foram verificados e atendidos. Inicialmente, foi observada a presença de *outliers* e *missing values* e na sequência o Teste F [F (2, 120) = 204,93; p-valor < 0,01] mostrou que, pelo menos, uma variável independente (VI) exercia influência na variável dependente (VD). Os resíduos apresentaram distribuição normal (p-valor = 0,33), tendo sido identificada presença de heterocedasticidade pelo teste Breusch-Pagan (LM = 10,80; p-valor < 0,01), posteriormente corrigida com a correção de White. Não foi identificada multicolinearidade conforme o Fator de Inflação da Variância (estatística VIF) nem para a crença da “Contribuição dos treinamentos para os indivíduos e as organizações” (VIF = 1,901) nem para o “Crença no Processo de levantamento de necessidade de treinamento” (VIF = 1,901).

Tabela 4 – Regressão linear múltipla

| Variável Dependente (VD): RPT | | | | | |
|-------------------------------|--------------|--------------|---------------------|---------|-------|
| Dimensão | Coefficiente | Erro- Padrão | Razão T | P-valor | VIF |
| CTIO | 0,61 | 0,0687 | 8,859 | <0,01 | 1,90 |
| PLNT | 0,45 | 0,0606 | 7,462 | <0,01 | 1,90 |
| Média VD | | 8,15 | Desvio- padrão VD | | 1,10 |
| R-quadrado | | 0,77 | R-quadrado ajustado | | 0,76 |
| Teste F (2, 120) | | 204,93 | P-valor (F) | | <0,01 |

Teste da normalidade dos resíduos - Hipótese nula: o erro tem distribuição normal

Estatística de teste: Qui-quadrado (2) = 2,19 com p-valor = 0,3337

Legenda: CTIO = Crença na contribuição dos treinamentos para os indivíduos e para as organizações; PLNT = Crença no Processo de levantamento de necessidade de treinamento; RPT = Crença no resultado e processo de treinamento.

Nota: heteroscedasticidade corrigida.

Fonte: pesquisa de campo.

Assim, o modelo mostrou bom poder explicativo (R-quadrado = 0,76) e indicou relações positivas entre as variáveis independentes, como esperado *a priori* e expresso pela equação (3):

$$(3) \text{ RPT} = 0,61 \text{ CTIO} + 0,45 \text{ PLNT} + e$$

Destaca-se que o intercepto (β_0) não mostrou nem significância estatística ($T=1,072$; $p\text{-valor}>0,10$) nem interpretação teórica e, nesses casos, conforme Figueiredo Filho *et al.* (2011), é recomendável que seja suprimido da representação. Assim, os resultados indicaram que a crença no “Resultado e processo de treinamento” é positivamente influenciada pela crença da “Contribuição dos treinamentos para os indivíduos e as organizações” (0,61) e pelo “Processo de levantamento de necessidade de treinamento” (0,45). Esses resultados reforçam a preocupação para aprimorar as etapas que antecedem os treinamentos organizacionais a fim de que obtenham maior envolvimento dos trabalhadores nas ações de capacitação.

4.5 DISCUSSÃO

Os resultados mostram crenças favoráveis às ações de TD&E. Nesse sentido, Mourão e Martins (2010) destacam que as crenças favoráveis ao treinamento são preditoras da motivação, sendo os profissionais mais jovens, como os encontrados neste estudo, aqueles que apresentam maior disposição para aprender. Para Lopes e Teixeira (2013), os ganhos proporcionados pelos treinamentos são apropriados tanto pelas empresas, quanto pelos trabalhadores, sendo inquestionáveis seus benefícios.

Na perspectiva organizacional, o treinamento possibilita conectar as competências dos trabalhadores com os objetivos da organização, destarte viabilizando o compartilhamento de conhecimento e contribuindo para incrementos no desempenho (AL-EMADI; MARQUARDT, 2007; CASTANEDA; DURÁN, 2018), tornando-se uma estratégia chave do gerenciamento de pessoas e busca de vantagens competitivas (AL-EMADI; MARQUARDT, 2007; BULUT; CULHA, 2011; BAKAR *et al.*, 2016). Por outro lado, a falta de treinamento pode resultar em obsolescência do conhecimento, o que representa um risco potencial para a sobrevivência da organização (CASTANEDA; DURÁN, 2018), especialmente em organizações intensivas em tecnologia, que têm avanços muito rápidos, como neste estudo.

Outro aspecto de destaque é a necessidade de mecanismos eficientes de comunicação para possibilitar maior e melhor divulgação possível das ações de capacitação. Assim, ao se concentrar nas necessidades de treinamento, Meneses e Zerbini (2009) afirmam que a necessidade de construir ou aprimorar vantagens competitivas muda constantemente o ambiente organizacional, tornando-o mais afeito aos treinamentos. Carvalho (2018) complementa que o aprendizado e o desenvolvimento se constituem no mais moderno paradigma organizacional. Essa realidade, se, por um lado, valoriza, estrategicamente, as pessoas, por outro, exige resultados concretos para investimentos nos trabalhadores.

Contudo, conforme Meneses e Zerbini (2009), apesar de os treinamentos contribuírem para uma melhoria na performance geral, eles apenas conseguem suprir as eventuais lacunas que limitam as competências, sendo inócuos quando os trabalhadores não dispõem de condições adequadas de trabalho e mostram baixa motivação ou são descrentes quanto aos treinamentos. Portanto, identificar as necessidades de treinamentos é, antes de tudo, uma forma de explorar lacunas nas competências dos trabalhadores e buscar alternativas para reduzir essas *gaps*, sendo, com isso, possível aproximar o desempenho dos trabalhadores dos objetivos da organização.

Portanto, reconhecer esse aspecto é fundamental para poder direcionar as ações e promover capacitações que atinjam seus objetivos, havendo, para tanto, necessidade de considerar três dimensões básicas: (1) a primeira é organizacional, na perspectiva do desempenho esperado e dos objetivos estabelecidos; (2) a segunda se relaciona com as tarefas realizadas pelos trabalhadores e sua conformidade com as expectativas de qualidade e produtividade, visando, com isso, à formação de capital humano; e (3) a terceira se concentra no indivíduo, quanto à sua motivação e às condições para que as tarefas sejam executadas, relacionando-se ao contexto de trabalho e ao suporte oferecido pela organização (MENESES; ZERBINI, 2009).

No mesmo sentido, as ações de treinamento devem ser efetivas e possibilitar a aplicação prática dos conhecimentos nas tarefas cotidianas do trabalho. Assim, conforme os achados deste estudo, a construção de crenças favoráveis aos treinamentos depende fortemente das contribuições proporcionadas pelos treinamentos e de um cuidadoso processo de levantamento de necessidades para atender, além das demandas organizacionais, às expectativas presentes e futuras dos trabalhadores na realização das tarefas.

Destaca-se, também, que o ambiente em que ocorre o treinamento, além de ser fundamental para a aprendizagem, deve privilegiar uma convivência descontraída e com ampla participação. Nesse aspecto, a participação voluntária dos trabalhadores mostra melhores resultados quanto à transferência de aprendizado e à motivação (BULUT; CULHA, 2011; GEGENFURTNER *et al.*, 2016) do que quando a participação é compulsória. Portanto, o envolvimento dos trabalhadores nas escolhas dos treinamentos contribui, tanto para a utilização mais eficiente de recursos organizacionais, quanto para o maior desenvolvimento de competências, uma vez que a liberdade de escolha reforça a autonomia e a autodeterminação pessoais necessárias para o sucesso dos treinamentos (GEGENFURTNER *et al.*, 2016).

Carvalho (2018) complementa e destaca que o resultado esperado do treinamento é o aprendizado, que, em sua concepção mais elementar, consiste em ações mais ou menos estruturadas que levem alguém a fazer algo que nunca havia feito, ou que possa fazer melhor o que já fazia. Os resultados do treinamento devem, portanto, promover mudanças que, necessariamente, devem ser precedidas de novas informações para que levem a um processo de reconfigurações e, mais que isso, sejam capazes de aprimorar, além da retenção, a transferência do conhecimento para os participantes (FREITAS; BORGES-ANDRADE, 2004).

Nessa perspectiva, Hassi e Storti (2011) destacam que os programas de treinamento são, fortemente, influenciados pela cultura organiza-

cional com a qual conservam relação próxima. Assim, após a implementação, os treinamentos acabam por reforçar aspectos da cultura, entendida como a forma considerada correta para fazer os feitos na organização (SCHEIN, 2009). Esse aspecto permite considerar que muitas falhas que ocorrem nos treinamentos podem estar relacionadas a aspectos da cultura organizacional. Portanto, da mesma forma, como a cultura organizacional é singular, singulares serão os processos e os resultados dos treinamentos organizacionais, condição que dificulta a utilização de pacotes prontos ou fórmulas padronizadas.

5 CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi analisar as crenças sobre treinamento. Os escores mostraram crenças favoráveis em relação a ele. As correlações foram significativas, com intensidade forte e muito forte, revelando que as melhorias alcançadas nas dimensões devem proporcionar ganhos sistêmicos para a organização. Destaca-se, também, a boa consistência interna das dimensões, indicando que a escala é fidedigna e mede sem vieses as crenças concernentes aos treinamentos. A regressão linear múltipla confirmou a relação de dependência e reforçou a compreensão de que a construção de crenças favoráveis referentes aos resultados e processos de treinamento é influenciada pela contribuição dos treinamentos para os indivíduos e organizações e pelo processo de levantamento de necessidades, sendo mais fortemente impactado pelo primeiro.

A análise de agrupamentos classificou os respondentes em quatro grupos e possibilitou identificar um grupo de trabalhadores que está mal atendido em relação a suas necessidades de treinamentos. Nessa perspectiva, como as crenças são construídas tanto na perspectiva pessoal, quanto social, uma parcela dos trabalhadores, com baixas crenças quanto à capacidade organizacional de atender às suas necessidades de treinamento, representa uma ameaça aos planos de TD&E e, por esse motivo, recomenda-se

o aprofundamento em pesquisas futuras, especialmente dirigidas a esse grupo, de tal forma a identificar se as crenças negativas resultam de experiências passadas ou se a organização não consegue realmente identificar e atender às necessidades de treinamento adequadas às necessidades dessa parcela dos respondentes, que podem ser muito específicas e não estejam sendo atendidas pela organização. Outros estudos podem ainda identificar variáveis mediadoras e moderadoras na construção das crenças e, com isso, direcionar estratégias para combater este estereótipos que estejam limitando os efeitos das ações de TD&E.

Os achados do estudo, de maneira geral, recomendam os treinamentos como uma estratégia exitosa de gestão de pessoas, uma vez que os respondentes se mostram receptivos a essa estratégia. Esse aspecto deve potencializar os resultados dos investimentos em treinamentos, que, se bem conduzidos pela organização, reforçarão as crenças já existentes e, assim, contribuirão para que os investimentos em formação do capital humano tragam retornos para a organização, materializando-se na adaptação a novas tecnologias e no desenvolvimento e aprimoramento de vantagens competitivas sustentáveis. Entre as limitações desse estudo, destaca-se autoavaliação, tendo em vista que os questionários foram preenchidos pelos próprios respondentes.

REFERÊNCIAS

- AL-EMADI, M. A. S.; MARQUARDT, M. J. Relationship between employee's beliefs regarding training benefits and employees' organizational commitment in a petroleum company in the State of Qatar. **International Journal of Training and Development**, v. 11, n. 1, p. 49-70, 2007.
- ANDERSON, D. **TKO Management!**: ten knockout strategies for becoming the manager your people deserve. New Jersey: John Wiley & Sons, 2013.
- ARAÚJO, M. C. S. Q.; ABBAD, G. S.; FREITAS, T. R. Avaliação qualitativa de treinamento. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 17, n. 3, p. 171-179, jul./set. 2017.
- ARIGA, K. *et al.* Organization adjustments, job training and productivity: evidence from Japanese automobile makers. **Journal of the International Economies**, v. 27, p. 1-34, mar. 2013.
- BAKAR, A. *et al.* Effect of organizational training on organizational commitment through ethical development: an empirical study. **Pakistan Journal of Social Sciences**, v. 36, n. 1, p. 465-474, jun. 2016.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2009.
- BORGES-ANDRADE, J. E. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. **Estudos de Psicologia**, v. 7, Edição especial, p. 31-43, set. 2002.
- BRANNICK, J. **Decreasing the staggering costs of turnover in your organization**. 1999. Disponível em: <http://www.brannick.com/>. Acesso em: 8 dez. 2020.
- BULUT, C.; CULHA, O. The effects of organizational training on organizational commitment. **International Journal of Training and Development**, v. 15, n. 1, p. 102-102, 2011.
- CARVALHO, R. P. Conexão da psicologia positiva e o treinamento e desenvolvimento organizacional. **Revista Especialize On-line**, v. 1, n. 15, p. 1-14, jul. 2018.
- CASCIO, W.; BOUDREAU, J. **Investimento em pessoas: como medir o impacto financeiro das iniciativas em Recursos Humanos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- CASTANEDA, D. I.; DÚRAN, W. F. Knowledge sharing in organizations: role of beliefs, training, and perceived organizational support. **Knowledge Management & E-Learnig**, v. 10, n. 2, p. 148-162, 2018.

- COSTA, F. J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.
- DE GRIP, A.; SAUERMAN, J. The effects of training on own and co-worker productivity: evidence from a field experiment. **The Economic Journal**, v. 122, n. 560, p. 376-399, 2012.
- DEMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A. C. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 2, p. 250-263, jun. 2018.
- DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017.
- FÁVERO, L. P *et al.* **Análise de dados: modelagem multivariada para a tomada de decisão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- FIGUEIREDO FILHO, D. *et al.* O que fazer e o que não fazer com a regressão: pressupostos e aplicações do modelo linear de mínimos quadrados ordinários (MQO). **Revista Política Hoje**, v. 20, n.1, p.44-99, jan./jun. 2011.
- FREITAS, I. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Construção e validação de escala de crenças sobre o sistema treinamento. **Estudos de Psicologia**, v. 9, n. 3, p. 479-488, dez. 2004.
- GALVÃO, K. C. M.; MONTE-MOR, D. S.; TARDIN, N. O efeito do treinamento na percepção do desempenho individual: uma análise baseada nos treinamentos ofertados pelo Instituto Federal do Espírito Santo (IFES). **Revista Contabilidade e Organizações**, v. 29, n. 1, p. 3-16, 2017.
- GEGENFURTNER, A. *et al.* Voluntary or mandatory training participation as a moderator in the relationship between goal orientations and transfer of training. **International Journal of Training and Development**, v. 20, n. 4, p. 290-301, 2016.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2014.
- HAIR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HARA, H. The impact of firm-provided training on productivity, wages, and transition to regular employment for workers in flexible arrangements. **Journal of the Japanese and International Economies**, v. 34, p. 336-359, 2014.
- HASSI, A.; STORTI, G. Organizational training across cultures: variations in practices and attitudes. **Journal of European Industrial Training**, v. 33, n. 1, p. 45-70, jan. 2011.
- KLINE, R. B. **Principles and practices of structural equation modeling**. New York: The Guilford Press, 1998.
- LANCASTER, L. C.; STILLMANN, D. **O Y da questão: como a geração Y está transformando o mercado de trabalho**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- LOIOLA, E.; NERIS, J. S.; BASTOS, A. V. B. Aprendizagem em organizações: mecanismos que articulam processos individuais e coletivos. In: ABBAD, G. S. *et al.* (ed.). **Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2012.
- LOPES, J. M.; MOURÃO, L. Crenças acerca do sistema de treinamento: a predição de variáveis pessoais e funcionais. **Estudos de Psicologia**, v. 27, n. 2, p. 197-206, jun. 2010.
- LOPES, S. A.; TEIXEIRA, P. Productivity, wages, and the returns to firm-provided training: fair shared capitalism? **International Journal of Manpower**, v. 34, n. 7, p. 776-793, 2013.
- MAJEED, A.; SHAKEEL, S. Importance of training and development in the workplace. **International Journal of Scientific & Engineering Research**, v. 8, n. 1, p. 498-504, 2017.

- MARÔCO, J. **Análise estatística com SPSS**. Pêro Pinheiro: Repornumber, 2014.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 2016.
- MENESES, P. P. M.; ZERBINI, T. Levantamento de necessidades de treinamento: reflexões atuais. **Análise**, v, 20, n. 2, p. 50-64, jul./dez. 2009.
- MOURÃO, L. *et al.* Medidas de percepção sobre sistemas de TD&E. In: ABBAD, G. S. *et al.* (ed.). **Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2012.
- MOURÃO, L.; MARTINS, J. Quem está motivado para aprender nos cursos oferecidos pelas empresas? **Paideia**, v, 20, n. 46, p. 187-196, maio/ago. 2010.
- PALMER, S. **People and self-management**. New York: Taylor & Francis Group, 2011.
- PILATI, R.; VASCONCELOS, L. C.; BORGES-ANDRADE, J. Construção e validação de uma taxonomia de eventos de TD&E. **RAC**, v. 15, n. 2, p. 304-319, mar./abr. 2011.
- PRADO NETTO, A.; COSTA, O. S. A importância da psicologia da aprendizagem e suas teorias para o campo do ensino-aprendizagem. **Fragmentos de Cultura**, v. 27, n. 2, p. 216-224, jul./dez. 2017.
- ROBOTHAM, D. Learning and training: developing the competent learner. **Journal of European Industrial Training**, v. 27, n. 9, p. 473-480, 2003.
- SCHEIN, L. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- VINESH. Role of Training & Development in an Organizational Development. **International Journal of Management and International Business Studies**, v. 4, n. 2, p. 213-220, 2014.
- WALTERS, M. L. **The Importance of training and development in the workplace**. 2013. Disponível em: https://www.theleadershipcenter.com/files/2019-10-01_11_35_28_importanceoftraining_developmentintheworkplace.pdf1236e8d5.pdf. Acesso em: 1 nov. 2021.
- YAGHI, A.; BATES, R. The role of supervisor and peer support in training transfer in institutions of higher education. **International Journal of Training and Development**, v. 24, n. 2, p. 89-104, 2020.