

# **Impacto de Treinamento no Trabalho: um estudo de caso na Fundação Hemominas**

**Regina Lúcia de Carvalho Drummond Salvador**

Mestrado Acadêmico em Administração, Faculdade Novos Horizontes, Minas Gerais, Brasil

**Vera L. Cançado**

Mestrado Profissional em Administração, Fundação Pedro Leopoldo, Minas Gerais, Brasil

## **Resumo**

Este artigo teve como objetivo analisar o processo de treinamento e seu impacto no trabalho, em uma organização pública. Adotou-se o conceito de treinamento como um processo que ocorre em quatro etapas: levantamento de necessidades, planejamento, execução e avaliação. Para a etapa de avaliação, foi utilizado o modelo IMPACT para avaliar o impacto do treinamento no trabalho. As etapas foram investigadas na pesquisa empírica, de natureza descritiva e explicativa e de caráter quantitativo e qualitativo, desenvolvida em uma unidade da Fundação Hemominas. A coleta de dados foi realizada por meio de questionários aplicados a uma amostra de 153 treinandos e por entrevistas com 11 pessoas chave, ligadas ao processo de treinamento. Os dados quantitativos foram submetidos à análise estatística descritiva e multivariada e os dados qualitativos, à técnica de construção da explanação. As análises estatísticas indicaram escalas uni fatoriais e psicometricamente válidas. A partir dos resultados, verificou-se a existência de falhas nas etapas de levantamento de necessidades e de planejamento do treinamento, que comprometeram a etapa de execução. Na percepção dos respondentes, o impacto do treinamento no trabalho foi avaliado como bom, verificando-se que a qualidade do trabalho melhorou com a aplicação dos conhecimentos adquiridos no treinamento. Entretanto, o suporte gerencial e social foi avaliado como pouco frequente, indicando a falta de planejamento e de apoio da chefia e da equipe para o uso das novas habilidades, o que influencia negativamente a transferência do aprendizado para a prática de trabalho em longo prazo.

Palavras chave: Treinamento. Avaliação de treinamento. Avaliação do impacto de treinamento no trabalho. IMPACT.

## **Training Impact at Work: a case study in Hemominas Foundation**

**Regina Lúcia de Carvalho Drummond Salvador**

Mestrado Acadêmico em Administração, Faculdade Novos Horizontes, Minas Gerais, Brazil

**Vera L. Caçado**

Mestrado Profissional em Administração, Fundação Pedro Leopoldo, Minas Gerais, Brazil

### **Abstract**

This paper aimed to analyze the process of training and its impact at work in a public organization. The theoretical model considers the training as a process that occurs in four stages: training needs, planning, execution and evaluation. In evaluation stage, the IMPACT model was used to evaluate the training impact at work. Each of these stages was investigated in an empirical descriptive and explanatory, quantitative and qualitative research, in a Hemominas Foundation unit. We applied questionnaires to a sample of 153 trainees and interviewed 11 people, linked to the training process. Quantitative data were submitted to descriptive statistics and multivariate analysis and the qualitative data to the technique of construction of the explanation. Statistical analyses indicated one-factor structure scales and good psychometric performance. The results indicated lacks in the stages of training needs and planning which committed the execution stage. The respondents perceived that there is a good impact of training at work as the quality of work improved with the application of the knowledge acquired in training. However, the scarce management and social support indicates the lack of planning and lack of the leadership and team support to the use of new skills, with negative influence to the transfer of learning to practice long-term work.

**Key words:** Training. Training Evaluation. Training Impact at Work. IMPACT.

## 1 Introdução

Novos requisitos são exigidos aos trabalhadores, em função das mudanças nos sistemas de produção e, sobretudo, das iniciativas de reestruturação dos sistemas de capacitação ocorridas em diversos países industrializados e em vias de desenvolvimento. Nesse contexto, destaca-se, na área de recursos humanos, a função de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), responsável por políticas e práticas que visam a qualificação contínua dos colaboradores nas organizações. Os programas de treinamento passam a ser essenciais nas organizações, sendo considerados instrumentos eficazes de aprendizagem das habilidades exigidas pelo novo perfil profissional (Meneses, 2006; Meneses et al, 2010).

Ao mesmo tempo em que as organizações investem no treinamento de seus colaboradores, elas passam a demandar a mensuração dos efeitos desses treinamentos no desempenho das pessoas e das organizações. Avaliar o resultado das ações de treinamento, compreendendo como as variáveis afetam o seu resultado nas empresas, torna-se fundamental para que os responsáveis possam tornar o processo de treinamento efetivo (Borges-Andrade, 2002). Mesmo reconhecendo a importância de mensurar os efeitos dos programas de treinamento, bem como o retorno dos investimentos financeiros, poucas empresas realizam essa avaliação de forma sistematizada (Borges-Andrade et al, 2012; Meneses et al, 2010).

Estimativas indicam que, nos Estados Unidos, os investimentos em TD&E estejam na casa de 200 bilhões de dólares anuais (Salas & Cannon-Bowers, 2001, apud Ribeiro et al, 2012). Entretanto, na maioria das vezes, esses investimentos não se traduzem em retorno efetivo, em função da falta de articulação entre objetivos individuais e organizacionais desses programas. Estudo realizado por Philips (1997) demonstrou que 100% das organizações norte-americanas avaliam o treinamento no nível das reações, isto é a opinião dos treinandos ao final do treinamento; 40% realizam a avaliação de aprendizagem, também feita ao final do programa para medir o conhecimento obtido; 16% avaliam o comportamento no cargo, que verifica a aplicação do aprendido na sua prática de trabalho, quando o treinando retorna para seu local de trabalho; e somente 4% avaliam a contribuição do treinamento para a organização.

Uma das dificuldades para a realização da avaliação, principalmente as que mensuram os resultados após o retorno do treinando ao seu local de origem, está relacionado ao modelo de capacitação de pessoas adotado pelas organizações, conforme apontam diversos pesquisadores como Borges-Andrade et al (2012), Goldstein (1991), Magalhães & Borges-Andrade (2001), Meneses et al (2010). Em geral, as empresas adotam modelos que não incluem a etapa de levantamento de necessidades e essa falta de realização de diagnóstico de necessidades distorce a

inter-relação dos resultados individuais de tais processos com os objetivos, metas e resultados organizacionais, dificultando a comprovação de sua eficácia e gerando dúvidas quanto ao seu real impacto (Meneses, 2006; Meneses et al, 2010).

Dessa forma, um dos desafios da avaliação de treinamento consiste em verificar as contribuições desses programas em termos de seus efeitos em níveis distintos. Abbad (1999) propôs um modelo de avaliação do impacto do treinamento no trabalho denominado IMPACT, composto por sete níveis de análise: suporte organizacional; características do treinamento; características da clientela; reação; aprendizagem; suporte à transferência; e impacto do treinamento no trabalho.

Tendo como base tais modelos, foi realizada uma pesquisa, de natureza descritiva e explicativa e de caráter quantitativo e qualitativo, em uma instituição pública do Estado de Minas Gerais com o objetivo de analisar o processo de treinamento e seu impacto no trabalho. A coleta de dados se deu inicialmente por pesquisa documental, seguida pela aplicação de questionários a uma amostra de 153 treinandos de 39 turmas, e por entrevistas realizadas com os diretores de hospitais onde se localizam as várias agências originárias dos treinandos, e com os gerentes técnicos das agências. O tratamento dos dados quantitativos se deu por meio de análise estatística descritiva e multivariada; e dos dados qualitativos pela técnica de construção da explanação.

Essa instituição é responsável pela oferta de treinamentos para profissionais da área de hemoterapia. Esses treinamentos visam à qualificação dos profissionais da área, objetivando a normatização e melhoria de todos os procedimentos referentes à doação e transfusão de sangue. A transferência do conhecimento obtido no treinamento pode se refletir na qualidade do produto oferecido e na melhoria da qualidade da assistência prestada, bem como na melhoria de todos os procedimentos referentes à transfusão de sangue. Aplicar na prática de trabalho as habilidades adquiridas no treinamento é essencial para assegurar a obtenção do objetivo pretendido, sendo, portanto, relevante mensurar o impacto desses treinamentos. Essa mensuração não é realizada formalmente pela instituição; assim sendo, o resultado deste estudo pode contribuir para a melhoria das práticas e procedimentos na instituição bem como para a validação do modelo de pesquisa proposto e consolidação dos conhecimentos sobre o tema na academia.

Ainda na década passada, Borges-Andrade (2002) já apontava que, tanto na literatura brasileira quanto na estrangeira, são pouco frequentes os estudos que avaliam a contribuição do treinamento para a organização. Apesar do reconhecimento da importância da área de TD&E para as empresas e de ser reconhecida como campo científico de estudo desde a década de 1960, Ribeiro et al (2012) ressaltam que ainda hoje são poucos os estudos teórico-empíricos sobre o tema

(Aguinis & Kraiger, 2009; Ferreira, 2009; Salas & Cannon-Bowers, 2001). Denota-se, portanto, uma lacuna que este trabalho se propõe a discutir.

Além disso, o modelo IMPACT é utilizado predominantemente em pesquisas quantitativas. Neste estudo, buscou-se avançar ao analisar cada uma das etapas do processo de treinamento, de maneira qualitativa, e ao conjugar os modelos de Abbad (1999) com os de Abbad e Sallorenzo (2001) e de Freitas e Borges-Andrade (2004). Avança-se ainda ao utilizar fontes diversas para a coleta e análise de dados, o que não é muito comum em estudos sobre treinamento.

## **2 Referencial Teórico**

Treinamento pode ser definido como a transmissão sistemática de conhecimentos, habilidades, atitudes, regras e conceitos que levam a um aumento do desempenho no trabalho, segundo Goldstein (1993). Freitas & Brandão (2006) e Pilati & Abbad (2004) ampliam o conceito de treinamento, definindo-o como uma ação tecnológica controlada pela organização, composta de partes coordenadas entre si, inseridas no contexto organizacional, fundamentada em conhecimentos advindos de diversas áreas. Sua finalidade é promover a melhoria de desempenho, capacitar o profissional para o uso de novas tecnologias e prepará-lo para novas funções.

Treinamento é um dos processos do conjunto de subsistemas ou funções organizacionais da área de recursos humanos (Borges-Andrade, 2006). O modelo teórico de investigação adotado neste estudo considera o treinamento como um processo que ocorre em quatro etapas distintas e interdependentes: levantamento de necessidade; planejamento; execução; e avaliação (Borges-Andrade, 2006; Gagné & Medsker, 1996; Goldstein, 1993; Vargas, 1996). O processo inicia-se com o levantamento das necessidades (Ferreira, 2009; Ribeiro et al, 2012), que fornece informações que viabilizam o planejamento, que por sua vez orienta a execução e a avaliação do evento (Abbad, 1999; Abbad & Menezes, 2011; Meneses et al, 2010), que retroalimenta os demais componentes do sistema, sugerindo ajustes em cada um deles. Para Goldstein (1991, p. 557), a etapa de avaliação é considerada como “uma coleta sistemática de informações descritivas e valorativas necessárias para tornar efetivas as decisões de treinamento, relacionadas à seleção, adoção, valor e modificação de várias atividades instrucionais”. Borges-Andrade (2002) afirma que a avaliação é a principal responsável pelo provimento de informações para o aperfeiçoamento constante do processo de treinamento.

A Figura 1 apresenta as variáveis relativas a cada etapa do modelo de pesquisa adotado neste estudo.

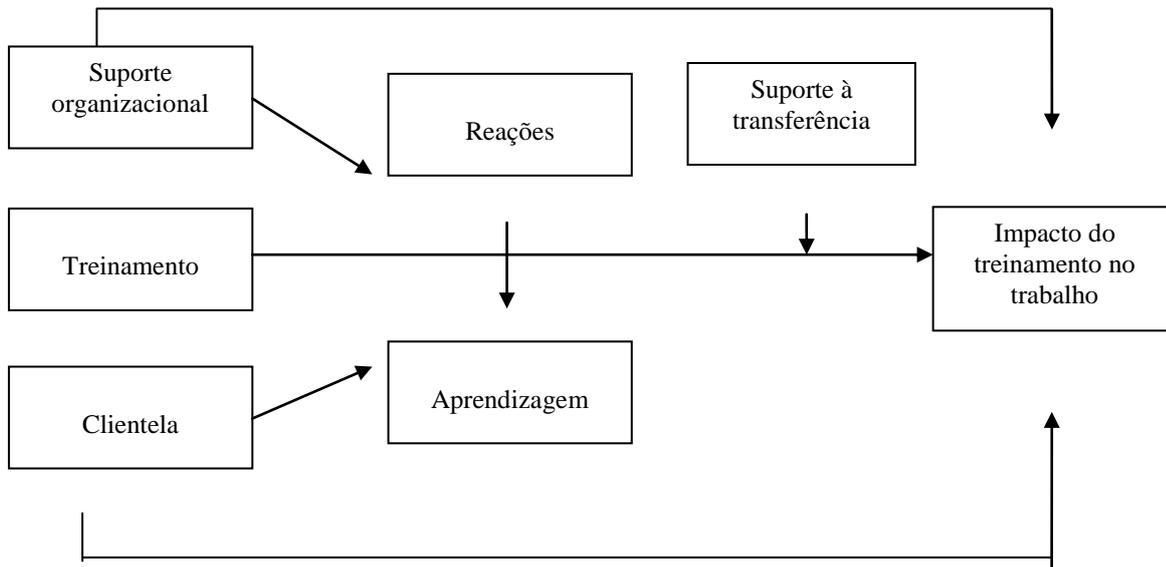
Figura 1 – Variáveis relativas a cada etapa do modelo de pesquisa adotado

Levantamento de necessidades	Planejamento	Execução	Avaliação
Condições ambientais; Conhecimentos, habilidades e atitudes; Motivações, metas e aspirações. Abbad, Freitas & Pilati (2006).	Quem Por quem Em que O que Onde Como Quando Quanto Para que Inrichis (1976)	Qualificação dos instrutores; Seleção dos treinandos de acordo com suas aptidões e interesses pessoais; Qualidade do material e das técnicas de instrução; Envolvimento das chefias. Marras (2001); Gil, (1994)	Percepção de suporte organizacional; Características do treinamento; Perfil dos treinandos; Reação; Aprendizagem; Apoio gerencial ao treinamento e suporte à transferência; Impacto do treinamento no trabalho; Impacto no desempenho organizacional. Abbad (1999); Sallorenzo & Abbad (2001); Freitas & Borges-Andrade (2004)

Fonte – Elaborado pelos autores

Sendo um dos focos deste artigo a avaliação do impacto do treinamento, esta etapa será aprofundada. A etapa de avaliação se subdivide em níveis, os quais, aplicados em sequência, permitem avaliar o processo de treinamento como um todo. Muitos modelos de avaliação de treinamento são apresentados na literatura como os modelos de Kirkpatrick (1976), de Hamblin (1978), de Borges-Andrade (1982) e de Abbad (1999). Abbad (1999) identificou vários indicadores do construto para avaliar a melhoria de desempenho no trabalho. O modelo de avaliação de Abbad (1999), denominado IMPACT, foi elaborado a partir de um instrumento de aferição de impacto do treinamento no trabalho utilizando-se a técnica de análise fatorial confirmatória (AFC). Esse modelo foi desenvolvido com base na revisão conceitual de transferência de aprendizagem, nos elementos teóricos descritos em modelos clássicos de avaliação de treinamento de Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978) e em estudos que avaliaram o impacto do treinamento no trabalho de Lima et al (1989), Paula (1992) e Leitão (1996). No modelo IMPACT desenvolvido por Abbad (1999), a avaliação é realizada a partir de sete componentes, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2 – Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho – IMPACT



Fonte: Abbad, 1999.

O primeiro componente do modelo refere-se ao suporte organizacional, ou seja, à existência de práticas organizacionais de gestão de desempenho, à valorização do servidor e ao apoio gerencial ao treinamento. O suporte organizacional refere-se a percepção dos empregados sobre o quanto a empresa valoriza suas contribuições e cuida de seu bem-estar; refere-se a percepções sobre o tratamento que o indivíduo recebe da organização pelo serviço prestado (Abbad et al, 2006). O suporte organizacional se explicita por meio de políticas e práticas de recursos humanos.

O segundo componente refere-se à característica do treinamento, que corresponde ao tipo de área de conhecimento do curso, a sua duração, à natureza do objetivo principal, a origem institucional, a escolaridade e ao desempenho dos instrutores em termos de didática, domínio do conteúdo e entrosamento com treinandos e ao material didático. O terceiro componente é a característica da clientela, que compreende informações demográficas, funcionais, motivacionais e atitudinais. O conteúdo desses dois componentes é aprendido a partir da análise das variáveis relacionadas na Figura 1 (apresentada anteriormente), em relação as três primeiras etapas do processo de treinamento: levantamento de necessidade de treinamento, planejamento e execução.

O quarto componente é denominado de reação e aponta a opinião dos participantes sobre a programação, o apoio ao desenvolvimento do curso, a aplicabilidade e utilidade do treinamento, os resultados, as expectativas de suporte organizacional e o desempenho do instrutor. Na avaliação de reação, mensura-se a reação dos participantes ao programa de treinamento, constituindo uma medida de satisfação do participante, conforme apontado por Kirkpatrick (1976).

O quinto componente refere-se à aprendizagem, que é o grau de assimilação e retenção dos conteúdos ensinados no curso. Indica mudança na forma de perceber a realidade e/ou aumento de conhecimento em consequência de ter participado do curso (Kirkpatrick, 1976). Verifica se ocorreram diferenças entre o que os treinandos sabiam antes e depois do treinamento ou se os seus objetivos instrucionais foram alcançados (Hamblin, 1978).

O sexto componente é o suporte à transferência, compreendendo a opinião do treinando sobre o suporte ambiental e a utilização das habilidades adquiridas. Mensura-se o apoio fornecido pelo ambiente à participação em treinamento e ao uso eficaz no trabalho das novas habilidades adquiridas em treinamento, e outras condições necessárias à transferência positiva de aprendizagem (Abbad & Sallorenzo, 2001).

Por último, o sétimo componente, o impacto do treinamento no trabalho, corresponde à avaliação do participante com relação aos efeitos do treinamento sobre seu desempenho. Vale ressaltar que impacto não deve ser reduzido somente à transferência positiva de treinamento, a qual estaria relacionada à aplicação correta dos CHAs (conhecimento, habilidades e atitudes) adquiridos para situações de trabalho. Indica mudança de comportamento no cargo, como novas condutas e procedimentos que ocorrem porque a pessoa participou do treinamento. Leva em conta o desempenho dos indivíduos antes e depois do treinamento, verificando se houve transferência dos conhecimentos adquiridos para o trabalho (Hamblin, 1978; Kirkpatrick, 1976). O impacto do treinamento no trabalho corresponde à avaliação do participante com relação a ocorrência de melhorias significativas no desempenho específico (impacto em profundidade) ou no desempenho geral da pessoa treinada (impacto em amplitude), como resultados da aplicação no trabalho dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) aprendidos em treinamento. Compreende os conceitos de transferência de aprendizagem que aponta a aplicação dos conhecimentos e habilidades adquiridos no treinamento para o trabalho efetivamente realizado e de desempenho no trabalho (Abbad, 1999).

Os resultados empíricos encontrados por Abbad (1999) demonstraram a relevância de variáveis do suporte organizacional, do suporte à transferência e das características da clientela na explicação dos resultados do treinamento. As variáveis de percepção de suporte organizacional revelaram-se importantes variáveis explicativas de todos os níveis de avaliação de treinamento. As variáveis de características do treinamento não produziram efeitos sobre os resultados mediatos dos cursos. Quanto às variáveis características da clientela, as mais importantes preditoras de resultados de treinamento são as motivacionais, que avaliaram o valor instrumental do curso. Os resultados referentes à aprendizagem sugerem que os participantes com estilos pessoais mais críticos com relação à organização são aqueles que mais aprendem. As variáveis relacionadas ao

apoio psicossocial à transferência explicaram mais do que 50% da variabilidade do impacto do treinamento no trabalho.

Sobre as medidas de impacto frequentemente utilizadas em pesquisas, outra distinção deve ainda ser feita. Quando o interesse da avaliação reside nos benefícios do treinamento sobre os desempenhos genéricos, muitas vezes, não relacionados ao conteúdo aprendido, as medidas utilizadas referem-se a impacto em amplitude. Caso o interesse seja investigar, a partir de objetivos instrucionais específicos, as melhorias em desempenhos subsequentes, as medidas referem-se a impacto em profundidade. Essa última, como observado, requer que os treinamentos sejam planejados, de forma que o alcance dos objetivos instrucionais, elaborados em termos de desempenhos mensuráveis, possa ser averiguado em situações reais de trabalho (Abbad, 1999).

A partir do modelo e de dados de Abbad (1999), Sallorenzo (2000) desenvolveu estudos testando um novo modelo de previsão de impacto de treinamento no trabalho. A autora afirma que suporte gerencial e social à transferência, ou seja, o apoio e reforço que a chefia imediata e a equipe dão à aplicação dos novos conhecimentos no desenvolvimento do trabalho, é a variável que mais exerce influência sobre o impacto de treinamento em longo prazo. Práticas gerenciais que estimulem a aprendizagem e a transferência das habilidades são fundamentais para assegurar o impacto do treinamento no trabalho. Posteriormente, Abbad & Sallorenzo (2001) destacaram que variáveis psicossociais de apoio ao uso de novas habilidades no trabalho são importantes influenciadoras na ocorrência de transferência. As autoras construíram um instrumento denominado Instrumento de Apoio Gerencial ao Treinamento e Suporte à Transferência, estruturado em duas escalas perceptuais:

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

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

Esses itens mensuram o apoio à participação em treinamento e ao uso eficaz no trabalho das novas habilidades adquiridas em treinamento, e outras condições necessárias à transferência positiva de aprendizagem. Outra variável preditora de impacto de treinamento é o suporte

organizacional que diz respeito à percepção dos indivíduos sobre o quanto a organização se preocupa com o bem-estar dos seus funcionários e sobre como valoriza a contribuição deles (Abbad et al, 2006). De acordo com Abbad & Sallorenzo (2001), existem fortes evidências empíricas que demonstram que a falta de apoio organizacional é a razão para que uma nova habilidade não seja transferida para o trabalho. As autoras afirmam que variáveis do ambiente organizacional determinam os efeitos de treinamento e de quaisquer outras formas de aprendizagem.

O método de avaliação de treinamento, desenvolvido por Freitas & Borges-Andrade (2004), visando identificar seus efeitos no desempenho tanto dos indivíduos quanto da organização, combinação bastante rara na literatura científica, trouxe um enriquecimento do tema. Esse método denominado Avaliação da contribuição do treinamento para a melhoria do desempenho organizacional consiste em mensurar os efeitos de treinamento no desempenho dos indivíduos e no da organização, avaliando sua contribuição para a sua melhoria e para o suporte à transferência de treinamento. Para a avaliação da contribuição do treinamento à melhoria individual, consideraram as seguintes variáveis antecedentes:

–Características individuais: comportamento no trabalho, motivação para o treinamento, idade, auto-eficácia e locus de controle;

–Suporte ou clima para transferência: suporte psicossocial, apoio dado pelos chefes e colegas à aplicação no trabalho dos CHA(s) aprendidos.

Para a avaliação da percepção da contribuição do treinamento para a melhoria do desempenho organizacional, consideraram os seguintes itens:

- Elevação da competência da área treinada;
- Aumento da credibilidade técnica;
- Disseminação dos conteúdos aprendidos;
- Melhoria do atendimento aos clientes;
- Aumento da competência na área em relação a outros;
- Melhoria da imagem institucional;
- Melhoria na produção de produtos e serviços;
- Melhoria da satisfação do cliente;
- Aumento da competência técnica;
- Aumento do número de clientes;
- Diminuição de perdas de clientes.

Essa contribuição de Freitas & Borges-Andrade (2004) traz avanços no modelo IMPACT proposto por Abbad (1999), ao incorporar a dimensão individual e organizacional à avaliação do impacto de treinamento.

Revisão da literatura sobre avaliação de treinamento, realizada por Abbad et al (2003) indicou que os resultados das pesquisas publicadas, em âmbito nacional, realizadas em organizações e amostras diversificadas, encontram resultados similares aos estudos publicados no exterior, destacando-se a variável suporte gerencial e social à transferência que emergiu como fator explicativo de impacto do treinamento no trabalho.

Estudo realizado por Freitas e Borges-Andrade (2004) indicou que os maiores impactos do treinamento são percebidos na melhoria da competência técnica em vários aspectos, que reflete em resultados organizacionais significativos. Entretanto, os autores alertam que os resultados organizacionais encontrados não podem ser atribuídos somente ao treinamento. Eles orientam que se deve considerar a relevância do aspecto temporal, isto é, a necessidade de um intervalo de um ano para se fazer a avaliação do impacto do treinamento na organização. O processo de produção de resultados inicia-se no treinando, propagando-se para os grupos ou unidades, estendendo-se para a organização.

Esse conjunto de variáveis é considerado como preditor do impacto do treinamento no trabalho. Pode ser medido a partir da ocorrência de melhorias significativas no desempenho do treinando, como resultados da aplicação no trabalho dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) aprendidos em treinamento. Compreende os conceitos de transferência de aprendizagem que aponta a aplicação dos conhecimentos e habilidades adquiridas no treinamento para o trabalho efetivamente realizado e de desempenho no trabalho (Abbad, 1999).

Tomando-se como referência os diversos modelos, optou-se, nesta pesquisa, por utilizar o modelo IMPACT, proposto por Abbad (1999), por focar o impacto do treinamento no trabalho, considerando as diversas variáveis que afetam o processo de treinamento. Ao modelo IMPACT foram acrescentadas as variáveis suporte gerencial, social e material (Abbad & Sallorenzo, 2001), para a análise do Suporte à Transferência, e o método para avaliação do impacto do treinamento no nível organizacional (Freitas & Borges-Andrade, 2004).

### **3 Metodologia**

Este trabalho caracteriza-se como um estudo de caso, realizado no Hemocentro de Belo Horizonte (HBH), unidade da Fundação Hemominas (FH), que oferece a formação de recursos humanos especializados e a manutenção de intercâmbio com as instituições de saúde para as quais

ministra o treinamento. Por determinação legal, toda agência transfusional ou assistência hemoterápica de Minas Gerais deve encaminhar para treinamento e reciclagem anual médicos, responsáveis técnicos pelas agências e assistências e outros profissionais que compõem a equipe. Esse treinamento, denominado “Treinamento para Profissionais de Agências”, visa à qualificação dos profissionais, objetivando a normatização e melhoria de todos os procedimentos referentes à doação e transfusão de sangue, para garantir a segurança transfusional da população. O estudo de caso teve como unidade de análise o processo de treinamento para profissionais de agências transfusionais e assistências hemoterápicas realizado pelo HBH, realizado em 39 turmas em um período de dois anos anteriores à coleta de dados.

Trata-se de um estudo de natureza descritiva-explicativa, de caráter quantitativo e qualitativo. Foram utilizadas, para coletas de dados, fontes secundárias (dados documentais) e fontes primárias (questionários e entrevistas). Os dados quantitativos primários foram obtidos, por meio da aplicação de questionários a uma amostra de 153 treinandos dessas 39 turmas, ministradas nos dois anos, pela Fundação Hemominas. Na primeira parte do questionário, foram obtidas informações sobre o perfil da amostra. A segunda, continha 12 questões, utilizando-se o modelo IMPACT, desenvolvido por Abbad (1999), para avaliar impacto de treinamento no trabalho, complementadas por questões do instrumento de Abbad & Sallorenzo (2001) para avaliar suporte à transferência. As questões foram avaliadas em escala de Likert de cinco pontos.

Os dados estatísticos foram analisados por meio de técnicas estatísticas descritivas e multivariadas, análise de confiabilidade, análise fatorial e análise de regressão. Primeiramente avaliou-se a consistência interna das escalas de suporte gerencial e impacto do treinamento no trabalho, por meio do coeficiente *Alfa de Cronbach*, considerado adequado quando o índice for igual ou superior a 0,7 (Malhotra, 2001). Posteriormente, verificou-se a dimensionalidade, por meio de análise fatorial, técnica de estatística multivariada que visa à redução dos dados e sumarização para que sejam mais facilmente interpretados. Analisa as relações entre as variáveis e tenta explicá-las em termos de dimensões subjacentes comuns – fatores (Mingoti, 2005). Para a realização da análise fatorial (AF) necessita-se satisfazer algumas suposições que permitem visualizar a adequabilidade dos dados utilizados, a saber:

–A estatística KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) fornece o coeficiente de ajuste do modelo aos dados utilizados. Valores desta medida na faixa de 0,5 seriam péssimo e exigiria medidas de correção nos dados amostrais através de exclusão ou inclusão de novas variáveis, enquanto que coeficientes em torno de 0,9 seriam considerados excelentes (Mingoti, 2005).

–A técnica de análise fatorial pressupõe que as variáveis-resposta sejam correlacionadas entre si, o que é verificado através do Teste de esfericidade de Bartlett. Este teste de hipótese

verifica se a matriz de correlação populacional é próxima ou não da matriz identidade, que vem a corroborar a qualidade de ajuste do modelo (Mingoti, 2005).

Após a análise estatística das escalas, realizou-se a análise descritiva para a extração da média aritmética, do desvio padrão, da mediana e da moda dos itens das variáveis das questões relativas ao suporte gerencial e impacto do treinamento.

Para a verificação do impacto do suporte gerencial à transferência de aprendizagem foram realizadas análises de regressão linear múltipla para testar a associação causal entre fatores situacionais de apoio, suporte material e consequências associadas ao uso de novas habilidades e o impacto do treinamento no trabalho. A regressão linear múltipla proposta foi verificada de acordo com os valores-p das escalas e da constante, sendo de 0,05 o nível de significância adotado.

Para identificar os fatores de suporte organizacional, foram realizadas entrevistas com sete diretores clínicos ou gerentes técnicos de hospitais de agências transfusionais, onde trabalham os treinandos, com três instrutores do treinamento e com o coordenador do programa de treinamento. Foram coletadas também informações sobre a existência de práticas organizacionais de gestão de desempenho, valorização do servidor e suporte gerencial. A análise qualitativa das entrevistas foi realizada pela técnica da construção da explanação, fazendo-se a triangulação entre as diversas fontes de evidência (Yin, 2005).

#### **4 Apresentação e Discussão dos Resultados**

Os treinamentos para profissionais que atuam em hemoterapia ofertados pela Fundação Hemominas têm por objetivo formar profissionais especializados, visando à melhoria de todos os procedimentos referentes à doação e transfusão de sangue e à descentralização do atendimento. São, portanto, treinamentos técnicos e obrigatórios, diferenciados para cada categoria profissional – médicos, enfermeiros, bioquímicos e técnicos. A unidade de Belo Horizonte é responsável pelo treinamento dos profissionais de 99 agências transfusionais situadas nos hospitais conveniados à Fundação Hemominas. É a partir do treinamento que a agência é certificada para funcionamento, o que é exigido pela Vigilância Sanitária.

Nos dois anos, foco de análise desta pesquisa, foram treinados 267 profissionais das diversas categorias vinculados a 75 agências, divididos em 39 turmas. Desse total de treinandos, 153 compôs a amostra para esta pesquisa, o que correspondeu a 57,68% do universo. Essa amostra pode ser considerada representativa da população pesquisada, considerando-se um intervalo de confiança de 95%, e um erro máximo estimado de 5,2%. Dessa amostra, 42,5% dos treinandos

tinham idade entre 30 e 39 anos; 84,0% eram do sexo feminino; 37,3% tinham 2º grau completo; e 45,1% ocupavam cargo de técnico de patologia clínica.

Concluiu-se que as turmas eram heterogêneas quanto a escolaridade, curso de formação (patologia clínica ou enfermagem), local de origem e ao tempo de serviço. O planejamento do treinamento não considerou essas diferenças, nem as discrepâncias de competências dos treinandos ou as necessidades de treinamento, conforme dados das entrevistas com o coordenador e com instrutores de treinamento. Segundo Borges-Andrade (2006), as características da clientela são importantes para o planejamento do treinamento.

Observou-se que a primeira etapa do processo, o Levantamento de Necessidades, não é realizada conforme o que é preconizado pela literatura. A partir do critério de obrigatoriedade de participação, já que o treinamento acontece por determinação da norma, o treinamento é feito sem que se analise a real demanda ou necessidade das agências. Essa falta de diagnóstico de necessidades repercutiu nas demais etapas. O planejamento não considerou as características da clientela e foi feito sem a utilização de um modelo teórico de aprendizagem, que respaldasse a obtenção dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs). Como as duas primeiras etapas não foram realizadas de forma adequada, a etapa de execução apresentou várias e graves dificuldades, o que comprometeu o processo, conforme pode ser observado na Figura 3, que apresenta o resultado da análise de cada etapa do processo de treinamento. Os dados apresentados são oriundos da análise de documentos e de relatórios dos treinamentos e das 11 entrevistas realizadas.

Figura 3 – Síntese do Resultado da Análise do Processo de Treinamento

Etapas	Resultados Encontrados
Levantamento de Necessidades (LNT)	O critério de participação é a obrigatoriedade, por determinação da norma. O funcionamento da agência depende dessa participação e da certificação. O treinamento é dado sem conhecer a necessidade ou a demanda de cada agência. Percebe-se a falta de diagnóstico de necessidades para alimentar o programa.
Planejamento	Não se considerou a demanda existente nas agências como insumo para o planejamento, devido a não ocorrência de LNT. Não se observou a utilização de modelo teórico de aprendizagem com foco nos CHAs esperados. O Planejamento foi centrado no conteúdo, no programa, no desempenho dos instrutores e não no resultado. Não se considerou as características da clientela, ocasionando heterogeneidade e discrepâncias nas turmas, quanto às competências ou as necessidades de treinamento. Não há na instituição uma equipe de instrutores com a responsabilidade de ministrar treinamentos. Falta de local apropriado, de equipamentos, carga horária reduzida para o treinamento dos responsáveis técnicos para atender apenas a necessidade de certificação. Falta de apoio de chefias.
Execução	A forma como ocorreu o planejamento comprometeu a execução. Heterogeneidade do público alvo gerou necessidade de “nivelamento” das turmas. O suporte organizacional foi insuficiente. Os treinandos desconheciam a importância da sua participação e a importância do evento. Treinamento “emergencial”, com objetivo centrado no cumprimento da lei e na certificação. Falta de suporte gerencial para os treinandos. Treinamentos dos médicos e enfermeiros não eram avaliados. Não houve revisão do programa após a execução.
Avaliação	Avaliação de reação do treinamento, realizada após cada evento: bom resultado em todos os indicadores. Avaliação do treinando pelos instrutores: treinandos com bom aproveitamento e aptos

para as funções. Avaliação Pós-treinamento, realizada pelas chefias imediatas: evento atendeu às necessidades da instituição, havendo melhorias no desempenho das atividades treinadas. Entretanto, observou-se um baixo índice de retorno do questionário, o que comprometeu o processo.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Após essa análise do processo de treinamento, foi avaliado o suporte organizacional, que diz respeito à percepção dos indivíduos sobre a existência de práticas organizacionais de gestão de desempenho, de valorização do servidor e o apoio gerencial a participação no treinamento. Os dados foram extraídos das entrevistas com os diretores dos hospitais onde estão localizadas as agências transfusionais. Observou-se que embora haja na instituição a prática de gestão de reconhecimento pela participação dos funcionários em eventos de capacitação, não existe o incentivo pelo gerente: “O hospital reconhece a participação dos funcionários em eventos como esse, porque adota a avaliação de desempenho” (Entrev. 3). Entretanto, não existe “nenhuma nota meritória, elogio pela participação do funcionário”. (Entrev. 4). Por outro lado, alguns alegam não haver no hospital gestão de desempenho que valorize a participação em eventos como esse: “Não há nenhum tipo de reconhecimento pela participação; apenas incentivo. Nenhuma ajuda, nem financeira, nem para deslocamento, nem folga, embora o treinamento vá além da carga horária. Não existe nenhum benefício em termos de carreira.” (Ent. 2). Um dos entrevistados, responsável técnico por agência, relatou que a participação não só não era reconhecida, como a não participação podia gerar sanções ao profissional: “Se não reciclam, cometem erros, e isso gera advertência” (Entrev.5). Pode-se concluir que o suporte organizacional, apontado por Abbad (1999) como uma das condições necessárias ao desempenho competente, não tem ocorrido de forma adequada, o que pode gerar frustrações nos treinandos, além do descrédito organizacional ao treinamento, conforme orienta Borges-Andrade (2006).

Passou-se então à avaliação dos resultados dos dados do questionário. Para verificar a confiabilidade das escalas, utilizou-se o coeficiente *Alpha de Cronbach*. A Tabela 1 apresenta a avaliação da confiabilidade interna de cada variável de impacto do treinamento no trabalho e do suporte gerencial à transferência do conhecimento – fatores situacionais de apoio, suporte material e consequências associadas ao uso de novas habilidades.

Tabela 1- Avaliação da Confiabilidade das Escalas

Escala	Qtde. de indicadores	Alpha de Chronbach
Impacto do treinamento no trabalho – IMPACT	12	0,921
Fatores situacionais de apoio	9	0,873
Suporte material	5	0,921
Consequências associadas ao uso de novas habilidades	7	0,726

Fonte: Dados da pesquisa.

As quatro variáveis apresentaram valores de Alpha maiores que 0,7 indicando que há boa confiabilidade. Não foi sugerida a retirada de nenhuma questão das escalas.

Para a verificação da dimensionalidade das escalas, foi realizada a análise fatorial. A Tabela 2 apresenta os resultados, indicando a quantidade de fatores em cada escala, o percentual de variância explicada, o coeficiente KMO e o resultado do Teste de Bartlet.

Tabela 2 - Estatísticas da Adequação das Escalas ao Modelo Fatorial Univariado

Escala	Fator	% da variância explicada	Coefficiente KMO	Teste de Bartlet (sig.)
Impacto do treinamento no trabalho	1	55,1%	0,909	0,000
Fatores situacionais de apoio	1	52,9%	0,885	0,000
Suporte material	1	77,6%	0,836	0,000
Consequências associadas ao uso de novas habilidades	1	39,8%	0,676	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

A variância total explicada pelo modelo foi de 39,8% para consequências associadas ao uso de novas habilidades até 77,6%, para o suporte material. À exceção da última escala apresentada na tabela, todas as outras apresentaram coeficiente KMO maiores que 0,8, indicando um bom ajuste do modelo. Todas as escalas apresentaram valores significativos para o Teste de Bartlet, o que indica qualidade de ajuste do modelo. Observou-se que cada escala foi agrupada em um único fator, demonstrando a unidimensionalidade.

Pode-se concluir que as escalas estão adequadas, apresentando bom ajuste do modelo e alto grau de confiabilidade, não sendo necessário retirar nenhuma questão. Os resultados mostraram que as escalas são unifatoriais e psicometricamente válidas.

Apresenta-se, a seguir, na Tabela 3, a avaliação do impacto do treinamento no trabalho, com os resultados do questionário aplicado aos 153 treinandos.

Tabela 3 - Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho

Item	Média	Desvio- padrão	Medi- ana	Moda
Eu utilizo com frequência em meu trabalho atual o que foi ensinado.	4,23	1,28	5	5
Eu aproveito as oportunidades para colocar em prática o que foi ensinado.	4,50	1,04	5	5
Meu desempenho no trabalho melhorou ao aplicar as habilidades adquiridas.	4,35	1,103	5	5
Eu me lembro bem dos conteúdos ensinados no treinamento.	4,27	0,946	4	5
Eu executo meu trabalho com maior rapidez quando aplico o que aprendi.	4,05	1,207	4	5
Qualidade do trabalho melhorou em atividades relacionadas ao treinamento.	4,41	1,022	5	5
A qualidade do meu trabalho melhorou no geral após o treinamento.	4,28	1,121	5	5
Minha participação serviu para aumentar minha motivação para o trabalho.	4,07	1,211	5	5
A minha participação nesse treinamento aumentou minha autoconfiança	4,23	1,189	5	5
Tenho sugerido com mais frequência mudanças na rotina do trabalho.	3,80	1,246	4	5
Eu estou mais receptivo (a) a mudanças no trabalho depois do treinamento.	4,10	1,14	4	5
O treinamento beneficiou colegas, que aprenderam comigo novas habilidades.	3,95	1,25	4	5

Fonte: Dados da pesquisa.

Os itens relativos à escala de impacto do treinamento no trabalho foram avaliados entre o ponto 4 da escala de Likert (Concordo um pouco) e 3 (Não concordo nem discordo), o que significa que, na percepção dos treinandos, o impacto do treinamento foi avaliado como bom. Os treinandos afirmaram utilizar com frequência no trabalho atual o que foi ensinado (4,23), aproveitar as oportunidades para colocar em prática o que foi ensinado (4,50), ter melhorado o desempenho ao aplicar as habilidades aprendidas (4,35) e que a qualidade do trabalho melhorou após o treinamento (4,41). Os itens que ficaram com média menor foram aqueles relacionados ao repasse do conhecimento. Entretanto, embora as médias tenham sido boas, os desvios padrões são altos, denotando grande variabilidade de opiniões a respeito das questões. Pode-se afirmar que o impacto foi avaliado de forma bastante divergente entre os treinandos. Ressalta-se, entretanto, que os treinamentos são muito diferentes para os profissionais de cargo de nível superior e os de nível técnico. Na amostra, 49 treinandos ocupavam cargo de nível superior e 103 de nível técnico, havendo um treinando que não deu essa informação. Os profissionais de nível superior são aqueles que ocupam cargo de chefia ou de supervisão. Tendo em vista os dados demográficos dos treinandos, pode-se inferir que isso apresentou um viés na avaliação do impacto.

Em relação à avaliação do suporte à transferência, a Tabela 4 apresenta as médias, desvios padrão, mediana e moda relativos à variável “fatores situacionais de apoio” dos 153 questionários.

Tabela 4 - Fatores Situacionais de Apoio

Item	Média	Desvio Padrão	Mediana	Moda
Tenho tido oportunidade de usar no trabalho as habilidades que aprendi	3,83	1,240	4	5
Falta-me tempo para aplicar no trabalho as habilidades que aprendi	3,92	1,148	4	5
O chefe estabelece objetivos encorajando a aplicar o aprendido	3,23	1,498	3	5
Os prazos de realização do trabalho inviabilizam o uso de habilidades aprendidas	3,97	1,207	4	5
Oportunidades de praticar habilidades importantes que eram pouco usadas	3,16	1,209	3	4
O chefe procura remover dificuldades na aplicação de habilidades aprendidas	3,31	1,443	4	5
Tenho sido encorajado pelo chefe a aplicar no trabalho o que aprendi	3,38	1,465	4	5
O chefe tem criado oportunidade para planejar comigo o uso de novas habilidades	2,87	1,425	3	1
Recebo informações necessárias à correta aplicação de novas habilidades	3,62	1,350	4	5

Fonte: Dados da pesquisa

Os itens relativos aos fatores situacionais de apoio foram avaliados entre o ponto 3 (Algumas vezes) da escala de Likert e 2 (Raramente). Na percepção dos treinandos, o suporte gerencial e social foi baixo, mas foi avaliado de forma divergente entre os treinandos. Essa variabilidade de respostas às questões se evidenciou a partir do alto desvio padrão, que pode ser justificado pelo fato de que os questionários foram respondidos pelos profissionais de nível técnico, mas também pelos de nível superior que ocupam cargos gerenciais e de supervisão. Entretanto, confirmou-se a falta de planejamento do chefe para o uso das novas habilidades (2,87), o que é corroborado pelos dados registrados por treinandos nos questionários: “[...] Quando tem reunião, é apenas no sentido de cobrar, criticar”. Além disso, oito treinandos registraram nos questionários que “não possuem chefe”. As entrevistas também sinalizam para o baixo suporte gerencial e social. Para alguns dos entrevistados a não aplicação do conhecimento pelo treinando é justificada pela falta de apoio da equipe. “Aqueles funcionários que não passaram pelo treinamento se mostram resistentes às novas sugestões. Um dos motivos pode ser o fato destes funcionários terem feito, no passado, propostas de mudança sem êxito, gerando desgastes e resistências” (Ent. 5). Concluiu-se que o responsável técnico não tem cumprido seu papel de multiplicador, de facilitador e motivador da equipe no uso das habilidades adquiridas. Foram apontadas falta de planejamento, falta de auxílio para os treinandos e de reconhecimento.

Segundo a literatura, o suporte gerencial e social é uma variável que exerce grande influência no impacto de treinamento em longo prazo (Sallorenzo, 2000; Abbad & Salorenzo, 2001). Pode-se inferir que, no caso em estudo, o baixo apoio gerencial e social tem influenciado negativamente a transferência do aprendido para a prática de trabalho em longo prazo.

A Tabela 5 apresenta as médias, desvios padrão, mediana e moda relativos à variável suporte material dos 153 questionários aplicados.

Tabela 5 - Suporte Material

Item	Média	Desvio Padrão	Mediana	Moda
Agência tem fornecido recursos materiais para o bom uso das habilidades	3,92	1,304	4	5
Há equipamentos em quantidades suficientes para a aplicação do aprendido	4,01	1,237	4	5
Os equipamentos, máquinas, materiais utilizados estão em boas condições	4,13	1,145	5	5
As ferramentas são de qualidade compatível com o uso das novas habilidades	4,05	1,145	4	5
O local é adequado à aplicação correta das habilidades adquiridas	3,68	1,380	4	5

Fonte: Dados da pesquisa

Os itens relativos ao suporte material foram avaliados entre o ponto 3 da escala de Likert (Algumas vezes) e 4 (Frequentemente), indicando a existência de equipamentos e maquinários, tanto em quantidade, qualidade e conservação. Também se evidenciou grande variabilidade de opinião nas respostas às questões, conforme denota o alto desvio padrão. A menor média obtida para essa variável está relacionada à adequação do local (3,68) denotando haver exceção na avaliação dessa categoria para esse item em relação aos demais. Os resultados indicam que os treinando têm recebido bom apoio material quanto a equipamentos, materiais, mobiliários e similares, necessários ao bom uso no trabalho. As entrevistas com os responsáveis técnicos e/ou diretores confirmam essa percepção. Entretanto, eles mencionaram haver dificuldade em relação a equipamentos de informática: “O que falta é computador para facilitar a relação com a Fundação Hemominas e essa falta interfere” (Ent. 5). O mesmo ocorreu em relação ao espaço físico: cinco dos sete entrevistados apontaram haver dificuldades em relação ao espaço físico: “O espaço não é ideal, mas terá uma mudança. Não tem espaço nem para colocar os livros de registros, que acabam ficando na bancada, o que não deveria. Não tem quarto para o plantonista. Dormem no colchão no chão da agência” (Ent. 2). Conclui-se que o suporte material é bom, exceto no que diz respeito a equipamentos de informática e espaço físico.

A Tabela 6 apresenta as médias, desvios padrão, mediana e moda relativos à variável consequências associadas ao uso de novas habilidades.

Tabela 6 - Consequências Associadas ao Uso de Novas Habilidades

Item	Médi a	Desvi o Padrã o	Medi ana	Mo da
Minhas sugestões em relação ao que aprendi são aceitas e consideradas	3,87	1, 113	4	5
Tentativas de usar o aprendido são apoiadas por colegas mais experientes	3,89	1, 108	4	5
Minhas tentativas de aplicar no trabalho o que aprendi não são percebidas	3,76	1, 174	4	5
Chefe ressalta mais aspectos negativos em relação ao uso de habilidades aprendidas	4,28	0,99	5	5
Eu tenho recebido elogio quando aplico corretamente as novas habilidades aprendidas	2,99	1, 433	3	3
O chefe orienta nas dificuldades em aplicar as habilidades e orienta como fazê-lo	3,13	1, 567	3	5
Meu chefe me chama atenção quando não utilizo as habilidades adquiridas	2,73	1,53	3	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados relativos às consequências associadas ao uso de novas habilidades foram avaliados entre o ponto 4 da escala de Likert (Frequentemente) e o 2 (Raramente), denotando divergência na percepção dos treinandos quanto a essa variável. Percebe-se que em relação às consequências associadas ao uso de novas habilidades os treinandos entendem que quando aplicam corretamente as novas habilidades que aprenderam no treinamento não recebem elogio (2,99), embora este item tenha apresentado alta variabilidade nas respostas (1,43), significando divergências de opiniões a respeito das respostas à questão. Ao mesmo tempo, apontaram baixo índice para o fato de o chefe chamar a atenção se não aplicam as habilidades adquiridas (2,73), mas também afirmam que os chefes ressaltam mais os aspectos negativos em relação ao uso das novas habilidades (4,28).

Dessa forma, os acertos e omissões no uso das habilidades aprendidas pelo treinando não representam item de importância e não trazem consequências. Entretanto, o item ‘ressaltar mais os aspectos negativos em relação ao uso das novas habilidades’ aparece com o maior índice de “consequências associadas ao uso de novas habilidades”. Pode-se inferir que essa atitude dos chefes pode estar reforçando a não aplicação do aprendido em treinamento na prática de trabalho, uma vez que, se aplicam corretamente ou se não aplicam não recebem do chefe nenhuma atitude de reforço positivo. Entretanto, se aplicam e erram, o erro traz consequências. Nas entrevistas verificaram-se os mesmos resultados: “Não é avaliado se eles aplicam. Eles voltam, fazem a prática deles. Não tem critério de antes e depois do treinamento. Os funcionários assinam um termo se comprometendo a aplicar e divulgar o aprendido, mas isso não é cobrado de maneira formal” (Ent. 6).

A literatura ressalta que, uma das condições necessárias ao desempenho competente, além do apoio organizacional, é a motivação (Abbad, 1999). Os resultados evidenciam que tais condições não se apresentam para os treinandos nas agências, conforme apresentado na Tabela 7.

Tabela 7 - Cruzamento das Médias Obtidas entre o Indicador “Treinandos Receberam Orientação Sobre o Treinamento e sua Importância” e Suporte à Transferência

Treinandos receberam orientação sobre o treinamento e sua importância	Fatores situacionais de apoio	Suporte Material	Consequências associadas ao uso de novas habilidades
Sim	3,61	4,06	3,65
Não	2,76	3,25	2,77

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados apontam que os treinandos que receberam apoio dos gerentes e orientação sobre a importância do treinamento e da sua participação foram os que receberam maior suporte à transferência das habilidades aprendidas. Pode-se inferir que, aqueles chefes que entendem a importância do treinamento e da participação de seus funcionários, reforçando isso na equipe, são os que oferecem maior suporte à transferência aos treinandos para aplicarem o aprendido ao retornarem do treinamento.

Para a constatação do impacto da variável fatores situacionais de apoio no resultado dos treinamentos foram realizadas análise de regressão linear múltipla e entrevistas. Os dados da análise de regressão podem ser vistos na Tabela 8.

Tabela 8 - Modelo de regressão linear múltipla para o impacto do treinamento no trabalho

	Beta	Valor-p
Constante	0,01048	0,876
Fatores situacionais de apoio	0,60450	<b>0,000</b>
Suporte material	-0,05073	0,539
Consequências associadas ao uso de novas habilidades	0,05138	0,623

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados demonstram que fatores situacionais de apoio foram estatisticamente significantes. O suporte material e consequências associadas ao uso de novas habilidades não apresentaram significância para serem incluídas no modelo de regressão. As entrevistas confirmam esses resultados e apontam situações comprometedoras para a aprendizagem, relacionadas à inexistência de apoio gerencial e a falta de auxílio aos treinandos:

Com relação aos alunos, as unidades não os liberavam dos plantões durante o período de treinamento. Treinavam o dia inteiro e davam plantão à noite. No dia seguinte, voltavam para treinar. Isso durante cinco dias consecutivos. Dormiam durante o treinamento. As condições nas quais os treinandos vinham para o treinamento eram ruins: sem

alimentação, comiam apenas um salgado no horário do almoço. Saíam de suas cidades às três horas da manhã. Ao final do treinamento, a cada dia, saíam correndo para não perderem o ônibus e chegassem a tempo no plantão (Ent. 11).

Quase todas as entrevistas evidenciaram que o médico não faz o repasse do conhecimento obtido, principalmente para a equipe clínica do hospital, conforme se pode comprovar pela entrevista de um dos diretores clínicos:

O responsável técnico pela agência não tem cumprido suas funções. De 0 a 10, eu dou 1. A equipe médica não tem nenhuma resistência em receber orientações da hemoterapia, exceto o grupo de cirurgiões. O gerente técnico tem espaço para aplicar o aprendido. Entretanto, não tem sido um facilitador. Entre a agência e o hospital não tem repasse de informações. Esse repasse é relevante. Num contexto onde se juntam para fazer uma imagem, tem importância (Ent. 6).

Verificou-se que a atuação dos gerentes exerceu grande influência no resultado do treinamento. Nos hospitais onde o responsável técnico é presente, atuante, onde há um Comitê Hemoterápico que não existe apenas para cumprir a determinação da lei, mas atua no cumprimento de seus objetivos, o impacto foi bastante positivo. Ao contrário, os hospitais onde o responsável técnico não é cumpridor do seu papel de facilitador e de multiplicador, mostrando-se ausente e deixando a cargo dos técnicos a responsabilidade de se inter-relacionar com a equipe médica do hospital, a transferência de aprendizagem não ocorreu.

A análise do impacto do treinamento no nível organizacional foi realizada a partir dos dados das entrevistas. Os resultados indicaram divergência de percepção. Para alguns, a participação dos funcionários da agência no treinamento trouxe repercussão na credibilidade dos hospitais, como ressalta um dos diretores: “Indubitavelmente, aumentou a credibilidade na capacidade do hospital, não há dúvida. Passamos a poupar muitas vidas” (Entrev.1). Também foram destacadas a melhoria e a agilidade no atendimento aos clientes atendidos pelo hospital: “O paciente é o grande beneficiado. O treinamento proporciona mais agilidade no atendimento. O impacto é positivo” (Entrev. 10). Houve mudanças no processamento dos produtos e dos serviços de determinadas agências em termos de aumento da segurança e de diminuição de erros, com melhor preparação da equipe. Com isso, o paciente passou a receber o produto mais específico para ele, prevenindo eventos adversos e diminuindo os riscos (Entrev.5). Também foi indicado que a criação do Comitê de Ética, do Comitê Transfusional e do Hospital Sentinela em Hemoterapia, que controlam informações em nível nacional e a qualidade dos procedimentos, trouxe enormes melhorias, levando a uma maior integração entre a equipe clínica e a hemoterapia. “Há eficiência” (Entrev.5).

Por outro lado, para alguns entrevistados, não é possível avaliar se houve impacto no nível organizacional, porque faltam parâmetros de comparação (Entrev.4). A credibilidade é percebida, mas é associada à Fundação Hemominas, por ser uma instituição respeitada. Alguns afirmam que o

treinamento não trouxe nenhum impacto para o hospital ou para equipe clínica. “Numa avaliação geral, o treinamento não tem sido eficiente. O pessoal das assistências não tem sentido que o treinamento trouxe resultado” (Entrev.7). Um dos responsáveis técnicos entrevistados apontou um impacto negativo: “Não observei nenhuma repercussão a não ser repercussão negativa junto aos profissionais da enfermagem, que tiveram que passar a realizar as transfusões” (Entrev. 2).

Conclui-se que o impacto do treinamento no nível organizacional também foi percebido de forma bem diversificada pelos entrevistados. Dos itens considerados na avaliação da contribuição do treinamento para a melhoria do desempenho organizacional, foram observados: aumento da credibilidade técnica; melhoria do atendimento aos clientes; melhoria na produção de produtos e serviços; melhoria da competência técnica; melhoria da imagem organizacional; e mudança cultural.

Uma síntese dos resultados referentes a cada variável da avaliação do impacto do treinamento é apresentada na Figura 4, discutindo-se dados dos questionários e das entrevistas. À título de ilustração, são transcritas algumas falas dos entrevistados.

Figura 4 – Síntese da Percepção dos Treinandos sobre a Avaliação do Impacto do Treinamento

---

**Suporte organizacional:**

Para a maioria dos entrevistados, o suporte organizacional não tem ocorrido de maneira adequada, não ocorrendo o reconhecimento pela participação no treinamento, ajuda financeira para deslocamento, ou compensação de horário, embora o treinamento vá além da carga horária.

---

**Impacto do Treinamento no Trabalho:**

Na percepção dos respondentes do questionário, o impacto do treinamento foi bom. Entretanto, embora as médias tenham sido boas, os desvios padrões são altos, denotando grande variabilidade de opiniões a respeito das questões. Os itens que ficaram com média menor foram aqueles relacionados ao repasse do conhecimento. Conclui-se que, no nível individual, o treinamento promoveu melhoria na qualificação dos profissionais e a padronização na utilização dos hemocomponentes. Quanto à aplicação do conhecimento obtido, quando ocorre, gera mudanças importantes nas rotinas dos técnicos, que se tornam mais críticos em relação às tarefas e aumenta a visão do risco, da responsabilidade, resultando em benefício para o paciente. Entretanto, isso não ocorre sempre. O impacto do treinamento na equipe foi menor. O repasse do aprendido no treinamento raramente é feito pelo profissional técnico, que encontra resistências para fazê-lo. Quanto ao impacto do treinamento dos médicos responsáveis pelas agências e assistências, conclui-se que o médico não repassa o conhecimento obtido, principalmente para a equipe clínica do hospital, com raríssimas exceções.

---

**Suporte à Transferência:**

**Fatores situacionais de apoio:** Na percepção dos treinandos, o suporte gerencial e social foi avaliado como baixo, denotando variabilidade de opiniões (alto desvio padrão). As entrevistas indicam o responsável técnico não tem cumprido seu papel de multiplicador, de facilitador e motivador da equipe no uso das habilidades adquiridas. A não aplicação do conhecimento pelo treinando é justificada pela falta de apoio da equipe. Foram também apontadas falta de planejamento, falta de auxílio para os treinandos e de reconhecimento.

**Suporte material:** os resultados indicam que os treinando têm recebido bom apoio material quanto a equipamentos, materiais, mobiliários e similares, necessários ao bom uso no trabalho, exceto no que diz respeito a equipamentos de informática e ao espaço físico.

**Consequências associadas ao uso de novas habilidades:** os acertos e as omissões no uso das habilidades aprendidas pelo treinando não apresentam consequências, uma vez que se os treinandos aplicam corretamente, não recebem reforço do chefe. Entretanto, se aplicam e erram, o erro traz consequências.

---

**Impacto do treinamento no nível organizacional:** Pode-se concluir que, ainda que alguns entrevistados tenham alegado não ter parâmetros para avaliar, a maioria afirmou que o treinamento repercutiu positivamente na credibilidade e na capacidade do hospital; trouxe retorno para o usuário, a partir de uma melhor preparação da equipe, tornando-a mais responsável; reduziu riscos para o paciente; otimizou o atendimento, eliminando etapas

---

---

desnecessárias; diminuiu a margem de erros; simplificou rotinas; e reduziu custos. A legislação trouxe contribuições ao normatizar a atuação da hemoterapia, e promoveu uma mudança de cultura, tornando o médico que prescreve também responsável, ou co-responsável, juntamente com a agência. A criação dos Comitês de Hemoterapia proporcionou uma maior integração entre a equipe clínica e a hemoterapia.

---

Fonte: Dados da Pesquisa.

## 5 Considerações Finais

O objetivo proposto neste artigo de analisar o processo de treinamento e seu impacto no trabalho, conjugando-se os modelos desenvolvidos por Abbad (1999) com os de Abbad & Sallorenzo (2001) e de Freitas & Borges-Andrade (2004), em pesquisa quantitativa e qualitativa foi atingido. O uso de diferentes fontes para a coleta e análise de dados, que não é muito comum em estudos sobre treinamento, contribuiu para o entendimento do fenômeno de forma mais aprofundada. Os resultados das análises estatísticas indicaram escalas unifatoriais e psicometricamente válidas.

A análise do processo de treinamento realizado pela Fundação Hemominas demonstrou que a primeira etapa do processo, o Levantamento de Necessidades, não é realizada conforme preconizado pela literatura. A falta do diagnóstico de necessidades repercutiu nas demais etapas. O planejamento foi feito sem a utilização de um modelo teórico de aprendizagem que respaldasse a obtenção dos CHAs necessários ao desempenho competente esperado. Também não se considerou as características da clientela, o que levou a heterogeneidade demográfica, funcional e profissional na formação das turmas. Essa discrepância no perfil do público alvo do treinamento prejudicou o atingimento dos objetivos propostos. A etapa de execução apresentou várias dificuldades, já que as etapas anteriores ou não foram realizadas ou foram mal elaboradas. Isso comprometeu a execução do treinamento. Alguns treinandos chegavam sem informação e desconhecendo a importância do treinamento, o que pode indicar falta de orientação e de comprometimento do gerente técnico (superior imediato que definia a participação no treinamento). A heterogeneidade do público alvo provocou desnivelamento entre os treinandos, sendo necessário um esforço extra dos instrutores para exporem o conteúdo do treinamento.

Outros pontos críticos foram observados, como o suporte institucional insuficiente e a mudança do foco do treinamento, quando o objetivo passou a ser o cumprimento da lei e a busca da autorização para o funcionamento da agência, a partir da obtenção da certificação. As avaliações realizadas pela instituição, que poderiam servir de instrumentos de mudança dessa realidade, não foram elaboradas a partir de parâmetros que medissem ou mensurassem os desempenhos ou as competências esperadas do treinando após o treinamento. Os objetivos não foram formulados levando-se em conta os desempenhos esperados dos treinandos, mas sim formulados a partir do

conteúdo e da atuação dos instrutores, o que comprometeu, dentre outras coisas, a avaliação dos hospitais/agências participantes. Os treinandos e instrutores não puderam opinar sobre a eficácia do treinamento, uma vez que lhes faltaram parâmetros.

Os resultados indicaram que, na percepção dos respondentes, o impacto do treinamento no trabalho foi avaliado como bom, verificando-se que a qualidade do trabalho melhorou com a aplicação dos conhecimentos adquiridos no treinamento. Já em relação aos fatores situacionais de apoio, observou-se que o suporte gerencial e social foi avaliado como pouco frequente, indicando a falta de planejamento e de apoio do chefe e da equipe para o uso das novas habilidades. Os resultados indicam que os treinandos têm recebido bom apoio material quanto a equipamentos, materiais, mobiliários e similares, necessários ao bom uso no trabalho. Em relação às consequências associadas ao uso de novas habilidades, os treinandos percebem que quando aplicam corretamente as novas habilidades que aprenderam no treinamento não recebem elogio, mas se não aplicam as habilidades adquiridas, o chefe chama a atenção, ressaltando-se mais os aspectos negativos em relação ao uso das novas habilidades.

A variável Fatores situacionais de apoio – suporte gerencial e psicossocial – foi estatisticamente significativa para a determinação do impacto do treinamento. Os resultados indicaram que na maioria das agências transfusionais, o suporte organizacional e gerencial recebidos pelos treinandos, se não inexistentes, apresentaram-se baixos, influenciando negativamente a transferência do aprendido para a prática de trabalho em longo prazo.

Além disso, o suporte organizacional que é um dos pilares que levam ao desempenho competente, ou seja, o poder, o saber e o querer fazer do treinando, não foi observado. O suporte organizacional e gerencial recebidos pelos treinandos, se não inexistentes, foram baixos precisando ser revistos, uma vez que são fatores importantes para a motivação, o aprendizado e a aplicação do aprendido.

O suporte gerencial foi, de todos os indicadores de impacto percebido, o que mais influenciou o resultado de tais treinamentos. De modo geral, o responsável técnico não tem cumprido seu papel de multiplicador, de facilitador e motivador da equipe no uso das habilidades adquiridas. Nas agências onde esse profissional é atuante, mesmo com todas as demais dificuldades apontadas, o resultado foi positivo. Isso ressalta a importância da ação dos responsáveis técnicos para o impacto positivo em todos os níveis, quando podem ser identificadas necessidades de treinamento e criadas estratégias de estímulo à transferência das competências individuais adquiridas pelos funcionários.

Também de fundamental importância para a transferência da aprendizagem no nível organizacional são as ações dos Comitês Transfusionais. Os dados indicam que o impacto organizacional foi bom naqueles hospitais onde o gerente técnico da agência e o Comitê

Transfusional são atuantes. Os hospitais que contam com um Comitê que não existe apenas para cumprir a determinação da lei, mas atua no cumprimento de seus objetivos, obtiveram impactos bastante positivos. Nesses casos, houve melhoria da competência técnica, o que refletiu em resultados organizacionais importantes.

Conclui-se, portanto, que a variável Suporte gerencial foi a que mais influenciou o resultado dos treinamentos da Fundação Hemominas. Para os respondentes, de modo geral, o responsável técnico não cumpre seu papel, mas, ao contrário, mostra-se ausente, deixando a cargo dos técnicos a decisão dessa aplicação e a responsabilidade da inter-relação com a equipe médica do hospital. Por outro lado, nos raros casos em que as agências contam com um gerente que não existe apenas para formalizar o que é determinado por lei, mas que é presente e atuante no cumprimento de seus objetivos, o impacto foi bastante positivo. Nesses casos, a transferência de aprendizagem ocorreu trazendo melhoria da competência técnica, refletindo em resultados organizacionais importantes. Isso ressalta a importância da ação dos responsáveis técnicos na identificação de necessidades de treinamento e criação de estratégias de estímulo à transferência das competências individuais adquiridas pelos funcionários, resultando em impacto positivo em todos os níveis.

As contribuições deste trabalho reforçam a literatura existente sobre o tema bem como a aplicabilidade das escalas em contexto diferente de sua validação, reforçando a sua capacidade psicométrica. Os resultados da pesquisa podem constituir importantes informações para que a instituição efetue alinhamentos em seu processo de treinamento, incrementando a ligação academia – mundo empresarial.

## Referências

- Abbad, G.; Sallorenzo, L. Desenvolvimento e Validação de Escalas de Suporte à Transferência de Treinamento. *Revista de Administração da USP*, São Paulo, v. 36, 2001.
- Abbad, G. *Um Modelo Integrado de Avaliação de Impacto de Treinamento no Trabalho – IMPACT*. Tese (Doutorado em Psicologia) Brasília: Universidade de Brasília, 1999.
- Abbad, G.; Pilati, R.; Pantoja, M. Avaliação de Treinamento: Análise da Literatura e Agenda de Pesquisa. *RAUSP - Revista de Administração de Empresas*, v. 38, 2003.
- Abbad, G.; Freitas, I.; Pilati, R. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: Borges-Andrade, J.; Abbad, G.; Mourão, L. (Org.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- Aguinis, H; Kraiger, K. Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, v. 60, 2009.
- Borges-Andrade, J. Avaliação Somativa de Sistemas Instrucionais: Integração de três propostas. *Tecnologia Instrucional*, São Paulo, v. 11, 1982.
- Borges-Andrade, J. Desenvolvimento de Medidas em Avaliação de Treinamento. *Revista Estudos de Psicologia*, (número especial), 2002.
- Borges-Andrade, J. Competência técnica e política do profissional de TD&E. In: Borges-Andrade, J.; Abbad, G. ; Mourão, L. *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed e Bookman, 2006.
- Borges-Andrade, J., Abbad, G., Mourão, L. Modelos de avaliação e aplicação em TD&E. In: G. Abbad et al. (Orgs.), *Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação*. Porto Alegre: Artmed, 2012.
- Ferreira, R. *Avaliação de necessidades de treinamento: Proposição e aplicação de um modelo teórico-metodológico nos níveis macro e meso organizacionais*. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Brasília: Universidade de Brasília, 2009.
- Freitas, I.; Brandão, H. Trilhas de Aprendizagem como Estratégia de T&D. In: Borges-Andrade, J.; Abbad, G.; Mourão, L. *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed e Bookman, 2006.
- Freitas, I.; Borges-Andrade, J. Efeitos de Treinamento nos Desempenhos Individual e Organizacional. *RAE*, v.44, 2004.
- Gagné, R.; Medsker, K. *The conditions of learning: training applications*. Belmont: Wadsworth Group, 1996.
- Goldstein, I. Training in work organizations. In: Dunnette; Hough (Org.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. 2 ed. Califórnia: Consulting Psychology Press, 1991.
- Goldstein, I. *Training in Organizations*. Califórnia: Pacific Grove, 1993.
- Hamblin, A. *Avaliação e controle do treinamento*. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.
- Inrichs, J. Personal training. In: Dunnette, M. (Org.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand Mc Nally College, 1976.
- Kirkpatrick, D. Evaluation of training. In: Craig, R.; Bitel, L. (Eds.) *Training and development Handbook*. 2 ed. Nova York: McGraw-Hill, 1976.
- Leitão, J. Clima organizacional na transferência de treinamento. *Revista de Administração de Empresas*, v. 31, 1996.
- Lima, S.; Borges-Andrade, J.; Vieira, S. Cursos de curta duração e desempenho em instituições de pesquisa agrícola. *Revista de Administração de Empresas*, v. 24, 1989.
- Magalhães, M.; Borges-Andrade, J. Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento. *Estudos de psicologia*, Natal, v. 6, 2001.
- Malhotra, N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- Meneses, P. Treinamento e Desempenho Organizacional: A contribuição dos Modelos Lógicos e do Método Quase-Experimental para o Delineamento de Avaliação de Ações Educacionais. In: *XXX EnAnpad.*, Salvador: ANPAD, 2006.
- Meneses, P.; Zerbini, T.; Abbad, G. *Manual de treinamento organizacional*. Porto Alegre: Artmed, 2010.

Meneses, P.; Abbad, G. Avaliação da Efetividade de Treinamentos Organizacionais. In: *XXXV EnAnpad*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

Mingoti, S. *Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

Paula, S. *Variáveis preditoras de impacto de treinamento no trabalho: análise da percepção dos treinandos de duas organizações*. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Brasília: Universidade de Brasília, 1992.

Philips, J. *Handbook Training evaluation and measurement methods*. Houston: Gul, 1997.

Pilati, R.; Abbad, G. Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Impacto do Treinamento no Trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v.21, 2004.

Ribeiro, L. et al. Análise de Necessidades de Treinamento para a Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. *XXXVI EnAnpad*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

Salas, E.; Cannon-Bowers, J. The science of training: a decade of progress. *Annual Review of Psychology*, v. 52, 2001.

Sallorenzo, L. *Avaliação de impacto de treinamento no trabalho: analisando e comparando modelos de predição*. Dissertação (Mestrado em Psicologia) Brasília: Universidade de Brasília, 2000.

Yin, R. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

	<p><b>Regina Lúcia de Carvalho Drummond Salvador</b></p> <p>Graduada em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, com formação em Psicodrama Triádico, Psicanálise e Psicopatologia. Pós-graduada em Saúde Pública (Monografia: Perfil Psicológico de Pacientes Hemofílicos na Fundação Hemominas). Mestre em Administração pela Faculdade Novos Horizontes. Pesquisadora, desenvolvendo pesquisas ligadas ao CNPQ na área de Relações de Poder e Dinâmica das Organizações. Orientadora de iniciação científica em pesquisa da FAPEMIG. Professora universitária no curso de Gestão de RH. Tem artigo publicado em periódico nacional, bem como em anais de congressos. Ministra palestras e cursos em universidades. Atua na área organizacional, Gestão de Pessoas, desempenhando atividades de Recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho. Autora de projeto pioneiro no Brasil - Projeto Doador do Futuro, homenageado pela Organização Mundial da Saúde, Ministério da Saúde e Organização Panamericana de Saúde, no Dia Mundial da Saúde (Brasília. Abril/2001).</p> <p><a href="http://lattes.cnpq.br/091038604236347">http://lattes.cnpq.br/091038604236347</a></p>
	<p><b>Vera L. Caçado</b></p> <p>Graduada em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (1980), Mestre (1992) e Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (1999). É professora titular do Mestrado em Administração da Fundação Pedro Leopoldo desde 2000, e professora colaboradora de diversos cursos de pós-graduação. É líder do Tema Gestão de Carreiras no ENANPAD, parecerista em congressos e em diversos periódicos nacionais e internacionais. Tem artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais, bem como em anais de congressos. É consultora organizacional associada à Betania Tanure Associados. Tem experiência de ensino, profissional e de consultoria na área de Administração, com ênfase em Organização e Gestão de Pessoas.</p> <p><a href="http://lattes.cnpq.br/9138418066535063">http://lattes.cnpq.br/9138418066535063</a></p>