



Revista de Administração - RAUSP

ISSN: 0080-2107

rausp@edu.usp.br

Universidade de São Paulo

Brasil

Vieira Silva dos Santos, José Ricardo; Mourão, Luciana
Impacto do treinamento como variável preditora da satisfação com o trabalho
Revista de Administração - RAUSP, vol. 46, núm. 3, julio-septiembre, 2011, pp. 305-318
Universidade de São Paulo
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223421754007>

- [Cómo citar el artículo](#)
- [Número completo](#)
- [Más información del artículo](#)
- [Página de la revista en redalyc.org](#)

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Impacto do treinamento como variável preditora da satisfação com o trabalho

José Ricardo Vieira Silva dos Santos
Luciana Mourão

RESUMO

No estudo aqui exposto, tem-se como principal objetivo investigar a relação entre o impacto do treinamento no trabalho e a satisfação com o trabalho. A pesquisa, de natureza quantitativa, foi realizada numa autarquia federal, com a aplicação de 140 questionários cinco meses após a conclusão do Programa de Desenvolvimento de Equipes. As respostas dos participantes do curso foram submetidas a análises de correlação e regressão múltipla padrão. A variável impacto do treinamento no trabalho configurou-se como preditora em dois modelos apontados como significativos: a satisfação com a natureza do trabalho e a satisfação com a chefia. Em outras palavras, quem aplica com maior intensidade o que aprendeu nos treinamentos tende a apresentar maior satisfação com a chefia e com a natureza do trabalho. Para a variável satisfação no trabalho, a pesquisa também permitiu concluir que as variáveis pessoais e funcionais têm baixo poder de explicação. Neste artigo, discutem-se os resultados e apontam-se recomendações práticas deles derivadas.

Palavras-chave: treinamento e desenvolvimento, impacto, satisfação no trabalho.

1. INTRODUÇÃO

Conforme sinalizado por Borges-Andrade (2006), mudanças políticas e sociais recentes no Brasil têm provocado crescente e generalizada demanda por avaliação, incluindo a avaliação de ações de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) nas organizações. Se, por um lado, são crescentes os investimentos feitos na qualificação de pessoal (SALAS e CANNON-BOWERS, 2001; PARADISE, 2007), por outro, as organizações querem conhecer os resultados dos investimentos que realizam na área.

Não se encontrou, pelo menos na literatura nacional, pesquisas que relacionassem de forma direta os resultados obtidos em ações de treinamento com a satisfação no trabalho. Assim, o problema da pesquisa aqui apresentada pode ser traduzido em uma questão principal: A percepção de impacto do treinamen-

Recebido em 21/julho/2010
Aprovado em 11/maio/2011

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*
Editor Científico: Nicolau Reinhard

DOI: 10.5700/rausp1014

José Ricardo Vieira Silva dos Santos, Mestre em Psicologia Organizacional, Pós-Graduado em Pedagogia Empresarial e Administração Estratégica de Recursos Humanos, é Membro de Grupo de Pesquisa da Universidade Salgado de Oliveira (Universo) (CEP 24030-060 – Niterói/RJ, Brasil), Inspetor da Secretaria de Educação.
E-mail: josericardoss@bol.com.br

Luciana Mourão, Graduada em Comunicação Social e Administração e Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, Pós-Graduada em Comunicação Organizacional pela Universidade de São Paulo, Doutora em Psicologia pela Universidade de Brasília, é Professora Titular do Mestrado em Psicologia da Universidade Salgado de Oliveira (Universo) (CEP 24030-060 – Niterói/RJ, Brasil) e da Associação Internacional de Educação Continuada (AIEC) e Pesquisadora da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Psicologia.
E-mail: mourao.luciana@gmail.com

Endereço:
Universidade Salgado de Oliveira
Mestrado em Psicologia
Rua Marechal Deodoro, 263
24030-060 – Niterói – RJ

to influencia a percepção de satisfação no trabalho? Cumprir esclarecer como decorrência desse problema de pesquisa que foi adotado um delineamento de pesquisa correlacional, no qual a variável satisfação com o trabalho é considerada como variável dependente e o impacto do treinamento no trabalho como variável independente.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico do presente estudo baseia-se na revisão de literatura sobre os construtos impacto do treinamento no trabalho e satisfação no trabalho. A seguir são apresentadas seções relativas a cada um desses construtos, considerando seus conceitos centrais e os avanços na área relativamente a cada um deles.

2.1. Treinamento, desenvolvimento e educação

Para Borges-Andrade e Oliveira-Castro (1996), o treinamento de pessoal é caracterizado pelo esforço despendido pelas organizações para propiciar oportunidades de aprendizagem a seus integrantes. Entre os propósitos mais tradicionais do treinamento estão aqueles relacionados à identificação e à superação de deficiências no desempenho de empregados, à preparação de empregados para novas funções e ao retreinamento para a adaptação da mão de obra à introdução de novas tecnologias no trabalho.

Conforme sinalizado por Borges-Andrade (2006), o treinamento, o desenvolvimento e a educação podem ser vistos pelas organizações como um sistema integrado por três subsistemas: avaliação de necessidades; planejamento e sua execução; avaliação de TD&E. Essa visão sistêmica do treinamento é amplamente aceita pelos pesquisadores da área que consideram, inclusive, a existência de um fluxo de informações entre esses subsistemas, com a avaliação permitindo a retroalimentação do sistema TD&E.

Para compreender esse sistema, é necessário considerar que os eventos de TD&E apresentam certa hierarquização, conforme discutido por diversos autores, entre eles Vargas e Abbad (2006). De acordo com a taxonomia apresentada por essas autoras, as ações de capacitação subdividem-se em cinco esferas: comunicação de conhecimento ou informação, instrução, treinamento, desenvolvimento e educação.

De acordo com Vargas e Abbad (2006), a esfera comunicação de conhecimento/informação refere-se aos conteúdos disponibilizados em diferentes meios, com divulgação baseada nas novas tecnologias da informação e da comunicação. A instrução, por sua vez, corresponderia à ferramenta utilizada para transmissão de conhecimentos, habilidades e atitudes. O treinamento, que é um dos conceitos mais difundidos, refere-se a uma modalidade de aprendizagem induzida com definições distintas, mas semelhantes e complementares (o treinamento seria composto de quatro elementos principais: intenção, dese-

nho, meios e avaliação). A esfera do desenvolvimento incorpora a expressão “desenvolvimento de recursos humanos” que, para Nadler (1984), tem a função de promover aprendizagem nos empregados, visando ao alcance dos objetivos organizacionais. A educação é a esfera mais abrangente das dimensões de aprendizagem induzida, pois extrapola as organizações e o muro das escolas.

Nas revisões de literatura sobre treinamento, segundo Salas e Cannon-Bowers (2001), é descrito o progresso em cinco áreas de pesquisa: teoria do treinamento, análise pré-treinamento, método e estratégias de treinamento e avaliações pós-treinamento. Os autores analisam que, nas últimas décadas, a pesquisa sobre treinamento evoluiu dramaticamente e vários fatores combinaram-se para forçar a organização moderna a desenvolver um olhar mais atento para as pessoas, em particular para o treinamento (HOWARD, 1995; THAYER, 1997). Entre essas razões está o alto investimento financeiro feito em ações de treinamento (o que gera maior cobrança em relação ao retorno sobre esse investimento), a preocupação com a competitividade, produtividade, lucratividade e aumento do desempenho e a mudança nas habilidades exigidas atualmente pelas organizações, inclusive as mudanças tecnológicas. Salas e Cannon-Bowers (2001) ressaltam que as organizações passaram a ver o treinamento como um componente inteiramente integrado e estratégico da organização e já falam em uma “ciência do treinamento”.

Na revisão de Salas e Cannon-Bowers (2001), que pode ser considerada como seletiva e descritiva, os autores discutem os avanços teóricos recentes na última década. No que diz respeito à análise de necessidades de treinamento, a revisão mostra que as pesquisas na área incluem as dimensões da organização, da tarefa e das demandas individuais. No que diz respeito aos métodos de treinamento e às estratégias instrutivas, Salas e Cannon-Bowers (2001) discutem resultados de pesquisas baseados em metodologia de simulação, treinamento de equipes e influência da tecnologia na pesquisa e na prática do treinamento. Já na avaliação de treinamento, os autores relatam um aumento do foco na transferência de treinamento, deixando a avaliação de ser apenas sobre a reação (satisfação com o treinamento, grau de dificuldade e percepção de utilidade dele).

Aguinis e Kraiger (2009) apresentam uma revisão da literatura de treinamento e desenvolvimento relativa ao período de 2000 a 2009. Na revisão são enfocados os benefícios do treinamento e desenvolvimento para indivíduos e equipes, organizações e sociedade. A partir de uma perspectiva global, multidisciplinar e multinível, os autores demonstram que as atividades de treinamento e desenvolvimento nas organizações de trabalho podem produzir importantes benefícios para os diferentes *stakeholders*. No estudo, os autores investigam a literatura relativa a todos os subsistemas de TD&E – avaliação das necessidades de treinamento, insumos para o treinamento, planejamento e execução de treinamento, avaliação e transferência de treinamento –, o que possibilita compreender melhor

as condições que permitem alcançar mais benefícios das ações de treinamento e desenvolvimento.

Aguinis e Kraiger (2009) discutem possíveis melhorias para os três subsistemas de treinamento. Em relação aos estados anteriores ao treinamento (insumos), apresentam um conjunto de variáveis que podem interferir, como qualidade do processo de avaliação de necessidades de treinamento; envolvimento com o trabalho, comprometimento organizacional, percepção de envolvimento (percepção de suporte e reconhecimento), autoeficácia, motivação para o treinamento e expectativas em relação a ele.

Finalmente, no que diz respeito à transferência de treinamento, Aguinis e Kraiger (2009) ponderam que nem sempre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes aprendidos nos eventos de capacitação são transferidos para o ambiente de trabalho. A revisão deles mostra que as variáveis que mais afetam o impacto do treinamento no trabalho podem ser agrupadas em fatores interpessoais e em fatores de apoio de supervisores e colegas de trabalho.

Em uma revisão da literatura nacional, Borges-Andrade e Oliveira-Castro (1996) fazem um levantamento da produção nacional com base nos periódicos científicos das áreas de Administração, Educação e Psicologia, com um total de 55 trabalhos. Nas pesquisas revisadas, há predomínio da formação dos autores em Psicologia e Educação, a maior parte com pós-graduação. O período delimitado para a investigação foi de 1980 a 1993, e os autores avaliam que a década de 1980 representa importante marco para a área de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) no Brasil, inclusive com a edição do Manual de Treinamento e Desenvolvimento da Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD, 1980). As características metodológicas da investigação foram definidas com base nos princípios e métodos para a pesquisa em psicologia organizacional e do trabalho propostos por Drenth (1984).

Há predomínio das visões científica e sistêmico-instrucional nas categorias de análise trabalhadas por Borges-Andrade e Oliveira-Castro (1996), quais sejam: definição e função de T&D; avaliação de necessidade de treinamento; projeto de treinamento; métodos de treinamento; contexto de treinamento; clientela específica; validação e avaliação de treinamento; e enfoque geral. Os autores também analisam a natureza dos processos de coleta e de análise de dados e salientam que os assuntos que mais se destacaram foram a definição de T&D (29% dos artigos), suas políticas de implantação (44%) e a questão do papel da área e de seu profissional (56%).

Borges-Andrade e Oliveira-Castro (1996) em sua revisão de literatura pré-anunciam um avanço na área de avaliação de treinamento que de fato veio a consolidar-se no Brasil. Os autores apresentam, como conclusão de sua revisão de literatura, uma proposta de estudo organizada em cinco partes: avaliação de necessidades, projeto de treinamento, contexto, avaliação de treinamento e delineamento de pesquisa.

No que diz respeito à avaliação de treinamento, existem importantes modelos desenvolvidos, tanto no Brasil como no

exterior. Dentre os modelos desenvolvidos no exterior destacam-se o de Kirkpatrick (1976) e o de Alvarez, Salas e Garofano (2004). No Brasil, destacam-se os modelos desenvolvidos por Borges-Andrade (1982) e por Abbad (1999).

O modelo de Kirkpatrick (1976) considera que a avaliação de treinamento pode ocorrer nos níveis de reação, aprendizagem, desempenho no cargo e no nível organizacional. No que diz respeito à utilização dos modelos internacionais, a revisão apresentada por Salas e Cannon-Bowers (2001) confirma que a tipologia de Kirkpatrick (1976) continua sendo a estrutura mais popular para guiar avaliações, embora destaquem que trabalhos recentes ampliaram o modelo de Kirkpatrick (1976) ou mostraram suas fraquezas. Da mesma forma, na revisão apresentada por Aguinis e Kraiger (2009) há a confirmação de que o modelo de avaliação de treinamento de Kirkpatrick continua sendo o mais utilizado e praticado. Contudo, os autores confirmam que o modelo de Kirkpatrick permanece sendo alvo de críticas de diversos pesquisadores, como Holton (2005) e Spitzer (2005). No Brasil, conforme evidenciado na revisão de Borges-Andrade e Oliveira-Castro (1996), também predomina o uso do modelo de Kirkpatrick.

Em 1982, Borges-Andrade desenvolveu o Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS) e o rerepresentou em 2006. Os componentes do modelo MAIS são: insumos, procedimentos, processos, resultados e ambiente. Segundo Borges-Andrade (2006, p.347),

- “os quatro primeiros componentes são o cerne do sistema de TD&E e as relações entre eles estão quase sempre concebidas no âmbito da psicologia instrucional”.

O último componente trata, por sua vez, da inserção desse sistema no contexto do sistema organizacional e apresenta-se dividido em quatro subcomponentes: necessidades, suporte, disseminação e efeitos em longo prazo. Borges-Andrade (1982; 2006) esclarece que a avaliação pode ser definida em termos de duas categorias, formativa e somativa, sendo a primeira caracterizada pela contínua coleta de dados durante o processo de desenvolvimento do sistema instrucional para alterações nos processos, enquanto a avaliação somativa objetiva avaliar um programa já desenvolvido e permite identificar a capacidade dele em produzir resultados.

Sobre o modelo integrado de avaliação de impacto do treinamento no trabalho (IMPACT), construído e validado por Abbad (1999), há que se considerar que ele leva em conta diferentes variáveis predictoras do impacto do treinamento, mas com foco no desempenho no cargo, ou seja, no nível individual. Os componentes do modelo de Abbad (1999) são sete: percepção de suporte organizacional; características do treinamento; características da clientela; reação; aprendizagem; suporte à transferência; e impacto do treinamento no trabalho. Os resultados da pesquisa de Abbad (1999) mostram a importância das variáveis de suporte organizacional, suporte à transferência e características da clientela na explicação dos resultados do

treinamento. Esses resultados levam Abbad (1999) a concluir que os efeitos do treinamento no desempenho e nas atitudes dos participantes dependem fortemente de um ambiente organizacional propício ao uso das novas habilidades.

O modelo de Alvarez, Salas e Garofano (2004) – modelo integrado de avaliação e efetividade de treinamento (IMTEE) –, ao contrário daquele de Borges-Andrade (1982), não é construído com bases teóricas, mas sim resultante da análise de uma série de pesquisas empíricas publicadas entre 1993 e 2002. O modelo de Alvarez, Salas e Garofano (2004) mensura cinco níveis de avaliação: análise de necessidades (projeto e conteúdo do treinamento, mudanças no treinamento e demandas organizacionais); reações; aprendizagem cognitiva; transferência; e resultados. Os autores distinguem os conceitos de avaliação e efetividade de treinamento. Para eles, avaliação mensura os resultados de aprendizagem e oferece uma microvisão acerca dos resultados do treinamento, apontando benefícios do treinamento em nível individual, aprendizagem e desempenho no cargo e está relacionado a um treinamento específico. Já a efetividade envolve uma macrovisão que enfoca o sistema de aprendizagem como um todo e procura compreender benefícios para a organização, identificando variáveis que interferem na aprendizagem dos indivíduos.

Todeschini *et al.* (2006) apresentam uma rica análise das pesquisas na área a partir de um mapa analítico construído com 42 pesquisas relativas a TD&E oriundas de artigos, dissertações e teses no período de 1999 a 2005. Desse total, 32 avaliam impacto do treinamento no trabalho, algumas focam a heteroavaliação de impacto (chefias, colegas e clientes) e a maioria aborda a autoavaliação de impacto (percepção dos próprios sujeitos treinados). Quanto ao nível de impacto, a maior parte das pesquisas estuda o nível individual, ou seja, o impacto sobre o desempenho no cargo, com raras exceções. Sobre a medida adotada, alguns estudos adotam além do impacto em amplitude, também o impacto em profundidade.

A análise desses resultados permite concluir que as variáveis contextuais são as que mais explicam os resultados em termos de impacto do treinamento sobre o desempenho no cargo, porém variáveis individuais e relativas ao treinamento também apresentam uma parcela significativa de contribuição para a explicação desses resultados de transferência.

2.2. Satisfação no trabalho

Para Locke (1976, p.1.300), satisfação no trabalho “é um estado emocional positivo ou de prazer, resultante de um trabalho ou de experiências de trabalho”. Numa linha semelhante, Siqueira e Gomide Jr. (2004) consideram a satisfação no trabalho como uma afetividade no ambiente de trabalho. Para eles, trata-se de um vínculo afetivo do indivíduo com seu trabalho. Em relação aos elementos que compõem essa relação afetiva com o trabalho, Cooper, Dewe e O’Driscoll (2001) entendem que o construto pode ser subdividido em seis dimensões: sa-

tisfação geral, com o superior, com a atividade, com colegas de trabalho, com o pagamento e com promoções. Siqueira (2008) também considera seis dimensões para a satisfação, às quais denomina: satisfação com o salário, com os colegas de trabalho, com a chefia, com as promoções, com a natureza do trabalho e com a estabilidade no emprego.

Uma comparação das dimensões apresentadas pelos autores permite concluir que há grande semelhança entre a proposição de dimensões de Cooper, Dewe e O’Driscoll (2001) e a de Siqueira (2008), com a diferença de que enquanto Cooper, Dewe e O’Driscoll apresentam uma dimensão de satisfação geral, Siqueira apresenta uma dimensão de satisfação com a estabilidade no emprego. Deve-se ressaltar que na validação da escala criada por Siqueira essa última dimensão (satisfação com a estabilidade no emprego) uniu-se com a dimensão satisfação com promoções.

No que diz respeito à evolução do conceito, Siqueira (2008) analisa que o conceito de satisfação no trabalho historicamente se apresentou associado ao conceito de motivação, ou seja, a satisfação seria um dos componentes da motivação para o trabalho e, como tal, seria variável preditora de comportamentos humanos favoráveis às organizações, como produtividade, permanência na empresa e redução de absenteísmo. A autora ressalta que, além dessa vertente de associar satisfação à motivação, há outra que associa satisfação à responsabilidade social, isto é, a satisfação do trabalhador seria um indicador de quanto aquela organização consegue “promover e proteger a saúde e o bem-estar daqueles que com elas colaboram como força de trabalho” (SIQUEIRA, 2008, p.266).

Contudo, na década de 1970, a satisfação no trabalho passou a ser concebida como atitude e um fator com capacidade de prever diferentes comportamentos no trabalho, como produtividade, desempenho, rotatividade e absenteísmo (TIFFIN e MCCORMICK, 1975). Atualmente, a satisfação no trabalho é tratada como atitude especialmente nos manuais de comportamento organizacional (ROBBINS, 1998; HELLRIEGEL, SLOCUM JR. e WOODMAN, 2001).

Essa mudança na percepção do construto satisfação no trabalho é confirmada pela revisão de literatura apresentada por Brief e Weiss (2002). Os autores mostram que, nas duas últimas décadas do século XX, os pesquisadores passaram a ampliar suas pesquisas sobre emoções que emergem no contexto do trabalho, pesquisando não só a satisfação no trabalho, mas também afetos positivos e negativos, estado de ânimo e emoções discretas. Eles discutem sobre a abordagem cognitivista na compreensão do conceito de satisfação no trabalho.

Assim, para Siqueira e Gomide Jr. (2004), a satisfação no trabalho adentra o século XXI como um dos múltiplos conceitos que abordam a afetividade no ambiente de trabalho ou, mais especificamente, como um vínculo afetivo do indivíduo com seu trabalho. Contudo, é preciso considerar a análise feita por Siqueira (2008), segundo a qual, apesar de a concepção de satisfação no trabalho ter sofrido várias mutações ao longo dos

últimos 80 anos – ora entendida como aspecto motivacional, ora compreendida como atitude e, atualmente, como um conceito que abarca afetividade –, a satisfação no trabalho não sofreu grandes alterações em suas dimensões constitutivas.

Para finalizar essa discussão sobre o conceito de satisfação no trabalho, poder-se-ia dizer que ela seria o resultado das experiências vividas ou a consequência dessas experiências, incluindo a percepção do suporte organizacional e tendo influências na vida familiar e biopsicossocial do trabalhador. Esse vínculo afetivo com o trabalho seria responsável não só pelo bem-estar do indivíduo, mas também por importantes resultados para as organizações.

São muitas as variáveis relacionadas à satisfação no trabalho como antecedentes, consequentes ou correlatos. Segundo Siqueira e Gomide Jr. (2004), estudos têm sido desenvolvidos no intuito de desvendar as dimensões, os antecedentes (possíveis causas), os correlatos (conceitos semelhantes) e os consequentes (possíveis efeitos), a fim de desenvolver técnicas de mensuração de um sentimento que emerge quando o homem se relaciona com situações laborais. Em relação aos antecedentes da satisfação com o trabalho, a percepção de suporte organizacional é analisada como o maior influenciador sobre a satisfação no trabalho.

No entanto, são muitos os consequentes da satisfação no trabalho. Siqueira (2008) destaca, entre eles, redução de taxa de rotatividade, redução de índice de faltas ao trabalho, elevação nos índices de desempenho e elevação nos índices de produtividade. Essa lista de consequentes demonstra que o vínculo afetivo do indivíduo com o trabalho traz importantes resultados para a organização. Por outro lado, não só a organização ganha com esse resultado, uma vez que as pesquisas também apontam para ganhos na vida dos indivíduos. Nesse sentido, Siqueira (2008) conclui que o funcionário satisfeito com seu trabalho pode tornar-se uma pessoa com maior possibilidade de ser um cidadão integrado à sociedade, a sua família e apresentar melhores índices de bem-estar físico e emocional. Assim, a autora confirma que vínculos saudáveis no trabalho são relevantes para a sustentabilidade de uma vida saudável nos ambientes familiar e social.

Apesar de o construto satisfação no trabalho constituir um campo próprio de investigação e os estudos apontarem que as dimensões que o constituem têm-se mantido ao longo de décadas, ainda é comum encontrar confusões conceituais entre as variáveis satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional. Os principais antecedentes de satisfação no trabalho são características individuais e condições de trabalho, enquanto seus correlatos são envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional. Já os consequentes são os efeitos, as consequências para a organização, entre elas menor rotatividade, menos falta, maior desempenho, maior produtividade.

No que se refere aos estudos empíricos relacionados a treinamento (sejam eles denominados de programas de desen-

volvimento de competências, educação corporativa, programas de treinamento ou desenvolvimento) e satisfação no trabalho, a maior parte desses estudos é estrangeira e, embora haja vasta literatura sobre a relação entre esses dois temas (treinamento e satisfação no trabalho) no exterior, no Brasil a relação entre eles praticamente não foi estudada.

Os únicos estudos brasileiros encontrados foram os de Tamayo (1998), Batista *et al.* (2005), Sant'Anna, Kilimnik e Moraes (2005) e Campos e Malik (2008). Contudo, nos estudos de Tamayo (1998) e de Sant'Anna, Kilimnik e Moraes (2005) não é abordada diretamente a relação entre treinamento e satisfação. O primeiro trata dos valores organizacionais como possível preditor da satisfação – nesse caso é possível que o desenvolvimento contínuo dos funcionários seja um valor para algumas organizações, mas não foi pesquisada essa relação direta entre treinamento e satisfação. No segundo caso, Sant'Anna, Kilimnik e Moraes (2005) estudam a relação entre a satisfação e o perfil de competências individuais exigida pela modernidade, que, indiretamente, diz respeito ao treinamento, uma vez que as competências são justamente o foco final de qualquer evento de capacitação.

Da análise dos estudos estrangeiros, percebe-se que eles têm mostrado a influência do treinamento sobre a satisfação no trabalho, sobretudo considerando as oportunidades de educação continuada oferecidas pelas organizações. Em alguns estudos, o treinamento é considerado como um dos componentes da satisfação no trabalho, enquanto em outros as oportunidades de treinamento são apresentadas como uma das variáveis organizacionais relacionadas à satisfação no trabalho. Assim, são três as possíveis relações encontradas entre avaliação de treinamento e satisfação no trabalho, a saber:

- oportunidade de treinamento como antecedente da satisfação (SCHMIDT, 2004; CROSS e WYMAN, 2006; CAMPOS e MALIK, 2008);
- treinamento como componente da satisfação no trabalho (TRAUT, LARSEM e FEIMER, 2000; MAU e KOPISCHKE, 2001);
- oportunidade de treinamento como uma das variáveis organizacionais correlacionadas à satisfação no trabalho (SHAPIRO *et al.*, 1997).

Na proposta do presente estudo, o impacto do treinamento ocuparia uma nova posição: a de antecedente da satisfação no trabalho, situação ainda não encontrada nas pesquisas revisadas no Brasil e no exterior. Na próxima seção, apresenta-se o modelo de pesquisa investigado.

3. MODELO DE PESQUISA

A pesquisa aqui relatada tem como variável dependente a satisfação no trabalho e como variável independente o impacto do treinamento no trabalho (em amplitude e em profundidade). Como a satisfação no trabalho possui cinco diferentes

dimensões, o modelo de pesquisa foi desmembrado em cinco modelos, um para cada uma das dimensões de satisfação com o trabalho apresentadas na escala validada por Siqueira (1995).

A respeito da adoção do impacto do treinamento como variável preditora, vale considerar a reflexão proposta por Sonnentag (2002). A autora defende a ideia de que o impacto do treinamento (ou efetividade de treinamento), que vem sendo bastante pesquisada como variável dependente, também seja pesquisada como variável independente. Em outras palavras, o que resulta do impacto do treinamento no trabalho? Quais são os ganhos para as organizações e para os indivíduos quando ocorre esse impacto?

Para facilitar a compreensão do modelo de pesquisa, são apresentadas, no quadro abaixo, as definições das variáveis satisfação no trabalho e impacto do treinamento (em amplitude e em profundidade).

A hipótese a ser testada na pesquisa foi de que a variável impacto do treinamento no trabalho é preditora da satisfação no trabalho, assim, quanto maior o impacto do treinamento das aprendizagens obtidas nos cursos realizados, maior o grau de satisfação no trabalho. Considerando as variáveis indicadas, o modelo de pesquisa e suas respectivas hipóteses, são apresentados, na próxima seção, os participantes da pesquisa, o detalhamento dos instrumentos de coleta de dados, bem como os procedimentos de coleta e de análise de dados.

4. MÉTODO

A definição metodológica para a presente pesquisa foi de trabalhar com uma única instituição e um mesmo curso de capacitação. Tal definição foi feita para controlar possíveis vieses relacionados a variabilidade de cultura organizacional, natureza do curso, procedimentos instrucionais, grau de importância institucional atribuída à ação avaliada, dentre outros.

Essa opção metodológica por um lado reduz a validade externa do estudo, mas, por outro, permite isolar algumas variá-

veis de forma a reduzir as chances de contaminação contextual sobre os resultados obtidos. Em decorrência dessa escolha, buscou-se uma instituição que estivesse promovendo um mesmo tipo de capacitação simultaneamente para um número de funcionários que permitisse a análise quantitativa dos dados. Em contrapartida à abertura da organização para a realização da pesquisa, foram-lhe fornecidos os resultados detalhados da avaliação da ação de TD&E.

A instituição pesquisada foi uma autarquia federal vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comercio Exterior, responsável por registros de marcas, concessão de patentes, averbação de contratos de transferência de tecnologia e de franquias empresariais e por registros de programas de computador, desenho industrial e indicações geográficas.

4.1. Participantes

A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de levantamento amostral em uma instituição pública de âmbito federal com sede na cidade do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil. Os participantes da pesquisa são 140 servidores do quadro de pessoal dessa instituição, que participaram de uma mesma ação de capacitação no período de outubro de 2007 a dezembro de 2008. Essa ação refere-se a um curso de desenvolvimento de equipes com 24 horas de duração, dividido em cinco turmas. Para melhor rendimento do curso, seu planejamento previu que os membros da equipe e a chefia deveriam participar, obrigatoriamente, da mesma turma. Assim, o treinamento que foi objeto desta pesquisa tem caráter mais comportamental do que cognitivo.

A pesquisa contemplou trabalhadores com nível de escolaridade dividido em praticamente três terços, sendo um terço com nível médio, um terço com graduação e o terço restante com pós-graduação. O perfil dos participantes pode ser caracterizado como de ambos os gêneros (55% de homens), com média de tempo de trabalho na instituição de 13 anos (DP=12 anos) e a

Definições Constitutiva e Operacional das Variáveis

Variáveis	Definição Constitutiva	Definição Operacional
Impacto do treinamento no trabalho em amplitude	Corresponde ao efeito do treinamento sobre o desempenho, a motivação e/ou as atitudes da clientela (ABBAD, 1999, p.38).	Escala sobre impacto do treinamento no trabalho, com dez itens, e escala tipo Likert, desenvolvida por Abbad, Gama e Borges-Andrade (2000).
Impacto do treinamento no trabalho em profundidade	Corresponde ao conjunto de melhorias no desempenho em tarefas diretamente relacionadas aos objetivos instrucionais e conteúdos ensinados no evento de T&D (FREITAS <i>et al.</i> , 2006).	Escala sobre impacto do treinamento no trabalho construída a partir dos objetivos instrucionais do curso avaliado, conforme Freitas <i>et al.</i> (2006).
Satisfação no trabalho	É um estado emocional positivo ou de prazer, resultante de um trabalho ou de experiências de trabalho (LOCKE, 1976, p.1300).	Escala de satisfação no trabalho, com 15 itens associados à escala tipo Likert, desenvolvida por Siqueira (1995).

média de idade de 41 anos (DP=11 anos) e 23% em exercício de função comissionada.

4.2. Instrumentos

No presente projeto, optou-se por trabalhar apenas com instrumentos validados, tanto para a mensuração da percepção de satisfação com o trabalho como para a medida de impacto do treinamento no trabalho. Assim, como instrumentos de mensuração das variáveis foram usadas duas escalas, desenvolvidas e validadas no País e com bons índices psicométricos. Essas escalas são do tipo Likert e foram analisadas considerando-se os fatores estabelecidos nas pesquisas que originaram sua validação.

A escala de satisfação permite a avaliação do nível de satisfação dos trabalhadores com o seu trabalho, avaliando como cada pessoa percebe diferentes aspectos como salário, relacionamento interpessoal, tarefas realizadas etc. A escala de impacto do treinamento no trabalho, validada por Abbad (1999), mensura o quanto as pessoas que participaram do treinamento percebem estar aplicando nele os conteúdos aprendidos no curso, com questões relativas à frequência de utilização, melhoria da qualidade do trabalho após o curso, redução do número de erros etc. Os coeficientes de fidedignidade (Alfa de Cronbach) no estudo original foram de 0,90, indicando uma escala com alto grau de precisão.

4.3. Procedimentos de coleta e análise de dados

Utilizou-se na pesquisa instrumento autoaplicável distribuído aos participantes dos eventos de capacitação. Foram aplicados dois tipos de questionários, o primeiro no último dia do evento de capacitação, com o objetivo de colher informações relativas às características da clientela (sexo, idade e escolaridade). O segundo questionário foi aplicado cerca de 150 dias após o evento de capacitação, com o objetivo avaliar o impacto do treinamento no trabalho e a satisfação em relação a ele.

Na etapa de coleta de dados, o pesquisador teve acesso direto aos participantes. Para maior credibilidade da pesquisa, os profissionais de gestão de pessoas e/ou especificamente da área de treinamento não tiveram acesso aos questionários, para preservação da identidade dos respondentes e da privacidade de suas respostas.

O tratamento dos dados foi feito por meio do *software* SPSS, versão 15.0, com as seguintes análises estatísticas: limpeza do banco de dados; análise de grau de confiabilidade das escalas, considerando os seus fatores/dimensões; análises descritivas; correlação; e regressão múltipla padrão.

Por fim, cabe informar que o presente projeto foi aprovado por um conselho de ética, sendo todos os participantes informados de seu direito de desistir da pesquisa a qualquer tempo. Além disso, foi garantido o sigilo das informações individuais prestadas e os resultados gerais foram apresentados para os participantes da pesquisa.

5. RESULTADOS

5.1. Análises preliminares do banco de dados

Na primeira etapa da análise de dados foi feita a limpeza do banco com o objetivo de identificar possíveis valores incorretos na digitação dos dados, bem como a presença de dados omissos (*missing*). Em relação a esses últimos, foi encontrada frequência inferior a 1,5% do conjunto dos dados e sem uma distribuição que indicasse qualquer tipo de padrão, optando-se, assim, pela substituição dos valores omissos pela média. Foram ainda examinadas as distribuições univariadas e bivariadas por meio de métodos gráficos (*boxplot*) e numéricos (medidas de simetria), com o objetivo de avaliar normalidade, homogeneidade de variância e presença de dados extremos (*outliers* univariados e multivariados, esses últimos por meio da distância Mahalanobis, com $p \leq 0,05$).

A análise do grau de fidedignidade dos fatores de satisfação e do impacto do treinamento indicou adequado grau de precisão para todos eles, exceto para a satisfação com o pagamento. Os Alphas de Cronbach obtidos foram: 0,91 para impacto em profundidade; 0,87 para impacto em amplitude; 0,93 para satisfação com a chefia; 0,82 para satisfação com a promoção; 0,78 para satisfação com a natureza do trabalho; 0,70 para satisfação com os colegas; e 0,55 para satisfação com o pagamento. Assim, essa última dimensão foi excluída das análises, uma vez que esse valor está abaixo de 0,70, que é o valor mínimo recomendado por Tabachnick e Fidell (1996).

Algumas variáveis tiveram que ser transformadas. O critério numérico utilizado para avaliar a necessidade de transformação foi ancorado na simetria, considerando-se que o escore Z para simetria (simetria/erro padrão de medida da simetria) fosse menor que 1,96 (TABACHNICK e FIDELL, 1996). De acordo com esse critério, foi necessário efetuar transformações nas seguintes variáveis: satisfação com os colegas, satisfação com o pagamento, satisfação com a natureza do trabalho, satisfação com a chefia e impacto do treinamento no trabalho em amplitude. As transformações resolveram satisfatoriamente os problemas de assimetria. As variáveis transformadas foram utilizadas em todas as análises de correlação e regressão. Para melhor interpretação dos resultados, as médias e os desvios padrão das variáveis foram apresentados com os valores antes da transformação (TABACHNICK e FIDELL, 1996).

Em relação aos *outliers* univariados, foram identificados 25 casos de valores moderados e dois casos de valores extremos, esses últimos excluídos da amostra apenas nas variáveis para as quais apresentavam valores extremos. Quanto aos *outliers* multivariados, a distância Mahalanobis indicou seis casos de *outliers* extremos em relação ao modelo de testagem da variável satisfação com a chefia; e sete casos para os modelos das variáveis satisfação com os colegas e com a promoção. Para o modelo da satisfação com a natureza do trabalho como variável dependente, foram encontrados oito *outliers*, seletivamente

excluídos das análises para que se mantivesse a maior amostra possível para a testagem de cada um dos modelos. Assim, do total de 140 questionários, 125 foram considerados válidos e utilizados em todas as análises.

Para a regressão também foram avaliadas, além da normalidade, a homogeneidade de variância, a multicolinearidade, a homocedasticidade (análise de resíduos) e o tamanho da amostra de acordo com as fórmulas de Green (1991, *apud* TABACHNICK e FIDELL, 1996). O tamanho da amostra revelou-se adequado segundo as duas fórmulas^(*).

Na verificação da multicolinearidade, encontrou-se alta correlação entre as escalas de impacto em profundidade e impacto em amplitude (coeficiente de Pearson de 0,63). Também foi alta a correlação entre idade e tempo de trabalho ($r = 0,78$); e tempo de trabalho e escolaridade ($r = -0,36$). O teste de colinearidade não apresentou valores de VIF acima de 5 nem valores de tolerância baixo de 0,1, porém o *condition index* indicou que as variáveis acima listadas apresentariam problemas de colinearidade se ficassem juntas como variáveis independentes no mesmo modelo. A solução encontrada para não incorrer no erro de multicolinearidade foi incluir nos modelos as variáveis de maior correlação com a variável dependente. Nesse caso, as variáveis incluídas no modelo foram: impacto em amplitude e tempo de trabalho.

No que diz respeito ao pressuposto de linearidade, os testes indicaram relação linear entre as variáveis de impacto em amplitude e todos os fatores de satisfação no trabalho, exceto satisfação com a promoção. Mesmo tentando transformações matemáticas, a linearidade não foi encontrada. Uma provável explicação para esse fato relaciona-se ao tipo de instituição em que os dados foram coletados, pois independentemente de as pessoas aplicarem ou não no trabalho aquilo que aprenderam,

há uma tendência de que isso não influencie nos processos promocionais, que são definidos no plano de carreira com base em outros critérios como tempo de trabalho, por exemplo. Além disso, avaliou-se um evento único de capacitação e com carga horária curta, o que dificilmente seria suficiente para que os resultados de impacto do treinamento no trabalho resultassem em indicações para funções comissionadas.

No que se refere ao pressuposto da distribuição homogênea dos resíduos, não houve violação do pressuposto para nenhuma das variáveis, ou seja, o teste do pressuposto de homogeneidade foi plenamente atendido. O mesmo pode-se dizer em relação ao teste da homocedasticidade. Como conclusão da análise de pressupostos para realização das regressões multivariadas, obteve-se como diagnóstico a autorização para testar os modelos com as seguintes variáveis dependentes: satisfação com os colegas, satisfação com a chefia e satisfação com a natureza do trabalho.

5.2. Níveis de impacto de treinamento e satisfação no trabalho na amostra pesquisada

Os resultados obtidos com a aplicação do questionário de impacto de treinamento em amplitude e profundidade e com o instrumento de satisfação em termos de valores mínimos, máximos, média e desvio padrão são apresentados na tabela 1.

A análise dos escores da escala de impacto do treinamento permitiu concluir que os treinandos tiveram uma percepção de impacto de moderado a alto em ambas as escalas (impacto em profundidade e impacto em amplitude), pois ambas ficaram com média de 3,7, embora o desvio padrão tenha sido um pouco mais elevado no impacto em profundidade.

A correlação entre as duas escalas de impacto também foi bastante elevada ($r = 0,63$), sinalizando que as duas medidas

Tabela 1

Escores das Escalas de Impacto do Treinamento e Satisfação no Trabalho

Escala Impacto (Tipo Likert 1 a 5)	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Impacto em profundidade	1,3	5,0	3,7	0,7
Impacto em amplitude	1,2	4,9	3,7	0,6
Escala Satisfação (Tipo Likert 1 a 7)	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Satisfação com a natureza do trabalho	1,0	7,0	4,9	1,0
Satisfação com a chefia	1,0	7,0	5,6	1,1
Satisfação com os colegas	2,0	7,0	5,2	0,8
Satisfação com a promoção	1,0	6,3	4,0	1,1

(*) A primeira fórmula de Green (1991, *apud* TABACHNICK e FIDELL, 1996) diz que a amostra mínima deve ser de 80 mais 5 vezes o número de variáveis independentes ($80+5 \times 6=110$). A segunda fórmula postula que são necessários 104 mais o número de variáveis independentes ($104+6=110$) para o teste de preditores individuais. Como a amostra mínima foi de mais de 117 respondentes, esse critério foi atendido.

têm 40% de variância compartilhada. Esse resultado pode indicar que tanto os aspectos gerais de transferência do que foi aprendido para o ambiente de trabalho – medida de impacto em amplitude – como os aspectos específicos relativos ao conteúdo do treinamento avaliado – medida de impacto em profundidade – foram percebidos pelos treinandos com intensidade de moderada a alta.

A análise dos escores da escala de satisfação no trabalho indica que os participantes da pesquisa têm uma satisfação moderada com todas as dimensões da escala exceto em relação à dimensão satisfação com a promoção, cujo escore médio foi 4,0 (DP = 1,1), situando-se no ponto médio da escala de satisfação que varia de 1 a 7. As dimensões com as quais os participantes se encontravam mais satisfeitos foram, respectivamente: satisfação com a chefia (5,6), satisfação com os colegas (5,2), satisfação com a natureza do trabalho e com a promoção (ambos com 4,9). Quanto aos valores mínimos e máximos, para praticamente todas as dimensões eles coincidiram com a abrangência da escala exceto no caso de satisfação com os colegas, cujo valor mínimo foi 2,0 e satisfação com a promoção, cujo valor máximo foi 6,3. Na análise da dispersão dos dados, o desvio padrão indica que há maior homogeneidade na avaliação da satisfação com os colegas (DP = 0,8) e maior variabilidade nas dimensões relativas à chefia e à promoção (DP = 1,1, para ambos os casos).

5.3. O teste da relação entre impacto do treinamento e satisfação no trabalho

As correlações de Pearson apontaram relações positivas e significativas entre todas as quatro dimensões, sendo mais alta entre a satisfação com a natureza do trabalho e a satisfação com a promoção ($r = 0,50; p < 0,01$) e a natureza do trabalho com a chefia ($r = 0,47; p < 0,01$). A correlação mais baixa ocorreu entre a satisfação com os colegas e a satisfação com a promoção ($r = 0,47; p < 0,01$), como pode ser visto na tabela 2.

Para o teste da hipótese foram realizadas análises de regressão múltipla padrão. De acordo com o que foi permitido pelos testes de pressupostos, foram realizadas três regressões, tendo como variáveis dependentes a satisfação com os colegas, a satisfação com a chefia e a satisfação com a natureza do tra-

balho. A realização das regressões mostrou que, para a variável satisfação com os colegas, o modelo não foi significativo, indicando que, para essa amostra-alvo do presente estudo, as variáveis independentes testadas não conseguiram explicar a percepção de satisfação com os colegas de trabalho. Os dois outros modelos foram significativos e são descritos a seguir.

A satisfação com a natureza do trabalho teve como preditores o impacto do treinamento no trabalho ($\beta = 0,33$) e a função comissionada ($\beta = 0,17$): quanto maior a percepção de impacto, maior a percepção de satisfação com a natureza do trabalho; e quem tem função comissionada está mais satisfeito com a natureza de seu trabalho. O R^2 ajustado desse modelo foi de 0,16, indicando que o modelo apresenta uma contribuição módica (16%) na explicação da satisfação com a natureza do trabalho (tabela 3).

Em relação à satisfação com a chefia, embora o modelo tenha sido significativo, o R^2 ajustado foi 0,06, indicando uma explicação mínima da dimensão satisfação com a chefia, sendo o impacto do treinamento a única variável preditora desse modelo ($\beta = 0,29$), como pode ser visto na tabela 4.

As figuras 1 e 2 mostram como ficou o desenho final após o teste da hipótese da pesquisa, considerando os dois modelos apontados como significativos pelo teste de regressão, sendo o primeiro relativo à satisfação com a natureza do trabalho e o segundo relativo à satisfação com a chefia.

6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em face das mudanças sociopolíticas e econômicas no Brasil e no mundo, há uma iminente necessidade de qualificação e requalificação dos trabalhadores dos mais diferentes setores e tipos de organizações. Nesse contexto, as organizações têm apresentado crescente demanda para conhecer os resultados das avaliações de TD&E. É razoável supor que, diante de investimentos cada vez mais altos na área (SALAS e CANNON-BOWERS, 2001), seja crescente a preocupação com os resultados relativos à melhoria de desempenho no trabalho.

No entanto, apesar do aumento do interesse nos resultados do treinamento, com especial foco para o desempenho no trabalho, ainda são poucas as organizações que de fato avaliam o impacto de suas ações de TD&E. Embora o sistema de

Tabela 2

Correlações das Dimensões da Escala de Satisfação ($p < 0,01$)

Dimensões da Satisfação	Chefia	Colegas	Promoção
Natureza do trabalho	0,47	0,36	0,50
Chefia	–	0,38	0,33
Colegas	–	–	0,24

Tabela 3

Resultados da Regressão da Satisfação com a Natureza do Trabalho

Variáveis	B	β	sr ²
Constante	2,92		10,07
Impacto em amplitude	18,80**	0,33	4,74
Função comissionada	3,51*	0,17	1,73
Gênero	2,50	0,14	1,46
Tempo de trabalho	0,08	0,11	0,06

Média = 4,87 DP = 0,93 F = 7,00
R = 0,44 R² = 0,19 R² Ajustado = 0,16

Notas: * $p < 0,05$;
 ** $p < 0,01$.

Tabela 4

Resultados da Regressão da Satisfação com a Chefia

Variáveis	B	β	sr ²
Constante	4,92		9,75
Impacto em amplitude	21,10*	0,29	6,44
Função comissionada	1,54	0,06	2,35
Gênero	0,57	0,03	1,98
Tempo de trabalho	0,07	0,08	0,08

Média = 5,59 DP = 1,08 F = 3,10
R = 0,31 R² = 0,09 R² Ajustado = 0,06

Notas: * $p < 0,05$.

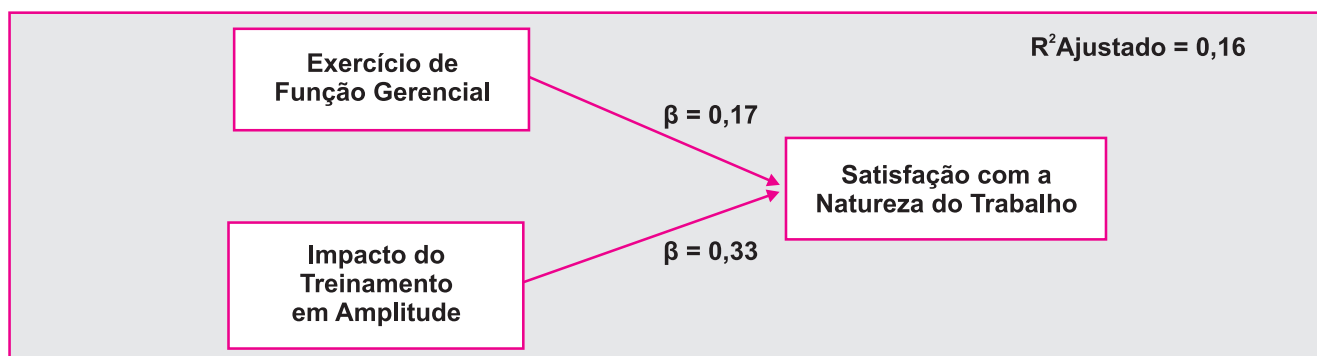


Figura 1: Modelo Final para a Satisfação com a Natureza do Trabalho

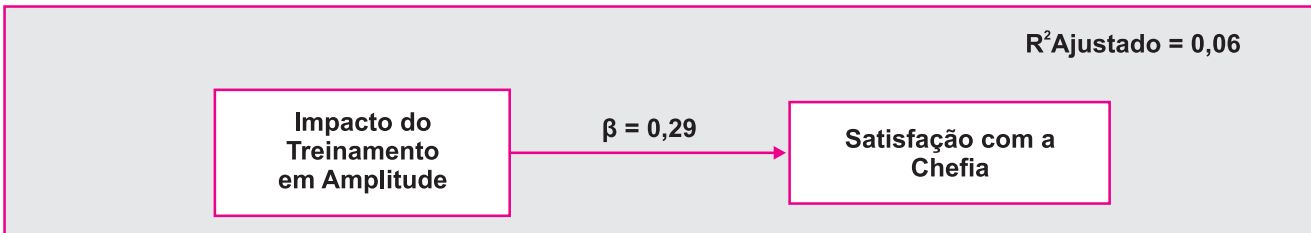


Figura 2: Modelo Final para a Satisfação com a Chefia

treinamento seja visto, principalmente ao longo das últimas décadas, como área estratégica nas organizações, elas necessitam conhecer os diversos efeitos do impacto do treinamento, entre eles um possível aumento da satisfação com o trabalho.

Dessa forma, na presente pesquisa pretendeu-se verificar a relação de impacto do treinamento e satisfação no trabalho. Na revisão de literatura nacional e estrangeira, não foram encontradas pesquisas que tratassem o impacto de treinamento como preditora da satisfação no trabalho, sendo essa uma das contribuições oferecidas por este estudo. A respeito dessa contribuição, é preciso considerar a orientação de Sonnentag (2002) de que as pesquisas na área passassem a incluir o impacto do treinamento no trabalho não apenas como variável dependente (como encontrado em tantas pesquisas na área), mas que o impacto do treinamento sobre o desempenho dos indivíduos fosse considerado também como variável independente, a fim de que se pudesse conhecer melhor o conjunto de consequentes a ela relacionado.

A hipótese da pesquisa previa que o impacto do treinamento no trabalho seria uma variável preditora da satisfação no trabalho, pressupondo-se que, quanto maior o impacto do treinamento das aprendizagens obtidas nos cursos realizados, maior o grau de satisfação no trabalho. Essa variável foi parcialmente confirmada, uma vez que o impacto do treinamento se configurou como variável preditora nos dois modelos apontados como significativos pela regressão múltipla padrão.

Encontrou-se correlação positiva e significativa do impacto em amplitude e do impacto em profundidade para a satisfação com a natureza do trabalho ($r = 0,31$ e $r = 0,36$, respectivamente) e para a satisfação com a chefia ($r = 0,30$ e $r = 0,28$, respectivamente para impacto em profundidade e em amplitude). Da mesma forma, a regressão padrão também indicou que tais variáveis eram preditoras, sendo testado o impacto em amplitude, o qual apresentou resultados significativos para a satisfação com a natureza do trabalho e para a satisfação com a chefia ($\beta = 0,33$ e $\beta = 0,29$, respectivamente).

É preciso lembrar que o curso avaliado tinha natureza comportamental, caracterizando-se como um curso de desenvolvimento de equipes de trabalho. Assim, faz sentido imaginar que quem aplica mais no trabalho o que aprendeu no curso apresente maior satisfação com a chefia e também com a natureza do trabalho, uma vez que há ligação direta entre o

trabalho multidisciplinar – que é característico da instituição pesquisada – e a satisfação com a natureza do mesmo. Assim, quem desenvolve melhor a capacidade de trabalhar em equipe, possivelmente tenha relacionamento melhor com a sua chefia e também uma percepção mais positiva da satisfação com a natureza de seu trabalho.

Do ponto de vista da literatura pesquisada, esses resultados confirmam os achados de Shapiro *et al.* (1997), Traut, Larsem e Feimer (2000), Mau e Kopischke (2001), Shelton (2001), Ellickson (2002), Schmidt (2004), Cross e Wyman (2006) e López, Casique e Ferrer (2007) no que diz respeito a existir uma relação entre as variáveis treinamento e satisfação no trabalho.

Apesar de haver um extenso conjunto de resultados confirmando a relação entre treinamento e satisfação no trabalho, é importante registrar que em nenhuma dessas pesquisas a variável relativa ao treinamento era o impacto dele no comportamento no cargo. As pesquisas encontradas na literatura abordavam as oportunidades de treinamento, as metodologias de treinamento, o treinamento como um benefício oferecido ao empregado, mas nenhuma delas incluiu os resultados de TD&E como preditora da satisfação com o trabalho, o que seria uma contribuição para a área.

A decisão de pesquisar uma única instituição e um evento de capacitação específico é um aspecto que merece ser discutido. Se por um lado isso restringe a generalização dos resultados, por outro foi possível reduzir a influência de variáveis como cultura organizacional e tipo de treinamento realizado, o que pode ser um aspecto importante, sobretudo considerando que o estudo da relação entre impacto de treinamento e satisfação com o trabalho é novo e, portanto, requer modelos que tenham caráter mais exploratório.

Outro aspecto a ser discutido refere-se ao fato de os resultados apontarem para um inexistente ou baixo poder preditivo das características da clientela sobre a satisfação com o trabalho. É importante considerar que a pesquisa foi feita em um ambiente específico, com trabalhadores de alto grau de escolaridade e em uma organização pública. Portanto, nesse contexto, as variáveis pessoais e funcionais podem, de fato, ter menor importância do que em organizações menores e com estruturas menos hierarquizadas. Contudo, vale registrar que os achados da presente pesquisa não foram os únicos da literatura a apontar para o

baixo poder preditivo das variáveis pessoais e funcionais. Ao contrário, à luz da literatura estudada, fica a evidência de que não há consenso em torno da predição de variáveis pessoais e funcionais em relação à satisfação com o trabalho.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentre as conclusões da pesquisa, destaque-se o fato de a variável impacto do treinamento configurar-se como preditora nos dois modelos apontados como significativos pela análise da regressão múltipla padrão: a satisfação com a natureza do trabalho e a satisfação com a chefia. Dessa forma, os resultados da regressão sinalizam que quem aplica com maior intensidade o que aprendeu nos treinamentos tende a apresentar maior satisfação com a chefia e com a natureza do trabalho.

Além disso, a pesquisa também permitiu concluir que as variáveis pessoais e funcionais têm baixo poder de explicação da satisfação com o trabalho, pelo menos considerando os servidores públicos da instituição pesquisada. Os testes apontam que somente o exercício da função comissionada figurou como variável preditora da satisfação com o trabalho e mesmo assim restrito à dimensão da satisfação com a natureza do trabalho.

Como uma recomendação para os profissionais da área, sinaliza-se que, ao investir em ações de capacitação e na aplicação da aprendizagem no trabalho, os gestores poderão aumentar a satisfação de seus funcionários tanto no que diz respeito à natureza da tarefa como também em relação à satisfação com a chefia, o que provavelmente levaria à obtenção de maior retorno, maior produtividade, menos faltas no trabalho e redução da rotatividade – uma vez que essas são variáveis consequentes da satisfação com o trabalho, conforme sinalizado por Siqueira (2008).

Nesse sentido, como o preditor mais fortemente associado ao impacto do treinamento no trabalho é o suporte psicossocial (entendido por Abbad, 1999, como o apoio gerencial e social [dos colegas] à aplicação de novas aprendizagens no trabalho), recomenda-se aos profissionais que atuam na área de treinamento que desenvolvam ações para ampliar o suporte psicossocial à aplicação no trabalho do que foi aprendido nos eventos de treinamento. Com isso, aumentar-se-ia o impacto do treinamento no trabalho, o que por sua vez contribuiria para aumentar a satisfação dos funcionários com o trabalho.

Quanto às limitações do estudo apresentado aqui, merecem destaque três limitações principais: o tamanho reduzido da amostra; a aplicação da pesquisa entre funcionários de uma única organização, reduzindo a validade externa dos achados; e a baixa possibilidade de comparação dos resultados, uma vez que não foram encontrados outros estudos que relacionem o impacto do treinamento e a satisfação com o trabalho.

Diante da apreciação dos resultados, das conclusões e das limitações encontradas, sugere-se também a validação no Brasil de uma escala de satisfação com o trabalho na qual oportunidades de treinamento venham a compor uma nova dimensão, conforme estudos realizados por Traut, Larsem e Feimer (2000) e por Mau e Kopischke (2001). Essa seria uma mudança importante, pois cada vez mais as pessoas valorizam a capacitação continuada e os benefícios educacionais como um diferencial na escolha das organizações de trabalho.

Além disso, propõe-se um estudo em que a influência do impacto do treinamento possa ser investigada com a satisfação global no trabalho em vez de se trabalhar com as dimensões da satisfação. Essa poderia ser uma proposta válida na medida em que a associação entre esses temas é recente e uma visão global da predição do impacto de treinamento sobre a satisfação com o trabalho poderia ser muito útil.

A agenda de pesquisa na área carece também de novas pesquisas que tenham o impacto do treinamento como preditora de outras variáveis dependentes, conforme sugerido por Sonnentag (2002). Em outras palavras, seria importante realizar novas pesquisas que sinalizassem quais as consequências individuais e organizacionais de aplicar no trabalho aquilo que se aprendeu nas ações de TD&E.

Como última sugestão, seria importante replicar a presente pesquisa em outros contextos organizacionais e para outros tipos de eventos de capacitação, abrangendo trabalhadores de diferentes estados do País, uma vez que o modelo testado é bastante recente e carece de confirmações por parte de outras pesquisas empíricas.

Enfim, ao final da pesquisa, chega-se à conclusão que, para o tema estudado, há mais perguntas do que respostas. O que talvez seja uma forma interessante de terminar um estudo, com uma agenda que convida ao aprofundamento e abre novas possibilidades de pesquisa. ♦

REFERÊNCIAS

ABBAD, G.S. *Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho* – IMPACT. 1999. Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, Brasil, 1999.

ABBAD, G.S.; GAMA, A.L.; BORGES-ANDRADE, J.E. Treinamento: análise do relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, Curitiba, v.14, n.3, p.25-45, dez. 2000.

AGUINIS, H.; KRAIGER, K. Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review Psychology*, Palo Alto, CA, v.60, n.1, p.451-474, 2009.

ALVAREZ, K.; SALAS, E.; GAROFANO, C.M. An integrated model of training evaluation and effectiveness. *Human Resource Development Review*, Texas, v.3, n.4, p.385-416, Dec. 2004.

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (ABTD). *Manual de treinamento e desenvolvimento*. São Paulo: ABTD, 1980.
- BATISTA, A.A.V.; VIEIRA, M.J.; CARDOSO, N.C.S.; CARVALHO, G.R.P. Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro. *Revista da Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo*, São Paulo, v.39, n.1, p.85-91, mar. 2005.
- BORGES-ANDRADE, J.E. Avaliação somativa de sistemas instrucionais: integração de três propostas. *Tecnologia Educacional*, Rio de Janeiro, v.11, n.46, p.29-39, maio/jun. 1982.
- BORGES-ANDRADE, J.E. Avaliação integrada e somativa em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.S.; MOURÃO, L. (Org.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006. p.343-358.
- BORGES-ANDRADE, J.E.; OLIVEIRA-CASTRO, G. Treinamento no Brasil: reflexões sobre suas pesquisas. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)*, São Paulo, v.31, n.2, p.112-125, abr./maio/jun. 1996.
- BRIEF, A.P.; WEISS, H.M. Organizational behavior: affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, Palo Alto, CA, v.53, n.1, p.279-307, 2002.
- CAMPOS, C.V.A.; MALIK, A.M. Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do PSF. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.42, n.2, p.347-368, abr. 2008.
- COOPER, C.L.; DEWE, P.J.; O'DRISCOLL, M.P. *Organizational stress: a review and critique of theory, research, and applications*. Thousand Oaks, California: Sage, 2001.
- CROSS, W.; WYMAN, P.A. Training and motivational factors as predictors of job satisfaction and anticipated job retention among implementers of a school-based prevention program. *Journal of Primary Prevention*, Secaucus, NJ, v.27, n.2, p.195-215, Mar. 2006.
- DRENTH, P.J.D. Research in work and organizational psychology: principles and methods. In: DRENTH, P.J.D.; THIERRY, H.; WILLEMS, P.J.; WOLFF, C.J. (Ed.). *Handbook of work and organizational psychology*. Chichester: John Wiley and Sons, 1984. p.13-51.
- ELLICKSON, M.C. Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *Public Personnel Management*, Farmington Hills, Michigan, v.31, n.3, p.343-358, Sept. 2002.
- FREITAS, I.A.; BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.S.; PILATI, R. Medidas de impacto de TD&E no trabalho e nas organizações. In: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.S.; MOURÃO, L. (Org.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006. p.489-504.
- HELLRIEGEL, F.; SLOCUM JR., J.W.; WOODMAN, R.W. *Organizational behavior*. Cincinnati: South-Western College, 2001.
- HOLTON, E.F. Holton's evaluation model: new evidence and construct elaborations. *Advances in Developing Human Resources*, Fort Collins, CO, v.7, n.1, p.37-54, Feb. 2005.
- HOWARD, A. *The changing nature of work*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- KIRKPATRICK, D.L. Evaluation of training. In: CRAIG, R.L. (Org.). *Training and development handbook*. New York: McGraw-Hill, 1976.
- LOCKE, E.A. The nature and causes of job satisfaction. In: DUNNETTE, M.P. (Org.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand-McNally, 1976. p.1294-1349.
- LÓPEZ, F.J.C.; CASIQUE, A.G.; FERRER, J. La satisfacción hacia el trabajo. Un análisis basado en las teorías de las expectativas y de equidad. *Entelequia Revista Interdisciplinar*, Madrid, v.3, n.3, p.219-234, Spring 2007.
- MAU, W.; KOPISCHKE, A. Job search methods, job search outcomes, and job satisfaction of college graduates: a comparison of race and sex. *Journal of Employment Counseling*, Birmingham, Alabama, v.38, n.3, p.141-149, Sept. 2001.
- NADLER, L. *The handbook of human resources development*. New York: Wiley, 1984.
- PARADISE, A. *State of the industry: ASTD's annual review of trends in workplace learning and performance*. Alexandria, VA: ASTD, 2007.
- ROBBINS, S.P. *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1998.
- SALAS, E.; CANNON-BOWERS, J.A. The science of training: a decade of progress. *Annual Review Psychology*, Palo Alto, CA, v.52, n.1, p.471-499, 2001.
- SANT'ANNA, A.S.; KILIMNIK, Z.M.; MORAES, L.F.R. Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho. *RAE-Eletrônica*, v.4, n.1, p.2-23, jun. 2005.
- SCHMIDT, S.W. *The relationship between satisfaction with on-the-job training and overall job satisfaction*. 2004. Doctoral Dissertation – University of Wisconsin, USA, 2004.
- SHAPIRO, J.P.; BURKEY, W.M.; DORMAN, R.L.; WELKER, C.J. Job satisfaction and burnout in child abuse professionals: measure development, factor analysis, and job characteristics. *Journal of Child Sexual Abuse*, Philadelphia, v.5, n.3, p.21-38, Jan. 1997.
- SHELTON, K. *The effects of employee development programs on job satisfaction and employee retention*. 2001. Master Dissertation – University of Wisconsin-Stout, Menomonie, WI, USA, 2001.

REFERÊNCIAS

- SIQUEIRA, M.M.M. *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo*. 1995. Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, Brasil, 1995.
- SIQUEIRA, M.M.M. (Org.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- SIQUEIRA, M.M.M.; GOMIDE JR., S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. (Org.). *Psicologia organizacional e do trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p.300-330.
- SONNENTAG, S. (Ed.). *Psychological management of individual performance: a handbook in the psychology of management in organizations*. Chichester: Wiley, 2002.
- SPITZER, D.R. Learning effectiveness measurement: a new approach for measuring and managing learning to achieve business results. *Advances in Developing Human Resources*, Fort Collins, CO, v.7, n.1, p.55-70, Feb. 2005.
- TABACHNICK, B.G.; FIDELL, L.S. *Using multivariate statistics*. New York: HarperCollins College Publishers, 1996.
- TAMAYO, A. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)*, São Paulo, v.33, n.3, p.56-63, jul./ago./set. 1998.
- THAYER, P.W. A rapidly changing world: some implications for training systems in the year 2001 and beyond. In: QUIÑONES, Miguel A.; EHRENSTEIN, Addie (Ed.). *Training for a rapidly changing workplace: applications of psychological research*. Washington, DC, USA: American Psychological Association, 1997. p.15-30.
- TIFFIN, J.; MCCORMICK, E.J. *Psicologia industrial*. São Paulo: EPU, 1975.
- TODESCHINI, K.C.L.; SILVA, A.R.C.; SALES, C.T.R.; COELHO, A.C.F.; VIEIRA, R.A.; BRIXI, V.P. Pesquisas em TD&E no Brasil: um guia de estudo. In: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.S.; MOURÃO, L. (Org.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006. Apêndice. Disponível em: <www.artmed.com.br>. Acesso em: 20 jul. 2009.
- TRAUT, C.A.; LARSEM, R.; FEIMER, S.H. Hanging on or fading out? Job satisfaction and the long-term worker. *Public Personnel Management*, Farmington Hills, Michigan, v.29, n.3, p.343-351, Sept. 2000.
- VARGAS, M.R.V.; ABBAD, G.S. Bases conceituais em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.S.; MOURÃO, L. (Org.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006. p.137-158.

ABSTRACT

The impact of training as a work satisfaction prediction variable

The main aim of this study is to investigate the relation between the impact of job training and job satisfaction. The study, of a quantitative nature, was conducted in a government agency in Brazil and is based on 140 questionnaires filled out five months after completion of a Team Development Program. The responses of the course participants were submitted to correlation analyses and standard multiple regression. The impact of training on work was shown to be a predictive element in two models identified as significant: satisfaction with the nature of the work and satisfaction with leadership. The study results support the conclusion that those who apply more strongly what they learned in their training tend to be more satisfied with the leadership and with the nature of work. Concerning the variable job satisfaction, the research also led to the conclusion that both functional and personal variables have low explanatory power. The article discusses the results and points out practical recommendations derived from it.

Keywords: training, development, impact, job satisfaction.

RESUMEN

Impacto del entrenamiento como variable predictiva de la satisfacción con el trabajo

El principal objetivo en este estudio es investigar la relación entre el impacto de la capacitación en el trabajo y la satisfacción laboral. La investigación, de carácter cuantitativo, se realizó en una institución pública federal de Brasil, con la aplicación de 140 cuestionarios, cinco meses después de la finalización del Programa de Desarrollo de Equipos. Las respuestas de los participantes del curso fueron sometidas a análisis de correlación y regresión múltiple. La variable impacto del entrenamiento en el trabajo se ha configurado como predictiva en dos modelos definidos como significativos: la satisfacción con la naturaleza del trabajo y la satisfacción con el liderazgo. Dicho de otra manera, quien aplica con más intensidad lo que aprendió en los entrenamientos tiende a presentar una mayor satisfacción con el liderazgo y con la naturaleza del trabajo. Para la variable satisfacción en el trabajo, la investigación también mostró que las variables personales y funcionales tienen bajo poder explicativo. Se discuten los resultados y se apuntan recomendaciones prácticas.

Palabras clave: capacitación y desarrollo, impacto, satisfacción en el trabajo.