



Revista de Administração da  
Universidade Federal de Santa Maria  
E-ISSN: 1983-4659  
rea@smail.ufsm.br  
Universidade Federal de Santa Maria  
Brasil

Gassen Balsan, Laércio André; Medianeira Flores Costa, Vânia; Bittencourt Bastos,  
Antonio Virgílio; Dias Lopes, Luis Felipe; Pimentel Lima, Mauren; Schaurich dos Santos,  
Andressa

A INFLUÊNCIA DO COMPROMETIMENTO, DO ENTRINCHEIRAMENTO E DO  
SUPORTE À TRANSFERÊNCIA DE TREINAMENTO SOBRE O IMPACTO DO  
TREINAMENTO NO TRABALHO

Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, vol. 10, núm. 6, 2017,  
pp. 976-989

Universidade Federal de Santa Maria  
Santa Maria, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273454951003>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc



Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# A INFLUÊNCIA DO COMPROMETIMENTO, DO ENTRINCHEIRAMENTO E DO SUPORTE À TRANSFERÊNCIA DE TREINAMENTO SOBRE O IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO

## *THE INFLUENCE OF COMMITMENT, ENTRENCHMENT AND SUPPORT OF TRANSFER ON THE IMPACT OF TRAINING AT WORK*

Data de submissão: 30/03/2014

Aceite: 21/05/2016

Laércio André Gassen Balsan<sup>1</sup>

Vânia Medianeira Flores Costa<sup>2</sup>

Antonio Virgílio Bittencourt Bastos<sup>3</sup>

Luis Felipe Dias Lopes<sup>4</sup>

Mauren Pimentel Lima<sup>5</sup>

Andressa Schaurich dos Santos<sup>6</sup>

## RESUMO

Este artigo objetiva identificar a influência do comprometimento e do entrenchment organizacionais, bem como do suporte à transferência de treinamento sobre o impacto do treinamento no trabalho. Para isso, foi utilizada uma amostra composta de 392 servidores de uma Instituição Pública de Ensino Superior que respondeu a um questionário elaborado a partir de modelos de autoavaliação previamente validados. Após analisar quantitativamente os dados, os resultados encontrados evidenciaram correlações positivas entre o comprometimento afetivo, o impacto do treinamento e o suporte à transferência no trabalho; e correlações negativas entre o impacto do treinamento no trabalho e as dimensões de entrenchment (limitações de alternativas e arranjos burocráticos). Concluiu-se, assim, que a natureza do vínculo do indivíduo com a organização afeta diferentemente a transferência das aprendizagens obtidas nos treinamentos, o que pode subsidiar estratégias para o fortalecimento do impacto do treinamento no trabalho.

**Palavras-chave:** Impacto do treinamento no trabalho, Suporte à transferência de treinamento, Comprometimento organizacional, Entrenchment Organizacional.

---

1 Possui graduação em Educação Física pela Universidade Federal de Santa Maria, graduação em andamento em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria, UFSM mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria e doutorado em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria, UFSM. Santa Maria, RS. E-mail: laercio.balsan@yahoo.com.br

2 Possui graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC e doutorado em Administração pela Universidade Federal da Bahia, UFBA. Atualmente é professora Associada do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Santa Maria, e Coordenadora do curso de Especialização em Gestão Pública Municipal Santa Maria, RS. E-mail: vaniaflores2006@yahoo.com.br

3 Possui graduação em psicologia pela Universidade Federal da Bahia, UFBA, mestrado em educação pela Universidade Federal da Bahia, UFBA e doutorado em psicologia pela Universidade de Brasília, UnB. Atualmente é professor titular de Psicologia Social das Organizações, no Instituto de Psicologia da Universidade Federal da Bahia. Atualmente é professor titular de Psicologia Social das Organizações, no Instituto de Psicologia da Universidade Federal da Bahia e é Coordenador da Área de Psicologia da CAPES e membro, no INEP, da Comissão de Psicologia para o ENADE. Salvador, BA. E-mail: antoniovirgiliobastos@gmail.com

4 Possui graduação em Matemática Licenciatura Plena pela Faculdade Imaculada Conceição, FIC, mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria, UFSM e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC. Santa Maria, RS. E-mail: lflopes67@yahoo.com.br

5 Possui graduação em Enfermagem bacharelado pelo Centro Universitário Franciscano, UNIFRA e mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria, UFSM. Atualmente, trabalha como tutora a distância na Especialização em Gestão Pública Municipal da UFSM/UAB (2017) e cursa especialização em Gestão de Organização Pública em Saúde da UFSM/UAB (2017). Atua atualmente como docente do curso de graduação em administração com ênfase em gestão hospitalar da Faculdade de Ciências da Saúde (SOBRESP). Santa Maria, RS. E-mail: maurenlima@hotmail.com

6 Possui graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria, UFSM e doutorado em andamento em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria, UFSM. Santa Maria, RS. E-mail: dessaschaurich@gmail.com

## ABSTRACT

*This article aims to identify the influence of organizational commitment and entrenchment, as well as support for the transfer of training on the impact of on-the-job training. For this, a sample of 392 servers from a public institution of higher education who responded to a questionnaire prepared from previously validated self-assessment models was used. After quantitatively analyzing the data, the results showed positive correlations between affective commitment, the impact of training and support to transfer at work; and negative correlations between the training impact at work and the dimensions of entrenchment (limitations of alternatives and bureaucratic arrangements). It was concluded, therefore, that the nature of the individual's link with the organization differently affects the transfer of the learning obtained in the trainings, which can subsidize strategies for the strengthening of the training impact at work.*

**Keywords:** Training impact at work, Support to transfer of training, Organizational Commitment, Organizational Entrenchment.

## 1 INTRODUÇÃO

As constantes evoluções tecnológicas e o processo de globalização provocaram mudanças significativas na economia, motivando a competição global e o surgimento de novas estratégias empresariais (MOREIRA; MUNCK, 2010). Modelos gerenciais alternativos emergiram, demandando trabalhadores e gestores dotados de novos conhecimentos, habilidades e atitudes. Tal fato ampliou a importância das políticas de qualificação e desenvolvimento de pessoas, uma vez que a capacidade de aprender permite renovar competências, gerando impactos positivos sobre a competitividade e a sobrevivência das organizações (LOIOLA; NÉRIS; BASTOS, 2006).

Uma das maneiras de aumentar as competências e os resultados do negócio seria por meio da prática de treinamento e desenvolvimento (T&D) (SILVA; VIEIRA; VIEIRA, 2012). No entanto, apesar do grande investimento feito em treinamento pelas organizações, é crescente a preocupação com o baixo retorno dessas ações, principalmente ao considerar que menos de 5% da aprendizagem adquirida durante o processo de treinamento de executivos é transferida para o trabalho (RAELIN; COGHLIN, 2006). Essa questão incita a reflexão sobre quais seriam os fatores que garantem a transferência de treinamento e sua influência sobre o desempenho posterior do participante do treinamento. Pensando nisso e considerando que Vargas, Birrer e Minello (2012) sugerem que o comprometimento organizacional interfere na maneira como o indivíduo aprende, este estudo buscou averiguar os vínculos do trabalhador com a sua organização empregadora como possíveis variáveis explicativas do impacto do treinamento no trabalho. Nessa vertente, o estudo do comprometimento organizacional apoia-se no pressuposto e nas evidências empíricas já acumuladas de que a qualidade e a intensidade desse vínculo têm impactos positivos para os indivíduos e para as organizações.

Desde o clássico trabalho de Mowday et al. (1982), sabe-se que o comprometimento organizacional está relacionado aos níveis de desempenho de trabalho, ao absenteísmo e à rotatividade dos empregados. Está ligado, além disso, ao bem-estar no trabalho e à satisfação que este proporciona (FERRAZ; SIQUEIRA, 2006). Outra forma de vínculo organizacional estabelecido pelo trabalhador é o entrenchamento organizacional, sendo este um conceito mais recente, que surge de uma vertente de estudos que questiona o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), entendendo que a base instrumental ou de continuação do comprometimento é, na realidade, um vínculo distinto, denominado entrenchamento organizacional (BASTOS, 2009). Para Rodrigues (2009), o entrenchamento na organização pode ser conceituado como a disposição

natural do trabalhador a continuar na organização devido a prováveis perdas de investimentos e a custos referentes à sua saída, como também à sensação de que há limitadas opções de emprego em outras organizações. Para a autora, o indivíduo entrincheirado mantém-se na organização por possuir um vínculo de necessidade, não havendo espontaneidade em sua permanência.

Diante do exposto, partindo do construto de impacto do treinamento no trabalho proposto por Abbad (1999) e dos construtos de comprometimento e entrincheiramento organizacional propostos por Bastos et al. (2009), chegou-se à seguinte questão de investigação: qual é a influência do comprometimento e do entrincheiramento organizacionais, bem como das percepções dos servidores acerca do suporte organizacional à transferência de treinamento, sobre o impacto do treinamento no trabalho? Dessa forma, este estudo, conduzido entre servidores técnico-administrativos de uma Instituição Pública de Ensino Superior do Estado do Rio Grande do Sul, teve por objetivo identificar a influência do comprometimento e do entrincheiramento organizacionais, bem como a influência do suporte à transferência de treinamento sobre o impacto do treinamento no trabalho. A partir desse objetivo, esta pesquisa pode contribuir para a compreensão do processo de transferência para o trabalho de conhecimentos, habilidades e atitudes aprendidos durante o treinamento e seus antecedentes, assim como adicionar evidências que poderão fortalecer a proposta de que o comprometimento deve ser tratado como um construto unidimensional (restrito à base afetiva), enquanto a base instrumental ou de continuação deve ser considerada um construto distinto, denominado entrincheiramento organizacional.

## 2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

O objetivo de identificar preditores do impacto dos treinamentos, com destaque para o papel do comprometimento e entrincheiramento organizacionais e do suporte oferecido pela instituição para a transferência, justifica que tais fenômenos sejam discutidos, apresentando-se os avanços na produção de conhecimento, a título de fundamentação da pesquisa realizada.

### 2.1 Impacto e suporte à transferência do treinamento

Cabe lembrar que avaliar é determinar a valia ou o valor de alguma coisa. Nesse sentido, avaliar constitui o ato de julgar se algo valeu ou não a pena tendo em vista algum critério de valor, à luz da informação disponível. Assim sendo, pode-se avaliar o treinamento sob diversas perspectivas, como quanto aos objetivos finais (lucro da empresa, por exemplo) ou aos objetivos intermediários (HAMBLIN, 1978). Uma maneira de verificar a efetividade do treinamento é investigando o impacto do treinamento no trabalho percebido pelo indivíduo (ABBAD, 1999).

Impacto do treinamento no trabalho é definido como o julgamento do treinando sobre os efeitos do treinamento em sua motivação, seu desempenho, sua autoconfiança e sua abertura a mudanças. O impacto pode ser medido em termos da transferência de treinamento e da influência do treinamento sobre o desempenho posterior do participante do treinamento (ABBAD, 1999). Abbad (1999) conceitua transferência do treinamento como a aplicação correta dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes aprendidas durante os cursos no setor de trabalho.

A transferência de treinamento pode ser positiva quando os comportamentos aprendidos no treinamento facilitam o desempenho do indivíduo na tarefa de transferência ou negativa quando os comportamentos aprendidos dificultam o desempenho na tarefa de transferência. Além disso, a transferência pode ser zero quando a aprendizagem da tarefa ensinada no treinamento não afeta o desempenho no setor de trabalho (ABBAD, 1999). O conceito de transferência de trei-

namento inclui a noção de transferência de aprendizagem e de transporte de conhecimentos, de habilidades, de atitudes e de capacidades de uma situação ou tarefa para outra (ABBAD, 1999).

A esse respeito, Abbad e Sallorenzo (2001) observam que o indivíduo nem sempre não aplica no trabalho suas novas habilidades adquiridas por falta de memória ou deficiência no treinamento, já que às vezes isso ocorre porque faltaram oportunidades para colocar os conhecimentos adquiridos em prática. Nesse sentido, certos fatores organizacionais influenciam a transferência de treinamento e os níveis de eficácia deste, como, por exemplo, o nível de estímulo e aprovação ao uso de novas tecnologias de trabalho; a disposição para investir em programas de capacitação de pessoal; as políticas organizacionais de treinamento e desenvolvimento de pessoal; as políticas de incentivos; a remuneração; e a qualidade estrutural do ambiente de trabalho (ABBAD; SALLORENZO, 2001). Ou seja, o impacto do treinamento no trabalho sofre influência de variáveis ambientais, materiais e psicossociais (MARTIN, 2010), de forma que o sucesso das ações de T&D depende não só da qualidade das ações, mas também das características do contexto que as envolvem (ABBAD et al., 2006).

De acordo com Abbad e Sallorenzo (2001), para que um indivíduo transfira o aprendido para o setor de trabalho não basta apenas treiná-lo: é preciso, também, dar as condições e o apoio organizacional necessário para a transferência da nova habilidade aprendida. Os autores citam Alves e Tamayo (1993), Borges-Andrade (1982), Borges-Andrade e Abbad (1994, 1996), Campbell (1988), Lima e Borges-Andrade (1985), Abbad, Lima e Veiga (1996), Peters e O'Connor (1980), Eisenberger et al. (1986), Einsenberger, Fasolo e LaMastro (1990) e Roullier e Goldstein (1993) como exemplos da literatura que vem sugerindo que variáveis do contexto organizacional são importantes preditoras de impacto de treinamento no trabalho.

Nesse sentido, é preciso criar um ambiente organizacional facilitador da aprendizagem contínua, como sugerem Tracey, Tannenbaum e Kavanagh (1995). Segundo os mesmos autores, esse ambiente deve propiciar múltiplas oportunidades e autonomia para que os membros da organização decidam o seu próprio caminho de crescimento e desenvolvimento. Assim, fica clara a necessidade de que a organização, como um todo, propicie o suporte à transferência do treinamento (ABBAD; SALLORENZO, 2001; GOLDSTEIN, 1991) a fim de que haja um bom impacto do treinamento no trabalho.

## **2.2 Comprometimento e entrincheiramento organizacionais**

Ao longo de sua vida, o indivíduo desenvolve diversos vínculos com pessoas, grupos e organizações. Um dos resultados dos vínculos criados com a organização é o comprometimento organizacional (BECKER, 1960; MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979; ALLEN; MEYER 1990; SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004), que, segundo Mowday et al. (1979, p. 225), consiste em “um estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização particular e com seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vistas a realizar tais objetivos”. Assim sendo, esse comprometimento seria o grau de envolvimento com determinada organização (MOWDAY et al., 1982).

O comprometimento organizacional implica a dedicação e o apoio fornecidos pelo empregado à organização independentemente de recompensas. Isso significa que o indivíduo comprometido não poupará esforços para atingir os objetivos organizacionais: ele se esforçará independentemente da existência de possibilidades de promoções e benefícios (BROW, 1996; COSTA, 2007). Ou seja, o sujeito comprometido preocupa-se com o sucesso da organização à qual está atrelado (SIQUEIRA, 1995). Nesse sentido, comprometimento organizacional exprime engajamento, desejo em permanecer no trabalho e identificação com a empresa (STECCA, 2001;

COSTA, 2007).

Apesar dessa definição, muitos autores engajados com o tema atentam a fatores internos e externos à organização a fim de viabilizar uma maior generalização do construto. Esse fato resultou na incorporação de diversas concepções que abarcam dimensões atitudinais e comportamentais, as quais provocaram uma ampliação na definição de comprometimento (RODRIGUES, 2009), ocasionando confusão conceitual e falta de clareza em relação às suas bases, antecedentes e consequentes (MOWDAY, 1998).

Dentre esses autores, destacam-se Meyer e Allen (1991), que propuseram o modelo multidimensional mais amplamente utilizado na literatura para definir comprometimento organizacional. Esse modelo divide o comprometimento em três bases: afetiva, instrumental e normativa. Tal modelo parece se ajustar para explicar a permanência do indivíduo na organização; no entanto, a longa trajetória de pesquisa aponta várias inconsistências entre os antecedentes e consequentes do comprometimento afetivo e instrumental.

Dessa forma, Bastos et al. (2009) e Rodrigues (2009), partindo do pressuposto de que o vínculo afetivo se diferencia fortemente do vínculo instrumental, não sendo pertinente tratá-los como um mesmo fenômeno, chamado usualmente comprometimento, transportaram o conceito de entrincheiramento na carreira – originário do estudo de Carson, Carson e Bedeian (1995) – para o âmbito organizacional, sugerindo o conceito de entrincheiramento organizacional. Dessa maneira, foi proposta por Bastos et al. (2009) e Rodrigues (2009) a retirada da dimensão instrumental do conceito de comprometimento organizacional, com a sua incorporação à definição de entrincheiramento organizacional. Assim, tem-se o comprometimento como um vínculo benéfico tanto para a organização quanto para o empregado comprometido, estando ligado ao bem-estar no trabalho (FERRAZ; SIQUEIRA, 2006) e à satisfação com este (ASSUNÇÃO et al., 2014).

Por outro lado, o profissional entrincheirado não exerce suas atividades com o fito de se destacar ou almejar melhores resultados. Em geral, ele apresenta desempenhos inferiores, não se compromete com metas e possui menor interesse em cooperar (MAGALHÃES, 2005; MAGALHÃES; GOMES, 2005). Partindo de um exame teórico, Rodrigues (2009) sugeriu uma definição para o entrincheiramento organizacional composto por três fatores: “ajustamentos à posição social”, “arranjos burocráticos impessoais” e “limitação de alternativas”.

Os ajustamentos à posição social seriam os treinamentos para o aperfeiçoamento de trabalhos determinados, o que poderia ocasionar, com o passar do tempo, a sensação de que tudo o que fora aprendido e treinado nos últimos anos estaria voltado para as atividades específicas desenvolvidas naquela organização. Ainda, a posição alcançada na empresa influenciaria as atitudes tomadas e os contatos profissionais estabelecidos, fazendo com que o indivíduo fosse reconhecido pelo seu rendimento e por sua função na organização, o que seria perdido se o trabalhador abandonasse a empresa (RODRIGUES, 2009).

Os arranjos burocráticos impessoais, por sua vez, são a permissibilidade de uma situação devido a aspectos práticos envolvidos. O profissional teme, com a mudança de atividade profissional, perder a estabilidade obtida, os ganhos financeiros e os benefícios adquiridos, como plano odontológico e de saúde, previdência e aposentadoria (BASTOS et al., 2013).

Já na limitação de alternativas o indivíduo possui a sensação de estar entrincheirado na empresa devido à ausência de alternativas, pois verifica que não há espaço para ele no mercado de trabalho. Sua idade não está dentro do parâmetro profissional procurado pelas outras empresas e seus conhecimentos não são adequados ou suficientes para atuar em outra organização, de modo que não seria aceito em outro trabalho (RODRIGUES, 2009).



### 3 MÉTODO

Esta pesquisa se caracteriza como um estudo de corte transversal, de natureza quantitativa, que procura estabelecer relações entre variáveis, buscando identificar a influência dos preditores na variável-critério. A organização objeto do estudo foi uma Instituição Pública de Ensino Superior, localizada no interior do estado do Rio Grande do Sul, que tem apresentado grande crescimento no cenário nacional, devido ao processo de expansão universitária que está ocorrendo por meio da ampliação do número de vagas, da criação de novos cursos e da implantação de cursos a distância.

A amostra da pesquisa foi composta por 392 servidores técnico-administrativos que realizaram curso de educação formal superior (Graduação, Especialização, Mestrado ou Doutorado) por exigência do cargo que ocupam. A esses indivíduos foi aplicado um questionário elaborado a partir do modelo de autoavaliação do impacto do treinamento no trabalho de Abbad (1999) e do modelo de avaliação de comprometimento e entrincheiramento organizacionais proposto por Bastos et al. (2009).

Enquanto a parte inicial do questionário objetivou identificar o perfil da amostra investigada, a segunda parte, baseada em Abbad (1999), buscou verificar a percepção da amostra quanto ao impacto do treinamento no trabalho e ao suporte à transferência de treinamento oferecido pela instituição. Todos esses itens estão associados a uma escala Likert de cinco pontos, levando em conta as seguintes possibilidades de resposta a cada pergunta: nunca, raras vezes, algumas vezes, frequentemente e sempre.

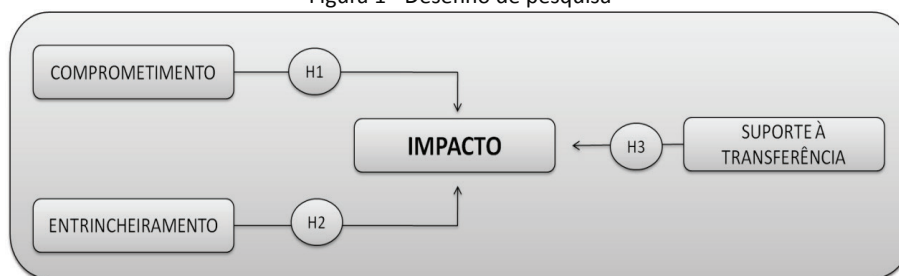
O fator único impacto do treinamento no trabalho contém doze itens e expressa a percepção do participante sobre os efeitos exercidos pelo treinamento em seu próprio desempenho e em sua motivação no trabalho (ABBAD, 1999). Os itens de suporte à transferência de treinamento serviram para medir o grau de apoio recebido pelo servidor ao uso eficaz das novas habilidades adquiridas durante os cursos. Esse fator é constituído por 22 itens e enfoca algumas condições necessárias à transferência positiva de aprendizagem, de acordo com a opinião do próprio participante do curso (ABBAD, 1999).

Já a terceira parte do questionário, desenvolvida a partir do estudo de Bastos et al. (2009), visou a identificar o comprometimento e o entrincheiramento organizacionais dos servidores em relação à instituição foco do presente estudo, por meio de uma escala Likert de cinco pontos com variação entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente”, para a avaliação do comprometimento e entrincheiramento organizacionais.

O construto comprometimento organizacional mediu a ligação, a identificação e a afetividade do indivíduo em relação à sua organização, sentimentos esses que o conduzem ao desejo de permanecer na organização. O construto entrincheiramento organizacional, por sua vez, buscou medir a tendência de um indivíduo em permanecer em seu emprego atual devido aos investimentos feitos, aos custos emocionais ligados à mudança e à percepção de poucas alternativas fora da sua organização.

A partir da suposição básica do estudo – de que pessoas mais comprometidas tendem a impactar de forma mais efetiva o setor de trabalho após seus cursos de graduação e/ou pós-graduação, enquanto pessoas entrincheiradas não conseguem a mesma efetividade de impacto daquelas comprometidas –, foram definidas três hipóteses gerais: H1 - o comprometimento organizacional influencia positivamente o impacto do treinamento no trabalho (amplitude) após seus cursos; H2 - o entrincheiramento influencia negativamente o impacto do treinamento no trabalho; H3 - o suporte à transferência de treinamento afeta o impacto do treinamento no trabalho. Com base nessas concepções e hipóteses, esta pesquisa se baseou no desenho de pesquisa ilustrado a seguir, na Figura 1.

Figura 1 - Desenho de pesquisa



Fonte: elaborada pelos autores.

Este estudo foi submetido à aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da Instituição Pública de Ensino Superior objeto desta pesquisa, sendo reconhecido pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP). O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), o instrumento de coleta de dados e o termo de confidencialidade seguiram todos os preceitos éticos estabelecidos pela Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde, que regulamenta a ética em pesquisa com seres humanos, e pelas demais normas complementares do Conselho Nacional de Saúde.

Após a aprovação pelo Comitê de Ética, consideraram-se os ensinamentos de Malhotra (2006), que defende a pré-testagem dos questionários para eliminar possíveis defeitos. O pré-teste foi realizado com um grupo de dez servidores, a fim de verificar as possíveis inconsistências (complexidade das questões, imprecisão na redação, questões desnecessárias, constrangimentos ao informante, exaustão, dentre outras) que o instrumento de coleta de dados poderia apresentar e, assim, identificar possíveis melhorias. Após, realizou-se um treinamento com os pesquisadores que fizeram a aplicação dos questionários para que a coleta de dados transcorresse da forma mais tranquila possível.

A situação planejada para a coleta de dados consistiu na aplicação do questionário na situação de trabalho dos participantes. Os instrumentos foram entregues pessoalmente aos sujeitos que aceitaram participar da pesquisa, momento em que receberam uma explanação sobre os objetivos deste estudo.

Os dados obtidos por meio dos questionários foram quantitativamente analisados com o auxílio dos *softwares* Windows Excel, SPSS 19 e SAS 9.1. Inicialmente, foram realizadas análises descritivas e exploratórias para investigar a exatidão da entrada dos dados, a distribuição dos casos omissos, o tamanho e a descrição da amostra, os casos extremos e a distribuição das variáveis. Posteriormente, foi utilizado o indicador de consistência interna Alpha de Cronbach, com o propósito de verificar a confiabilidade dos construtos teóricos empregados no questionário. Foram realizadas análises descritivas simples e verificação de correlações entre as médias gerais dos construtos (Coeficiente de Spearman). Nos testes, consideraram-se estatisticamente significantes as diferenças que representaram um  $p < 0,05$ . Também foi realizado um estudo por meio da regressão linear objetivando alcançar um modelo de influência sobre o impacto do treinamento no trabalho. Para o modelo de regressão estimado, foram testados os pressupostos de normalidade (Teste KS), autocorrelação (Durbin Watson) e multicolinearidade (Tolerância - TOL).

Ressalta-se que, embora a regressão e a correlação estejam relacionadas, são conceitualmente distintas. Enquanto o coeficiente de correlação mede a intensidade da associação linear entre duas variáveis aleatórias, a regressão tenta estimar ou prever o valor médio de uma variável aleatória com base nos valores fixados de outras variáveis (GUJARATI, 2000).



## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Quanto ao perfil dos respondentes dos 392 técnicos administrativos consultados, observou-se que há um ligeiro predomínio do sexo feminino (58,06%). Com relação à escolaridade, parte da amostra possui ao menos graduação (25,06%); a grande maioria possui especialização (56,01%), constituindo mais da metade da amostra; poucos indivíduos possuem mestrado (16,11%); e uma pequena parcela possui doutorado (2,56%). Teve-se acesso a uma amostra bastante diversificada quanto à idade (média em torno de 44 anos) e ao tempo de serviço na organização (média de dezessete anos). Além disso, aproximadamente 35% dos entrevistados ocupavam cargos de chefia no momento da pesquisa.

Na Tabela 1, exposta a seguir, verifica-se a análise da consistência interna dos construtos. Para a avaliação da confiabilidade dos construtos, foi calculado os Alpha de Cronbach para verificar se os itens que compõem cada construto realmente os medem. Conforme Hair et al. (2005), a consistência interna do construto, para que seja considerada satisfatória, deve possuir os valores iguais ou superiores a 0,6.

Tabela 1 - Confiabilidade das escalas

	Cronbach (original)	Itens excluídos	Cronbach (obtido nesta pesquisa)
<b>Impacto do Treinamento no Trabalho</b>	0,93	-	0,929
<b>Apoio Gerencial e Social à Transferência de Treinamento</b>	0,92	-	0,728
<b>Suporte Material à Transferência de Treinamento</b>	0,86	-	0,840
<b>Comprometimento:</b>			
<b>Comprometimento Afetivo</b>	0,88	-	0,817
<b>Comprometimento Instrumental</b>	0,80	-	0,840
<b>Comprometimento Normativo</b>	0,76	-	0,899
<b>Entrincheiramento</b>			
<b>Ajustamentos à Posição Inicial</b>	0,83	-	0,903
<b>Limitação de Alternativas</b>	0,75	35, 37 e 38	0,881
<b>Arranjos Burocráticos</b>	0,80	-	0,886

Fonte: elaborada pelos autores.

Para verificar a existência de correlação entre as variáveis, foi feito um tratamento estatístico com o teste de correlação não paramétrico de Spearman. Uma correlação positiva significa que, quanto maior for a variável "X", maior será a variável "Y". No caso de correlação negativa, o efeito seria o inverso. Ou seja, quanto maior for uma das variáveis, menor será a outra (DANCEY; REIDY, 2006).

Na Tabela 2, são demonstradas as relações resultantes do teste entre as médias das variáveis estudadas.

Tabela 2 - Matriz de correlação entre os construtos

	MED_IMP	MED_SUP	MED_AFE	MED_INS	MED_NOR	MED_API	MED_LIM	MED_ARR	MED_ENT
MED_IMP	1,000	0,404**	0,330**	0,016	0,098	0,096	-0,125*	-0,122*	-0,046
p-valor	----	0,000	0,000	0,745	0,053	0,057	0,013	0,015	0,365
** Sig = ,000 - Correlação significativa no nível 0,01. * Sig = Correlação é significativa ao nível 0,05. n= 392									

MED\_IMP = Média geral do Impacto do Treinamento no Trabalho  
 MED\_SUP = Média geral do Suporte à Transferência de Treinamento  
 MED\_AFE = Média geral do Comprometimento Afetivo  
 MED\_INS = Média geral do Comprometimento Instrumental  
 MED\_NOR = Média geral do Comprometimento Normativo  
 MED\_ENT = Média geral do Entrincheiramento Organizacional  
 MED\_API = Média geral da dimensão de Entrincheiramento: Ajustamentos à Posição Inicial  
 MED\_LIM = Média geral da dimensão de Entrincheiramento: Limitações de Alternativas  
 MED\_ARR = Média geral da dimensão de Entrincheiramento: Arranjos Burocráticos Impessoais

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se que a correlação de Spearman mede apenas a relação e não a causa entre as variáveis. Ainda, é possível verificar que grande parte dos construtos possui o coeficiente de correlação ( $r$  de Spearman) relativamente baixo (entre -0,125 e 0,330), mas, mesmo sendo baixo, este é explicado por psicólogos como um resultado satisfatório, visto que as variáveis possuem um cunho cognitivo (GOUVEIA; SANTOS; MILFONT, 2009 apud RIBAS, 2010).

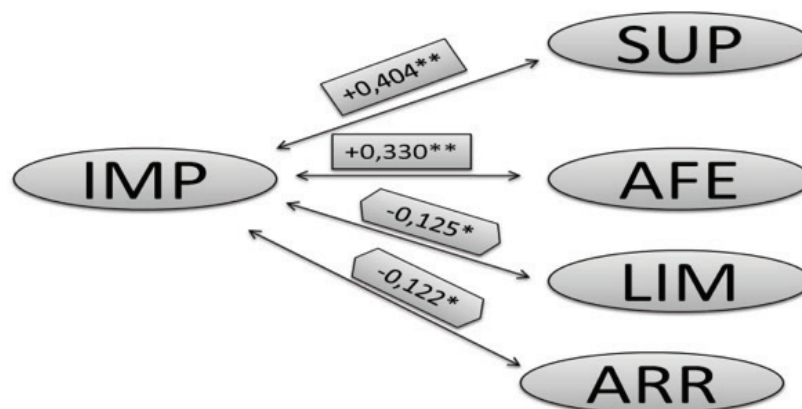
Uma correlação positiva foi encontrada entre impacto do treinamento no trabalho e comprometimento afetivo ( $r = 0,303$ ,  $p < 0,001$ ). Entretanto, o mais interessante foi descobrir que a variável impacto possui uma relação negativa fraca com o fator de entrincheiramento organizacional “limitação de alternativas” ( $r = -0,125$ ,  $p = 0,013$ ) e com o fator “arranjos burocráticos impessoais” ( $r = -0,122$ ,  $p = 0,015$ ). Ou seja, quanto maior são os fatores de entrincheiramento organizacional “limitações de alternativas” e “arranjos burocráticos impessoais”, menor será o impacto dos indivíduos no setor de trabalho. Esses resultados demonstram que, quanto maior for a identificação do indivíduo com a organização e com os seus objetivos, mais ele se esforçará para realizá-los (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982), e, por conseguinte, maior será seu impacto no setor de trabalho. Por outro lado, o indivíduo que permanece na instituição somente por temer que a mudança faça com que ele perca a estabilidade, os ganhos financeiros e os benefícios adquiridos (arranjos burocráticos), sentindo-se entrincheirado na empresa devido à ausência de alternativas, pois verifica que não conseguirá espaço no mercado de trabalho (RODRIGUES, 2009), impactará menos no setor de trabalho.

Os resultados revelam, ainda, que os indivíduos que respondem positivamente ao suporte à transferência de treinamento têm um maior impacto no setor de trabalho. Tal resultado vai ao encontro do entendimento de Abbad e Sallorenzo (2001), que afirmam que o indivíduo nem sempre aplica no trabalho suas novas habilidades adquiridas, o que pode ocorrer em virtude da ausência de suporte organizacional ou de oportunidades para colocar os conhecimentos adquiridos em prática (ABBAD; SALLORENZO, 2001).

Ressalta-se, também, que os níveis de probabilidade obtidos até aqui demonstrados ( $p < 0,05$ ) indicam que não são provenientes do erro amostral, supondo que a hipótese nula seja verdadeira (DANCEY; REIDY, 2006). Na Figura 2, a seguir, pode-se observar que a relação mais forte com o impacto do treinamento no trabalho ocorre primeiramente com o suporte à transferência de treinamento e depois com os indivíduos comprometidos afetivamente. Resumindo,

quanto maior for o suporte à transferência de treinamento, maior será o impacto do treinamento no trabalho. De mesmo modo, quanto maior for o comprometimento afetivo, maior será o impacto. Por outro lado, quanto maior forem as dimensões de entrincheiramento limitações de alternativas e arranjos burocráticos, menor será o impacto do treinamento no trabalho.

Figura 2 - Correlações entre impacto e demais variáveis



Fonte: elaborada pelos autores.

Para avaliar a influência do suporte à transferência de treinamento, do comprometimento organizacional e do entrincheiramento organizacional, foram estimados modelos de regressão, cujos resultados se encontram na Tabela 3. Neste estudo, foi utilizado como método de estimação o *stepwise*, o qual evidencia apenas as variáveis significativas.

Tabela 3 - Análise de regressão com as variáveis impacto do treinamento no trabalho, suporte à transferência de treinamento e vínculos com a organização

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df 1	df 2	Sig. F Change	
1	0,452 <sup>a</sup>	0,204	0,202	0,64176	0,204	100,25	1	390	,000	
2	0,485 <sup>b</sup>	0,235	0,231	0,63018	0,030	15,455	1	389	,000	
3	0,499 <sup>c</sup>	0,249	0,243	0,62530	0,014	7,097	1	388	,008	1,865
a. Preditores: (Constante), SUP b. Preditores: (Constante), SUP, AFE c. Preditores: (Constante), SUP, AFE, ARR d. Variável dependente: IMP										

Fonte: dados da pesquisa.

Verifica-se que os resíduos não são autocorrelacionados, tendo em vista que os resultados encontrados para todos os modelos, no teste de Durbin Watson, ficaram dentro dos parâmetros estipulados. Ainda no que concerne à avaliação dos pressupostos do modelo de regressão, aplicou-se o teste de Kolmogorov-Smirnov para testar a hipótese de normalidade dos resíduos, conforme Tabela 4.

Tabela 4 - Teste de normalidade dos resíduos

Teste de normalidade			
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Statística	df	Sig.
Unstandardized Residual	0,037	392	0,200*

Fonte: dados da pesquisa.

A partir do teste de Kolmogorov-Smirnov, constatou-se que os erros encontrados para as variáveis são normais, visto a significância é superior a 0,05. A ausência de multicolinearidade entre as variáveis foi verificada por meio da Tolerância.

Com base na análise de regressão rodada com as variáveis independentes e com a variável dependente (impacto do treinamento no trabalho) pelo método linear, constatou-se a existência do modelo por intermédio da análise das variâncias (ANOVA). Ademais, os resultados encontrados para a validação do modelo, no teste de significância do modelo e no Teste F ( $p < 0,05$ ), foram significativos. Por meio do  $R^2$  ajustado, pode-se concluir que o suporte à transferência de treinamento, o comprometimento afetivo e os arranjos burocráticos impessoais conseguem explicar aproximadamente 24 da variância da variável impacto do treinamento no trabalho. Feitas as análises estatísticas para verificar a adequação das premissas do modelo de regressão, parte-se, agora, para a explicação do modelo propriamente dito. O modelo de regressão encontrado pode, assim, ser definido como:

$$Y = 1,325 + 0,605.X1 + 0,248.X2 - 0,108.X3$$

onde:

Y = IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO;  
X1 = SUPORTE À TRANSFERÊNCIA DE TREINAMENTO;  
X2 = COMPROMETIMENTO AFETIVO;  
X3 = ARRANJOS BUROCRÁTICOS.

Verificando-se os resultados, pode-se afirmar que a variável impacto do treinamento no trabalho pode ser explicada positivamente pelo suporte à transferência de treinamento e pelo comprometimento afetivo e negativamente pela dimensão do entrincheiramento organizacional: arranjos burocráticos. Ou seja, quanto mais o indivíduo está ligado emocionalmente com a organização, maior é o impacto desse indivíduo no setor de trabalho. Dessa forma, 0,248 é a diferença esperada no impacto entre dois grupos de indivíduos que apresentam um nível de diferença na escala Likert para a variável comprometimento afetivo, mas que são iguais no restante das variáveis. Contudo, a dimensão arranjos burocráticos tem uma relação negativa com o impacto do treinamento no trabalho, indicando que pessoas que permanecem na organização somente porque não querem perder sua estabilidade e seus ganhos financeiros impactam menos no setor de trabalho.

Os resultados apontam, portanto, como os vínculos de comprometimento e de entrincheiramento influenciam de forma oposta o impacto do treinamento no trabalho. Enquanto o vínculo afetivo apresenta uma associação positiva, a única dimensão do entrincheiramento que permaneceu na equação de regressão tem uma associação negativa. Tal resultado se torna importante para os estudos que buscam evidências de validade discriminante entre os dois construtos, fortalecendo a crítica ao modelo tridimensional de comprometimento, como proposto por Meyer em Allen (1991), largamente usado em pesquisas internacionais e nacionais sobre o tema a partir de então.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo verificar a influência dos vínculos no trabalho –comprometimento e entrenchamento organizacionais – e do suporte à transferência ao treinamento sobre o impacto do treinamento no trabalho. Tal objetivo foi alcançado por meio dos resultados obtidos, sendo possível observar que os elevados índices de impacto do treinamento no trabalho estão associados a elevados níveis de comprometimento afetivo. Ou seja, quanto mais comprometido afetivamente for o colaborador com sua organização, mais irá impactar o setor de trabalho. Do ponto de vista pragmático, isso denota que as práticas de gestão de pessoas devem fomentar o comprometimento dos seus funcionários e facilitar o aprendizado às pessoas mais comprometidas afetivamente, pois estas transferirão à organização os conhecimentos aprendidos durante o treinamento.

Além disso, tais resultados fortalecem a proposta de que o comprometimento deve ser tratado como um construto unidimensional, enquanto a base instrumental ou de continuação deve ser considerada um construto distinto, denominado entrenchamento organizacional, uma vez que as relações de influência sobre o consequente impacto do treinamento foram diferentes para os dois construtos analisados. Pode-se destacar, ainda, o importante papel da variável suporte organizacional à transferência do treinamento: um dos resultados obtidos demonstra que pessoas com alto suporte à transferência de treinamento apresentam um alto impacto do treinamento no trabalho. Sendo assim, pode-se concluir que, quanto maior for o suporte à transferência de treinamento e quanto mais o indivíduo estiver ligado emocionalmente com a organização, maior será o impacto deste no setor de trabalho.

Ressaltam-se, ainda, algumas limitações deste estudo. Esta pesquisa tratou especificamente de uma amostra de servidores de uma universidade pública, que possui características possivelmente precursoras de maiores arranjos burocráticos impessoais (RODRIGUES, 2011), o que pode estar associado com a estabilidade no emprego inerente aos servidores ocupantes de cargos públicos. Tal resultado provavelmente será distinto se o estudo for replicado em instituições de ensino superior privadas. Deve ser destacado, também, que os coeficientes de regressão  $R^2$  encontrados foram baixos, denotando um fraco poder de explicação da relação estudada.

Para trabalhos futuros, existem algumas ações que podem ser retomadas, além de questões e hipóteses que surgiram a partir dos resultados deste estudo e que poderão ser investigadas para aprimorar os objetivos e os temas até aqui discutidos. A relação entre os construtos investigados, por exemplo, poderia ser explorada por meio de entrevistas em profundidade e envolvendo a triangulação de informações oriundas de avaliações de desempenho, de observações no contexto de trabalho e de relatos de colegas e gestores. Diante do exposto, é possível pensar em uma agenda de pesquisa que poderia incluir a realização da pesquisa diversificando os ambientes organizacionais, envolvendo a comparação entre organizações públicas e privadas, diversificando a amostra e utilizando heteroavaliações (relacionando-as com as autoavaliações e até mesmo com estudos longitudinais) a fim de superar algumas das lacunas deixadas tal como o estudo estar limitado a realidade de uma única universidade pública.

Por fim, destaca-se que, com a realização desta pesquisa, espera-se ter contribuído para futuros estudos que possam conduzir novos direcionamentos relacionados aos temas aqui abordados, principalmente no que tange ao entrenchamento organizacional, por se tratar de um conceito emergente que merece grande atenção por parte da academia.

## REFERÊNCIAS

- ABBAD, G.; COELHO Jr., F. A.; FREITAS, I. A.; PILATI, R. Medidas de suporte em avaliação de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. e colaboradores. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, p. 395-421, 2006.
- ABBAD, G.; SALLORENZO, L. H. Desenvolvimento e validação de escalas de suporte à transferência de treinamento. **Revista de Administração**. v. 36, n.2, p. 33-45, 2001.
- ABBAD, G. **Um modelo de Avaliação do Impacto do treinamento no trabalho – IMPACT**. Tese-Universidade Federal de Brasília (Doutorado em Psicologia)/ Gardênia Abbad, 1999. p.232.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective continuance and normative commitments to the organization. **Journal of Occupational Psychology**. v. 63, n. 1, p. 1-8, 1990.
- ASSUNÇÃO, R. R.; DOMINGOS, S. R. M.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M.; PESSOA, M. N. M. Satisfação e comprometimento organizacional afetivo: um estudo com docentes universitários do curso de ciências contábeis. **Revista de administração da UFSM**. v. 7, n. 3, p. 453-468, 2014.
- BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. de A.; MOSCON, D. C. B.; COSTA e SILVA, E. E. da; PINHO, A. P. M. Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Artmed: 2013.
- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento, consentimento ou entrincheiramento?** Um estudo comparativo entre categorias ocupacionais e contextos organizacionais. Relatório final apresentado ao CNPQ. Bahia: Salvador, 2009.
- Becker, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**. v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.
- BROW, R.B. Organizational commitment: clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. **Journal of Vocational Behavior**, v. 49, n. 42, p.230-251, 1996.
- COSTA, V. M. F. **As bases afetiva e instrumental do comprometimento Organizacional: confrontando suas diferenças entre empresas e trabalhadores da agricultura irrigada do Pólo Juazeiro/Petrolina**. Tese-Universidade Federal da Bahia (Doutorado em Administração) / Vânia Medianeira Flores Costa-2007.270p.
- DANCEY, C. P; REIDY, J. **Estatística sem matemática para psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- FERRAZ, C. R.; Siqueira, M. M. M. **Bem-estar no trabalho: estudo com uma amostra de professores**. Trabalho apresentado no IV GIBEST - Grupo Interinstitucional de Pesquisa Bem-Estar, Suporte e Trabalho. Uberlândia, MG, 2006.
- GOLDSTEIN, I. L. Training in work organizations. In: DUNNETE & HOUGH. **Handbook of industrial and organizational psychology**. California: Consulting Psychology Press. 1991, p. 507-619.
- GUJARATI, D. **Econometria Básica**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- HAMBLIN, A.C. **Avaliação e controle do treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.
- HAIR, J. JR. *et. al.* **Fundamentos de Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- LOIOLA, E; NÉRIS, J; BASTOS, V. **Aprendizagem em organizações: mecanismos que articulam processos individuais e coletivos**. In: BORGES-ANDRADE, J (Org.); ABBAD, G.S; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em Organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 114-136.



- MAGALHÃES, M. O. **Personalidades vocacionais e desenvolvimento na vida adulta: generatividade e carreira profissional.** Tese-Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Doutorado em Psicologia)/ Mauro de Oliveira Magalhães, 2005.238p.
- MAGALHÃES, M. O.; GOMES, W. B. Personalidades vocacionais, generatividade e carreira na vida adulta. **Revista Brasileira de Orientação Profissional.** v. 6, n. 2, p. 71-80, 2005.
- MOREIRA, C. E. R.; MUNCK, L. Estilos de aprendizagem versus treinamento vivencial ao ar livre. **Revista de administração da UFSM.** v. 3, n. 1, p. 9-25, 2010.
- MALHOTRA, N. F. N. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MARTIN, H. J. Improving training impact through effective follow-up: techniques and their applocation. **Journal of Management Development.** v. 29, n. 6, p. 520-534, 2010.
- MOWDAY, R. T; PORTER, L. W; STEERS, R. M. **Employee organization linkages: the psychology of commitment absenteeism, and turnover.** New York: Academic Press, 1982.
- MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior.** n. 14, p. 224-247, 1979.
- RAELIN, J. A.; COGHLAN, D. Learning and action research developing managers as learners and researchers: using action. **Journal of Management Education.** v. 30, n. 5, p. 670-689, 2006.
- RIBAS, F. T. T. **Somos fruto da nossa socialização: a influência dos valores humanos no comprometimento organizacional.** Dissertação-Universidade Federal de Santa Maria (Mestrado em Administração) / Fábio Teodoro Tolfo Ribas-2010. p.110.
- RODRIGUES, A. C. A. **Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos.** Dissertação - Universidade Federal da Bahia (Mestrado em Psicologia)/Ana Carolina de Aguiar Rodrigues-2009.p.212.
- RODRIGUES, A. C. A. **Trabalhador entrincheirado ou comprometido? Delimitação dos vínculos do indivíduo com a organização.** Tese - Universidade Federal da Bahia (Doutorado em Psicologia)/Ana Carolina de Aguiar Rodrigues Bahia, 2011.p.197.
- SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE Jr., S. Vínculos do indivíduo com a organização e com o trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E. e BASTOS, A.V.B.(Orgs.) **Psicologia, organizações e trabalho.** Porto Alegre/RS: Artmed, 2004, p. 300-328.
- SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamento de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo.** 1995, Tese - Instituto de psicologia da Universidade de Brasília (Doutorado em Psicologia)/Mirlene Maria Matias Siqueira 1995.p.265.
- SILVA, L. L.; VIEIRA, M. M.; VIEIRA, M. M. O Retorno de investimento em treinamento como vantagem competitiva nas organizações: o caso da Fundação Arthur Bernardes (FUNARBE). **Revista Ciências Administrativas.** v. 18, n. 1, p. 242-267, 2012.
- STECCA, J. P. **Comprometimento organizacional: o caso do Centro Universitário Franciscano.** 2001. Dissertação-Universidade Federal de Santa Catarina (Mestrado em Administração), 2001. p.77.
- VARGAS, K. S.; BIRRER, J. A.; MINELLO, I. F. Estilos de aprendizagem e níveis de comprometimento organizacional: uma abordagem com residentes multiprofissionais da saúde. **Revista de administração da UFSM.** v. 5, n. 3, p. 589-606, 2012.