

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE MESTRADO**

**GEISEBEL DOS SANTOS PEZZI**

**AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DE TREINAMENTOS CORPORATIVOS  
EM UMA EMPRESA DE GRANDE PORTE**

**CAXIAS DO SUL  
2022**

**GEISEBEL DOS SANTOS PEZZI**

**AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DE TREINAMENTOS CORPORATIVOS EM UMA  
EMPRESA DE GRANDE PORTE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestra em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Gabriel Vidor

**CAXIAS DO SUL  
2022**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Universidade de Caxias do Sul  
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

P522a Pezzi, Geisebel dos Santos

Avaliação da satisfação de treinamentos corporativos em uma empresa de grande porte [recurso eletrônico] / Geisebel dos Santos Pezzi. – 2022.

Dados eletrônicos.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2022.

Orientação: Gabriel Vidor.

Modo de acesso: World Wide Web

Disponível em: <https://repositorio.ucs.br>

1. Pessoal - Treinamento. 2. Desenvolvimento organizacional. I. Vidor, Gabriel, orient. II. Título.

CDU 2. ed.: 658.3

Catalogação na fonte elaborada pela(o) bibliotecária(o)  
Carolina Machado Quadros - CRB 10/2236

**GEISEBEL DOS SANTOS PEZZI**

**AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DE TREINAMENTOS CORPORATIVOS  
EM UMA EMPRESA DE GRANDE PORTE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestra em Administração.

**Aprovado em: dataaa**

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Gabriel Vidor - Orientador  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof. Dr. Mateus Panizzon  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof. Dr. Roberto Birch Gonçalves  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Janine Fleith de Medeiros  
Universidade de Passo Fundo – UPF

Dedico este trabalho à minha família, pois são minha base e, em especial, aos meus pais Everaldo Jacob Pezzi e Ivone dos Santos Pezzi e aos meus irmãos Suélen dos Santos Pezzi e William dos Santos Pezzi, que são minha fonte de determinação e amor. Dedico à minha avó Maria Manente dos Santos, por ser exemplo de amor e perseverança.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, por me sustentar mesmo nos momentos mais difíceis, mostrando sua presença através do carinho dos meus familiares e amigos.

Agradeço ao apoio incondicional da minha família, que é minha base em todos os momentos. Ao meu pai Everaldo Pezzi, minha mãe Ivone dos Santos Pezzi e meus irmãos Suélen Pezzi e Willian Pezzi, fica minha eterna gratidão por todo apoio e parceria nesse momento.

Aos meus mestres, que me permitiram crescer e me descobrir enquanto pesquisadora, mostrando os caminhos pelos quais eu devo seguir. Em especial, ao meu orientador, Prof. Gabriel Vidor, que me deu todo suporte nesta trajetória, sempre me incentivando e auxiliando na construção deste estudo, com profissionalismo e humanismo.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul pela excelente qualidade em transmitir seus conhecimentos.

Agradeço à CAPES pela concessão da bolsa/taxa de estudos e à Universidade de Caxias do Sul.

*“Não é o mais forte que sobrevive, nem o mais  
inteligente, mas o que melhor se adapta às  
mudanças.”*

***Charles Darwin***

## RESUMO

Esta dissertação apresenta uma análise sobre treinamento em que, no contexto em que as organizações estão inseridas, em meio aos seus concorrentes, torna-se uma ferramenta que ajuda a desenvolver seus funcionários para alavancar e sustentar sua competitividade. O processo de treinamento auxilia a organização que busca frequentemente aprimorar as competências de seus funcionários, proporcionando uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes. O desenvolvimento dessas práticas ajuda a organização no desenvolvimento do potencial, da força de trabalho, do comprometimento e da interação, capacitando o indivíduo no ambiente de trabalho. Com base nisso, o objetivo do estudo é avaliar a satisfação de treinamentos corporativos em uma empresa de grande porte. No que se refere aos estudos relacionados a treinamento, eles podem ser denominados programas de desenvolvimento de competências, educação corporativa, programas de treinamento ou desenvolvimento. O presente estudo utilizou-se de um questionário de avaliação de treinamento, desenvolvido principalmente para uso na prática, mas também é aplicável à pesquisa de campo e abrange resultados de treinamento de curto e longo prazo. A partir da coleta de dados, a pesquisa teve 332 respondentes, que são funcionários da empresa Marcopolo. Estruturou-se uma análise fatorial que mostra que a pesquisa teve estabilidade nos dados. Como grandes resultados obtidos na pesquisa, fica evidente que as pessoas se sentem valorizadas e reconhecidas por participarem dos treinamentos e, conseqüentemente, satisfeitas com o trabalho, o que gera os melhores resultados quanto à qualidade, produtividade e entrega. Sugere-se que pesquisas futuras repliquem o estudo, e implicações teóricas e práticas sejam discutidas.

**Palavras-chave:** treinamento; satisfação; desenvolvimento; conhecimento.

## ABSTRACT

This thesis presents an analysis on training where in the context in which organizations are inserted, among their competitors, training is a tool that helps to develop their employees to leverage and sustain their competitiveness. The training process helps the organization that often seeks to improve the skills of its employees, which gives them a competitive advantage over their competitors. The development of these practices helps the organization in the development of potential, workforce, commitment, and interaction, which empowers the individual in the work environment. Based on this, the objective of the study is to identify the relationship between job satisfaction and corporate training. About studies related to training, whether they are called competence development programs, corporate education, training, or development programs. The present study used a training evaluation questionnaire, it was developed mainly for practical use, but it is also applicable to field research and covers short- and long-term training results. From data collection, the survey had 332 respondents who are employees of the company Marcopolo structured a factor analysis which shows that the survey had stability in the data. As the great results obtained in the research, it is evident that people feel valued and recognized for participating in the training, consequently satisfied with the work, which generates the best results in terms of quality, productivity and delivery. It is suggested that future research replicate the study, and theoretical and practical implications are discussed.

**Keywords:** training; satisfaction; development; knowledge.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Relações de treinamento com satisfação no trabalho.....	39
Figura 2 – Scales of the Q4TE.....	45
Figura 3 – Processo de elaboração de questionário.....	47
Figura 4 – Gênero.....	49
Figura 5 – Tempo de empresa.....	50
Figura 6 – Área de atuação.....	50
Figura 7 – <i>Framework</i> do estudo.....	58

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dados da empresa.....	44
----------------------------------	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Caracterização geral das questões .....	51
Tabela 2 – Estratificação das questões .....	51
Tabela 3 – Matriz de correlações.....	53
Tabela 4 – Kaiser-Meyer-Olkin.....	54
Tabela 5 – Variância total explicada .....	54
Tabela 6 – Matriz de componentes.....	55
Tabela 7 – Comunalidades .....	55
Tabela 8 – Matriz de rotação .....	56

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABTD	Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
GVT	Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
VR	Realidade Virtual

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO .....	17
1.2	JUSTIFICATIVA.....	19
<b>1.2.1</b>	<b>Justificativa teórica .....</b>	<b>19</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Justificativa prática.....</b>	<b>22</b>
1.3	QUESTÕES DE PESQUISA .....	24
1.4	OBJETIVO .....	24
<b>1.4.1</b>	<b>Objetivo geral .....</b>	<b>24</b>
<b>1.4.2</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>25</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>26</b>
2.1	TREINAMENTO CORPORATIVOS .....	26
<b>2.1.1</b>	<b>Visão tradicional dos treinamentos.....</b>	<b>28</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Visão moderna dos treinamentos .....</b>	<b>32</b>
2.2	SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....	35
<b>2.2.1</b>	<b>Relação do treinamento com satisfação no trabalho.....</b>	<b>39</b>
2.3	ESCALA Q4TE.....	42
<b>3</b>	<b>MÉTODO.....</b>	<b>43</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	43
3.2	AMOSTRA .....	43
3.3	INSTRUMENTO .....	44
3.4	VALIDAÇÃO E CONFIABILIDADE .....	46
3.5	ANÁLISE DE DADOS .....	48
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>49</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO .....	49
4.2	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO ESTUDO .....	52
4.3	ANÁLISE DO ESTUDO .....	58
4.4	IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	60
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>62</b>

**REFERÊNCIAS .....64**

**APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA QUANTITATIVA .....72**

## 1 INTRODUÇÃO

O treinamento é visto como uma peça-chave no processo de desenvolvimento organizacional, logo, faz frente à capacidade do colaborador em executar as atividades previamente definidas pelos gestores. Por outro lado, o desenvolvimento refere-se à tríade do conhecimento, habilidades e atitudes do funcionário, que, juntamente com seus valores éticos, o tornarão apto a desempenhar seu ofício da forma mais primorosa possível com nível ascendente de sofisticação (DE MARCHI, 2013).

O treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que determina repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou otimização do trabalho (MARRAS, 2000).

O desenvolvimento pessoal é mais complexo e mais profundo do que o treinamento e faz parte da preparação do indivíduo para cenários mais exigentes, que requerem um maior nível de comprometimento e apresentam maiores níveis de dificuldade.

É necessário agregar os conceitos de competência e carreira, para dar direção e foco ao desenvolvimento, que também visa que o colaborador possa assumir cargos de maior necessidade intelectual (DUTRA, 2009). O desenvolvimento passa pela capacidade de reflexão crítica, percepção e análise do contexto no qual está inserido, o indivíduo desenvolvido vai se projetar como ser humano e pode transformar ou reinventar sua humanidade (CARAVANTES, 1993).

Conforme a Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD), a demanda por treinamento e desenvolvimento está cada vez maior. Afinal, na era da informação as tecnologias mudam com frequência e os colaboradores precisam estar atualizados e preparados para as novidades que surgem. Neste contexto, o treinamento é uma prática de curta duração que tem o objetivo de preparar o colaborador para executar suas atividades com excelência dentro da empresa.

Já o desenvolvimento é um conjunto de práticas educacionais de longo prazo para melhorar o desempenho pessoal dos colaboradores. Ao mesmo tempo em que o treinamento está ligado a ações pontuais para resolver determinadas necessidades imediatas, o desenvolvimento está mais ligado à aprendizagem contínua e holística, que não possui começo, meio e fim, mas acontece durante todo o período que o funcionário dedica ao aprimoramento profissional e pessoal, explorando todo o seu potencial de aprendizagem. É possível dizer, inclusive, que o desenvolvimento é obtido a partir da repetição e da continuidade dos treinamentos.

A carreira não é somente um reflexo da essência do ser estruturada na realidade, nem mesmo a transformação acontece de forma constante, ela também pode ser entendida em sua dimensão psicossocial.

O mundo do trabalho ampliou-se e tornou-se complexa, mas não houve uma substituição total de um panorama pelo outro, ou seja, a carreira ainda é uma carreira organizacional e novas formas surgiram (SUPER, 1980). Cada pessoa deve ser o próprio administrador de sua carreira, disputando espaço em um mercado de competências. As carreiras tendem a se tornar curtos estágios de prospecção, experimentação, maestria e demissão, vividos em diferentes empresas, estando o indivíduo sempre preparado e disposto a reiniciar o ciclo (MARTINS, 2001).

Historicamente, a satisfação do trabalho está associada à motivação, ou melhor, 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. Além dessa vertente de associar satisfação à motivação, há outra que associa satisfação à responsabilidade, ou seja, a satisfação do indivíduo seria um indicador de quanto aquela organização consegue promover e proteger a saúde e o bem-estar dos indivíduos (SIQUEIRA, 2008).

Mais do que um acúmulo positivo de conhecimento, o treinamento, dentro de uma nova configuração organizacional, deve trabalhar nesta nova concepção de trabalho com enfoque sócio-interativo e ênfase na educação continuada e corporativa (EBOLI, 2001). O conhecimento tem levado à valorização das competências de uma forma diferente, talvez jamais vista, e deve fazer parte da construção de modelos estratégicos de gestão, em que se priorizam a educação e o potencial de aprendizagem dos indivíduos.

A gestão de pessoas é dividida em diversas atividades e o treinamento é uma delas, que melhor viabiliza as ações de preparação e desenvolvimento da Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (GVT). Por isso, estas práticas de treinamento podem ser consideradas como colaboradoras e difusoras das metas de GVT (FRANÇA, 2001).

O desenvolvimento dessas práticas ajuda a organização no desenvolvimento do potencial, da força de trabalho, do comprometimento e da interação, o que capacita o indivíduo no ambiente organizacional para a obtenção de mudanças pessoais, em grupo e organizacional.

Esta dissertação terá como tema central estudar qual a relação que existe entre o treinamento e a satisfação no trabalho. No que se refere aos estudos relacionados a treinamento, sejam eles denominados de programas de desenvolvimento de competências, educação corporativa, programas de treinamento ou desenvolvimento (DOS SANTOS, 2011).

Em uma busca na base Scopus, com os termos “*corporate*” “*education*” AND “*job*” “*satisfaction*” o resultado obteve o retorno de dois documentos. Para entender melhor sobre o assunto foi realizada uma segunda busca, com os termos “*corporate*” e “*education*”, e o resultado foram 78 documentos.

Para um melhor aproveitamento dos documentos, foi realizada uma seleção deles, com auxílio de uma planilha de Microsoft Excel que norteava a escolha dos documentos, verificando se eles tinham ou não relação com o tema proposto deste estudo. Após a leitura e análise dos 78 documentos na base Scopus, o filtro resultou em quatro documentos que têm relação com o assunto e que, conseqüentemente, irão auxiliar no entendimento do tema proposto.

Esta dissertação tem o objetivo de contribuir juntamente com trabalhos que tratam da relação - treinamento e satisfação no trabalho. Busca identificar fatores que estão associados à satisfação dos funcionários, confirmar aqueles que já estão presentes na literatura e compreender ou descobrir outros fatores que podem influenciar no tema proposto que não estão mapeados na literatura e que fazem parte do contexto estudado.

A temática desta dissertação integra a área de concentração de gestão e estratégia, na linha de pesquisa de estratégias e operações, tratando sobre o processo de satisfação em treinamentos corporativos em uma empresa de grande porte.

Para atender este tema e objetivo, o trabalho está organizado como segue: além desta introdução, o capítulo 1 é composto pela contextualização, justificativa, questão de pesquisa e objetivos. Na sequência, os principais conceitos são apresentados de acordo com a fundamentação teórica. O capítulo 3 apresenta o método utilizado para a obtenção dos resultados, e no capítulo 4 são apresentadas as análises e a discussão dos resultados do trabalho realizado em relação aos aspectos da literatura e quanto às implicações com os aspectos práticos consolidando as implicações gerenciais. Ao final do trabalho, é realizada a conclusão.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

As mudanças no mercado de trabalho estão cada vez mais rápidas e as organizações precisam estar atentas. Empresas que apostam em treinamento e desenvolvimento de seus funcionários estão um passo à frente. Com essa prática, as corporações têm a oportunidade de capacitar seus funcionários, possibilitando maior engajamento e motivação entre os envolvidos (SMARTLEADER, 2019).

O treinamento é uma base de conhecimento adquirido para que o indivíduo possa desempenhar sua atividade. Porém, ao transformar esse conhecimento em sabedoria e aplicá-lo

durante sua tarefa, buscando novos aprendizados, podemos afirmar que se trata de desenvolvimento.

A diferença entre treinamento e desenvolvimento é que o treinamento pode servir para alcançar o seu desenvolvimento, de acordo com seus objetivos (SIMCARREIRA, 2021). As organizações que possuem uma área de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) dispõem de uma vantagem competitiva maior que as demais. Mas, não basta apenas ter uma área que atua nessa frente, faz-se necessário que o profissional seja o protagonista de sua própria carreira e busque ferramentas necessárias para o aprimoramento de suas habilidades técnicas e individuais (SIMCARREIRA, 2021).

Diante desta realidade, as metodologias de programas de T&D passam a ter novos enfoques. Em destaque, tem-se na educação a distância (EAD) uma emergente solução para a operacionalização das atividades de treinamento. A EAD propicia redução de custos, acesso por parte de um maior número de indivíduos, integração de diferentes recursos educativos e possibilidade de atualização constante. Neste sentido, uma importante questão relacionada à utilização de um sistema de EAD em atividades de treinamento compreende a mensuração dos resultados organizacionais decorrentes da aplicação de tal metodologia, sendo necessária, portanto, a identificação de critérios e indicadores relevantes para tal processo de avaliação (NISKIER, 1999).

O uso de novas tecnologias de informação e comunicação abre um universo de possibilidades ainda pouco exploradas em EAD. Nas últimas quatro décadas houve um aumento da oferta de cursos à distância, provavelmente no mundo inteiro, com universidades, escolas de governo, universidades corporativas e outras instituições ligadas a qualificação profissional adotando a modalidade de EAD para oferecer oportunidades de aprendizagem a um número cada vez maior de pessoas (DA SILVA ABBAD, 2007).

A realidade virtual (VR) é uma ferramenta que está sendo muito utilizada e testada cada vez mais para treinar e capacitar os funcionários. As pessoas aprendem melhor fazendo e recebendo feedback quando cometem erros e acertos, essa é a grande diferença de utilizar esta tecnologia para treinamentos. A empresa Fortune 500 utiliza essa ferramenta para funcionários que trabalham em setores como varejo, logística e atendimento ao cliente, e estão praticando em headsets de VR para obter melhores resultados em seus trabalhos (BAILENSEN, 2020).

A empresa C&A percebeu que houve uma mudança drástica no perfil de seus funcionários e que os métodos tradicionais de treinamento não faziam tanto sentido para eles. Com isso, eles reformularam a maneira dos treinamentos e passaram a fazer *microlearning*, alcançando ótimos resultados com essa estratégia para capacitar e desenvolver seus

funcionários. Essa maneira de disseminação do conhecimento, mais modular e em multiformatos, desponta como a favorita na emergente economia 4.0 (NORTE, 2020).

O Google utilizou uma estratégia diferente das demais organizações e lançou um novo programa de treinamento online para mulheres que querem melhorar suas carreiras. Esta iniciativa auxilia na geração de conhecimento para este público. O buscador vai compartilhar técnicas e conhecimentos para auxiliar no desenvolvimento da carreira utilizando profissionais altamente capacitados e aposta que irá colher bons frutos (INGIZZA, 2021).

O Itaú está utilizando uma nova ferramenta para capacitar seus funcionários. Ao invés de treinamento presencial, os funcionários assistem a um vídeo interativo em realidade virtual. O tempo diminui de uma hora para apenas 15 minutos.

Essas iniciativas melhoram o ambiente de trabalho e alavancam resultados de maneira mensurável. O intuito é treinar, avaliar, certificar habilidades e capacitar colaboradores, para que eles estejam preparados para qualquer situação (SALOMÃO, 2018).

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Para justificar a realização desta pesquisa, apresentamos duas seções, como segue: a justificativa teórica, com foco e embasamento na literatura, e a justificativa prática, com o objetivo de mostrar a relevância do estudo para a empresa.

### 1.2.1 Justificativa teórica

Para justificar teoricamente a importância do tema do presente estudo, foi realizada uma pesquisa bibliométrica, que será descrita nos parágrafos que seguem. Os resultados de estudos na literatura identificam o ambiente de trabalho favorável ao tema proposto. As empresas necessitam de profissionais com conhecimento técnico e com potencial para desenvolver-se em diferentes áreas de atuação. A fim de verificar a produção científica sobre os temas propostos, o presente estudo realizou uma análise bibliométrica da produção científica, disponível nas bases de dados Scopus e na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), analisando o tema norteador deste trabalho acadêmico, que disponibilizam o acervo de produções científicas nacionais e internacionais reconhecidas pela comunidade acadêmica.

Desta forma, foi realizada uma busca por pesquisas que abordassem aplicações e metodologias a respeito do tema. A busca na BDTD teve como objetivo inicial entender o quanto estão pesquisando sobre o tema e utilizar essas informações como norteadores. Os

estudos anteriores percebem uma grande importância quanto ao tema proposto, conforme já mencionado na contextualização.

A segunda busca foi realizada na base Scopus, com intuito de encontrar embasamento e direcionamento ao estudo. Na primeira busca com os termos “*corporate*” “*education*” AND “*job*” “*satisfaction*” o resultado da busca foi o retorno de dois documentos do ano de 2019. Realizada uma segunda busca, desta vez com os termos “*corporate*” “*education*”, o resultado da pesquisa retornou 78 documentos no período de 2017 a 2021, que tratam a respeito do tema proposto.

A partir dos dados extraídos dos resultados da busca na base Scopus, foi realizada uma seleção dos documentos que tinham maior relação com o tema proposto. Para a análise e, com o intuito de organizar os documentos selecionados na busca, os dados foram importados para uma planilha de Microsoft Excel, onde foram organizados de forma a tabular as informações sobre eles, identificando quais os documentos que poderiam ser utilizados neste estudo.

Nesta planificação, as informações foram divididas da seguinte maneira: nome do periódico, ano e país da publicação, qual a área de conhecimento o estudo se encaixa, palavras-chaves e o objetivo do estudo. Realizou-se, ainda, a leitura dos resumos de todos os artigos, de maneira a alcançar uma filtragem final conferindo sua aderência com os termos pesquisados.

Com esse direcionamento das informações, foi realizada a análise dos 78 documentos a partir da qual obteve-se quatro documentos relacionados ao estudo proposto. Porém, é importante mencionar que não existem estudos iguais ao mesmo.

Dada a busca realizada, os artigos serão selecionados em relação aos seus objetivos, métodos e resultados principais, a fim de comprovar que a proposta deste trabalho segue uma linha parecida, mas com uma originalidade independente, que necessita de um aprofundamento a respeito do tema. Na sequência, serão apresentadas as pesquisas bibliométricas realizadas.

O estudo de Silva Monteiro *at al.* 2021, teve como objetivo avaliar a intensidade dos principais fatores que influenciam a motivação e o engajamento no processo de aprendizagem no ambiente corporativo de educação à distância. Para tanto, foi organizado um método de coleta de dados em que a escala foi testada pelo método SEM-CFA e análise das hipóteses seguindo o método de Martin (2019). Os resultados indicaram que a escala é válida para mensurar os construtos propostos, e que apenas os construtos planejamento e ansiedade não foram confirmados na pesquisa.

O estudo de Kaizer *el al.* 2020 é uma revisão bibliométrica e descritiva da literatura sobre planejamento de instrução de treinamentos oferecidos na modalidade *e-learning* em corporações de trabalho. O objetivo é identificar metodologias e experiências que servirão de

modelo para profissionais que atuam em planejamento e em treinamento de aprendizagem no contexto corporativo.

O estudo foi organizado por um método com dados extraídos de cinco bases de dados e compilados no software Zotero. A interrelação e a apresentação métrica dos dados desses estudos foram feitas no software VosViewer. Os resultados demonstram que a literatura apresenta elementos importantes que devem ser considerados para o planejamento adequado de um treinamento de e-Learning: feedback, controle do processo de autoaprendizagem, classificação de perfis culturais e conteúdo e modo de entrega de instrução.

O estudo de Fonseca Herrera e Cruz Torres 2019 tem objetivo de especificar a direção dessa relação entre comprometimento organizacional e, para isso, foram aplicados instrumentos OC e SW. Utilizando modelos de equações estruturais, a hipótese de relações em ambas as direções entre as duas variáveis foi contrastada com uma terceira hipótese de relações recíprocas entre ambas. O melhor modelo foi identificado como tendo relações positivas e recíprocas entre CO e BS ( $\chi^2 = 65.627$ ,  $df = 18$ ,  $p = 0,000$ ,  $RMR = 0,074$ ,  $RMSEA = 0,111$  [CI 90% = 0,083, 0,141];  $GFI = 0,931$ ;  $CFI = 0,915$ ). Conclui-se que aumentos no OC fortalecem o SW, e a relação positiva entre ambas as variáveis é recíproca. Discutem-se as implicações dos achados nas relações dos trabalhadores no local de trabalho.

O estudo de Alvarez *et al.* 2019 teve como objetivo tornar uma plataforma de aprendizagem educacional e corporativa (e-Learning e e-Working), que permitirá aos instrutores a uma gestão eficiente de técnicas de aprendizagem e atividades de colaboração na web. O foco está no design e desenvolvimento de ambientes de trabalho colaborativos, em que especialistas com diferentes expertises podem compartilhar seus conhecimentos em uma estrutura comum.

Pode-se afirmar que o treinamento cada vez mais conduz para a qualificação do empregado em todos os níveis. A ação de treinamento precisa ser entendida como uma ação capaz de desenvolver os indivíduos, mediante a modificação de seus conhecimentos, habilidades e atitudes (FONTES, 1975).

Para compreender as novas estratégias de treinamento, é preciso admitir que existe uma integração de práticas no campo da aprendizagem organizacional: informação, instrução, treinamento, educação e desenvolvimento. A esta integração pode-se chamar educação corporativa (EBOLI, 2002).

O termo “treinamento” é frequentemente utilizado de forma casual para descrever os esforços da empresa em estimular o aprendizado de seus membros. Muitos especialistas, entretanto, fazem a distinção entre treinamento, mais focalizado e orientado para questões

relacionadas a desempenho no curto-prazo, e desenvolvimento, mais orientado à ampliação das habilidades dos indivíduos para futuras responsabilidades (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Para Marras (2001), o treinamento possui orientação à tarefa, enquanto um programa de desenvolvimento oferece uma visão macro sobre o negócio da empresa. A preocupação em mensurar esse nível de efeito pós-treinamento tem suas origens nos modelos clássicos de avaliação de treinamento. Um dos objetivos do treinamento seria provocar uma modificação no comportamento do aluno na execução das atividades atinentes às suas atribuições dentro da organização (PILATI; ABBAD, 2005).

A justificativa para a decisão deste trabalho recai como contribuição teórica do estudo, já que esta pesquisa investiga e envolve os processos de treinamento e desenvolvimento dentro da organização, ampliando sua importância para o progresso da mão-de-obra da empresa.

Desta forma, esta pesquisa pretende, como contribuição teórica, colaborar com o desenvolvimento do campo acadêmico na relação das abordagens: treinamento, desenvolvimento, carreira e satisfação no trabalho. Neste sentido, a realização deste trabalho pode ser considerada oportuna, na medida em que permite aprofundar um pouco mais o conhecimento sobre a relação da satisfação no trabalho com as práticas de treinamento.

### **1.2.2 Justificativa prática**

Treinamento e desenvolvimento de pessoas estão entre as ações mais satisfatórias da área de Recursos Humanos. A partir dessas iniciativas, é possível observar o crescimento do funcionário, já que ele deixa de ser uma aposta e gera realizações concretas a partir do conhecimento adquirido. Como as mudanças forçam os negócios a aprender, e cada vez de maneira mais rápida, torna-se muito importante a área de Treinamento e Desenvolvimento nas organizações para apoiar nas demandas de capacitação e desenvolvimento de sua mão-de-obra, pois é o recurso mais valioso dentro das organizações de trabalho.

A Marcopolo possui uma área de Treinamento e Desenvolvimento que desenvolve, apoia os funcionários e promove iniciativas para evolução de carreira dentro da organização. A empresa possui um programa de carreira que mostra as possíveis trajetórias que um funcionário pode trilhar dentro da organização.

Quando há vagas internas, por exemplo, elas são divulgadas nos canais da empresa e todo funcionário pode se inscrever. Mas, para que isso se torne possível, o indivíduo necessita buscar qualificação, tanto técnica quanto comportamental, antes de assumir posições quando a

empresa disponibiliza vagas para serem preenchidas com essa necessidade. Uma carreira engloba os conhecimentos que você acumulou durante toda sua caminhada profissional e as competências e habilidades desenvolvidas para crescer profissionalmente.

A carreira é uma questão muito importante para o futuro, porque as rápidas mudanças no trabalho e nas organizações enfatizam atividades que exigem mais flexibilidade, permeadas por redes mais complexas de relações. A globalização e as novas tecnologias reduzem os limites das organizações, dos empregos e dos papéis exercidos pelos profissionais, gerando aumento nos níveis de ansiedade.

As mudanças em nível macro levam as organizações a se reestruturarem através de *downsizing*, em decorrência dos efeitos do aumento da competitividade e da formação de novos tipos de relacionamentos no trabalho. Por seu lado, o trabalho torna-se mais complexo, com mais pessoas trabalhando em atividades de serviço, de concepção e funções de assessoria. Muitas pessoas valorizam mais a qualidade de vida do que os padrões de sucesso no trabalho e na carreira (SCHEIN, 1995).

Diante deste cenário, a área de Treinamento e Desenvolvimento da empresa possui inúmeras iniciativas de capacitações - tanto técnica, quanto comportamental -, para seus funcionários. Algumas iniciativas estão disponíveis e sem custo para todos os funcionários acessarem e se qualificarem através da Universidade Marcopolo, uma universidade corporativa que teve seu início em maio de 2019.

A Universidade Marcopolo tem como missão desenvolver competências estratégicas do negócio e assegurar que o aprendizado gere valor para os colaboradores e para a companhia. Sua estrutura está alinhada ao plano estratégico da empresa, apresentando ações para formar, desenvolver e educar os colaboradores da empresa.

A plataforma LMS da Universidade Marcopolo é um recurso digital que pode ser acessado através de aplicativo e/ou desktop. A própria utilização desse recurso pelos colaboradores já contempla uma das ações da empresa de desenvolvimento de novas competências e de transformação digital. Através dela, todos os colaboradores possuem acesso a conteúdos atuais e de suma importância para a estratégia do negócio e para o seu autodesenvolvimento, direcionando e impulsionando o colaborador ao protagonismo na sua trajetória de aprendizagem e evolução profissional.

Além da Universidade Marcopolo, a área de treinamento promove iniciativas de desenvolvimento que são baseadas em gaps dos cargos, legislação e necessidades de treinamentos que os gestores reportam à área de treinamento. A partir dessas informações, é estruturado um plano de treinamento que será a base de trabalho da área e, posteriormente, é

realizada a divulgação do mesmo.

Hoje, a empresa não possui nenhum estudo ou frente de trabalho que oriente a alta gestão da organização quanto à percepção dos indivíduos sobre o treinamento. A empresa necessita dessa informação, pois acredita-se que, quando os funcionários fazem algum treinamento ou estão se desenvolvendo, sentem-se mais satisfeitos com seu trabalho e, conseqüentemente, traçam metas de crescimento de carreira dentro da organização, obtendo melhores resultados para ambas as partes. Para a organização, obter essas informações sobre a percepção dos funcionários permite fazer um direcionamento e agir promovendo programas para reter e desenvolver seus funcionários.

Se a empresa Marcopolo conseguir este estudo, ela pode observar a situação como um todo e atuar de forma mais objetiva e ágil em frentes de atuação na área de treinamento. Como hoje isso não é mensurado, a organização não direciona políticas ou ações para alavancar os resultados.

Acredita-se que o estudo irá auxiliar a corporação a atrair e reter profissionais de alta qualidade e performance, pois demonstra sua preocupação em manter uma equipe desenvolvida. Cada vez mais, a Marcopolo vai oferecer oportunidades de capacitações e desenvolvimento a seus funcionários que fazem sentido tanto ao negócio da empresa quanto à própria realização pessoal.

### 1.3 QUESTÕES DE PESQUISA

Por meio das justificativas apresentadas nesse estudo, bem como a discussão da temática e do contexto, esse trabalho traz como objetivo de investigação a seguinte questão de pesquisa: *Avaliar a satisfação de treinamentos corporativos em uma empresa de grande porte.*

### 1.4 OBJETIVO

Com o intuito de obter respostas para o problema de pesquisa, são apresentados, na sequência, os objetivos gerais e específicos do trabalho.

#### 1.4.1 Objetivo geral

O objetivo do trabalho é avaliar a satisfação de treinamentos corporativos em uma empresa de grande porte.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

Do objetivo geral, derivam-se os específicos:

- a) investigar relações entre satisfação e o treinamento corporativo;
- b) adaptar um instrumento para coleta de dados e informações que relacione satisfação e treinamento cooperativo;
- c) verificar as relações do treinamento corporativo com aspectos adjacentes de carreira e desenvolvimento pessoal.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este referencial busca apresentar os conceitos que fundamentaram este trabalho. O embasamento teórico foi construído observando os temas relativos a treinamento corporativo, carreira, desenvolvimento e sua relação com a satisfação no trabalho. Em seguida, é abordado o referencial teórico sobre os temas de treinamento corporativo tradicional, treinamento corporativo em uma visão moderna e a satisfação no trabalho.

### 2.1 TREINAMENTO CORPORATIVOS

O processo de treinamento constituía simplesmente como um instrumento de ensino e adestramento do trabalhador à sua atividade, considerando que os ocupantes dos cargos da direção conheciam todas as tarefas a serem desempenhadas e deviam ensiná-los aos demais subordinados. Contudo, uma maneira de organização do trabalho marcada pela sua divisão em movimentos simples e otimizados, de modo que cada trabalhador se tornava especialista na execução de um pequeno grupo de movimentos.

A realização destes movimentos introduziu assim o treinamento sistemático no ambiente organizacional (TAYLOR, 1970). O investimento em programas de treinamento instrumentaliza os profissionais para a realidade dos mercados e apoia o desenvolvimento de capacidades humanas que estabelecerão a vantagem competitiva sustentável da organização (CASCIO, 1995).

No contexto em que as organizações estão inseridas em meio aos seus concorrentes, o treinamento é uma ferramenta que auxilia no desenvolvimento dos funcionários para alavancar e sustentar sua competitividade. Estas organizações trabalham frequentemente para obter competências, consideradas um conjunto básico de conhecimento e experiências que dão a eles uma vantagem sobre os concorrentes (QUINN; ANDERSON; FINKELSTEIN, 2002).

O antigo modelo de empresa hierárquica, em que a direção pensa e a base age, está cedendo espaço a outro, em que ideias e ações devem acontecer em todos os níveis organizacionais.

Ao buscarem estruturas mais horizontais e menos burocráticas, as organizações aumentam a confiança nos indivíduos como portadores do conhecimento organizacional. Ao contrário de sistematizar normas e procedimentos em apostilas e em manuais políticos, o novo desafio consiste em compreender constantemente o conhecimento emergente na organização onde quer que este se apresente. No centro de tudo está a compreensão do papel que os modelos

mentais individuais desempenham no ciclo de aprendizagem organizacional e a busca contínua de métodos para gerenciar a transferência da aprendizagem individual para a aprendizagem organizacional (KIM, 1996).

O direcionamento de programas de treinamento pode se dar de maneiras diversas, desde palestras informativas até programas mais elaborados, com duração de semanas ou meses. Existe uma gama de tecnologias e recursos de treinamento que podem ser utilizados para transmitir e reforçar as informações necessárias e desenvolver as habilidades necessárias. É importante considerar onde ele ocorrerá e quais serão as metodologias de aprendizagem utilizadas. Levando em consideração as necessidades estabelecidas pelo demandante, será possível escolher a metodologia mais apropriada (KNAPIK, 2006).

O desenvolvimento das competências de uma organização ocorre por meio de múltiplos processos de aprendizagem. Por intermédio de educação formal e continuada, conhecimentos teóricos, informações e noções sobre procedimentos são transmitidos para o indivíduo. A experiência profissional e social traduzem esses conhecimentos para a prática das organizações em um processo de aprendizagem em que o conhecimento começa a se transformar em competências (FLEURY; OLIVEIRA, 2001).

O treinamento é uma ação tecnológica controlada pela organização, composta de partes coordenadas entre si, inseridas no contexto organizacional, calcada em conhecimentos advindos de diversas áreas, com a finalidade de: (a) promover a melhoria de desempenho, (b) capacitar o profissional para o uso de novas tecnologias e (c) prepará-lo para novas funções. Essas finalidades são atingidas por meio da aquisição sistemática intencional de competências e aplicação dessas no trabalho (PILATI; ABBAD, 2005).

Os treinamentos corporativos frequentemente utilizam da aprendizagem induzida por instrução, partindo de uma premissa organizada de procedimentos que visam a desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes nos indivíduos. A decisão entre os métodos a serem utilizados em treinamento depende do tipo de treinamento a ser realizado, seus objetivos e público-alvo (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004).

O treinamento corporativo faz parte de uma estratégia de ensino que deseja aprimorar habilidades de um funcionário de acordo com seu trabalho e função. Sendo assim, os treinamentos são aulas e práticas focadas em objetivos necessários para os perfis e empresas. Treinar e desenvolver colaboradores é fundamental para a relação entre empresa e empregador.

No país, de acordo com o Panorama de Treinamento no Brasil 2019/2020, realizado pela ABTD – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento e Integração – Escola de Negócios, as empresas realizam em média 15 horas de treinamento por colaborador,

investindo uma média de R\$652,00 por funcionário/ano em treinamento e desenvolvimento.

Os treinamentos corporativos podem ser conduzidos para qualquer indivíduo, independentemente de seu cargo, desde que seu conteúdo tenha a ver com o seu trabalho realizado (ENGAGE, 2020).

### **2.1.1 Visão tradicional dos treinamentos**

Diante da visão tradicional dos treinamentos, a aprendizagem organizacional pode ser evidenciada com experiências contínuas. O que as pessoas aprendem são significados inseridos na cultura. Alguns fatores auxiliam na contribuição para aprendizagem e estão associados a uma cultura de aprendizagem, responsabilidade do indivíduo de se engajar no processo, responsabilidade da organização ao oferecer recursos e ambiente sem barreiras para comunicação (ANTONELLO; GODOY, 2009).

A aprendizagem organizacional é mais complexa e dinâmica do que uma ampliação da aprendizagem individual. Isso significa que este nível aumenta ao passar de um único indivíduo para um grande conjunto de indivíduos diferentes. Questões de motivação e competência, que são parte integral da aprendizagem humana, tornam-se duplamente mais complicadas dentro das organizações (KIM, 1996).

O processo de aprendizagem desenvolve capacidades e aptidões aos integrantes das organizações, construindo uma sistematização e estimulando mudanças de estratégias empresariais, requisitos essenciais para manutenção da competitividade de mercado. Além disso, a educação contínua promove uma metodologia permanente de evolução e desenvolvimento de competências, fundamentada na aquisição de novos conhecimentos voltados para a criação de aptidões cognitivas individuais e coletivas (LARENTIS; BOEIRA, 2019).

O que influencia o indivíduo a aprender tem relação com a sua necessidade de desempenhar determinadas tarefas e está vinculado ao aprimoramento de seu repertório de competências relativas ao desempenho de suas funções (JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008).

Quando se fala de multidisciplinaridade, na qual a aprendizagem organizacional se enquadra, o que intitula como “teia de aprendizagem” equivale a uma categorização vinculada às abordagens com as quais a aprendizagem organizacional se relaciona. A teia da aprendizagem propõe as relações que envolvem a mudança organizacional, baseada nas relações e correlações existentes, ao passo que a maioria se interrelacionam, evidenciando a

lógica de área multidisciplinar (ANTONELLO, 2005).

A aprendizagem organizacional se configura como uma fonte de vantagem competitiva, fator que, em um cenário de intensa concorrência, é almejado pelas organizações. Qualquer empresa que tenha aspirações ao sucesso no ambiente de negócios de peso, deve primeiro resolver um problema básico: o sucesso no mercado depende cada vez mais do aprendizado. O tema aprendizagem organizacional vem se desdobrando em inúmeras pesquisas e linhas de pensamento que abastecem as estratégias organizacionais de educação corporativa nos últimos anos (ANGYRIS, 2000).

A aprendizagem organizacional está diretamente relacionada à maneira pela qual as organizações compõem, mantêm, melhoram e organizam o conhecimento e a rotina em torno de suas atividades e culturas, a fim de utilizar as aptidões e as habilidades da sua força de trabalho de modo cada vez mais eficiente. Por meio do ciclo de aprendizagem organizacional é possível verificar que as ações individuais se convertem em ações organizacionais, produzindo resultados. Estes resultados funcionam como uma retroalimentação da aprendizagem individual, que influencia os modelos mentais individuais e a memória organizacional (FERNANDES, 2002).

Para desempenhar cada tipo de trabalho é necessário ter a maneira correta para realizá-lo. Neste sentido, o papel do administrador é levar os trabalhadores a executarem suas tarefas segundo essa maneira e, assim, maximizar a eficiência do trabalho. O treinamento limitava-se, portanto, a desenvolver destreza no manuseio de ferramentas e de materiais, com o conhecimento das máquinas e das operações.

Apesar da inclusão de temas comportamentais nos programas de treinamento, tendência que se iniciou após o movimento de Relações Humanas e se aprofundou nas décadas de 60 e 70 com o modelo de Desenvolvimento Organizacional, a concepção simplista e mecânica imposta pelo trabalho fragmentado proposto no taylorismo, influenciou decisivamente o modelo de treinamento do século XX (VERGARA; RAMOS, 2022).

A perspectiva da educação visa ampliar as possibilidades dos indivíduos na empresa, não só habilitando-os para as tarefas, como também desenvolvendo seus horizontes profissionais e pessoais. Mesmo na reengenharia, polêmico modelo de Administração, verifica-se a declaração da importância estratégica do desenvolvimento de pessoas. Antes disso, os processos eram fragmentados e exigiam trabalhadores ultra especializados. Após esse movimento, os processos passaram a se tornar integrados e a exigir múltiplas habilidades das pessoas (DEMING, 1990).

Neste contexto, a aprendizagem é um processo ativo por meio do qual os aprendizes

constroem novas ideias ou conceitos baseados nos seus conhecimentos antigos ou atuais. O aprendiz seleciona e transforma as informações, constrói hipóteses e toma decisões baseado em sua própria estrutura cognitiva. Nesta visão de aprendizagem, o estudante elege as informações mais relevantes às suas necessidades. (BRUNER, 1997).

O treinamento leva alguém a ser capaz de fazer algo que nunca fez antes, sem a assistência de quem ensina. E o processo de desenvolvimento é a preparação da pessoa para posições mais complexas em termos de abrangência ou para carreiras diversas da que ela está engajada ou desempenhando.

Embora seus métodos sejam similares para afetar a aprendizagem, a perspectiva de tempo é diferente. O treinamento orienta-se pelo presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e competências relacionadas ao desempenho imediato do cargo exercido. Enquanto isso, o desenvolvimento de pessoas focaliza, em geral, os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e competências que serão requeridas (DE MARCHI; SOUZA; CARVALHO. 2013).

O conceito de “Treinamento” é a noção de que ele representa um esforço despendido pelas organizações para propiciar oportunidades de aprendizagem aos seus integrantes. Ele está tradicionalmente relacionado à identificação e superação de deficiências no desempenho de empregados, preparação de empregados para novas funções e adaptação da mão-de-obra à introdução de novas tecnologias no trabalho (BORGES-ANDRADE; ABBAD, 1996).

Outro conceito importante é o de “Desenvolvimento”, que na literatura clássica da área é compreendido como mais abrangente, incluindo ações organizacionais que estimulam o livre crescimento pessoal de seus membros, que não visam necessariamente a melhoria de desempenhos atuais ou futuros (NADLER, 1984).

O treinamento procurava desenvolver nas pessoas as habilidades exigidas para o desempenho da sua tarefa, não considerando as necessidades das pessoas e de seu desenvolvimento. A habilidade entendida como algo existente dentro do indivíduo, que ocorria independentemente de ser descoberto por alguém e que poderia ser mensurado, pelo menos indiretamente.

Sob este ponto de vista, o treinamento passou a admitir como fato a existência de algo possível de ser aprendido em curto prazo (BOOG, 1999). Os programas de treinamento, neste contexto, são realizados com enfoque centrado na mudança de comportamento e incorporação dos valores organizacionais. O profissional de treinamento deve orientar o gerente no sentido de obter o maior grau de reprodução do comportamento esperado pela organização.

No caso de “Treinamento”, essa aquisição seria feita de uma forma mais sistemática,

utilizando uma tecnologia instrucional, enquanto “Desenvolvimento” estaria mais baseado na autogestão da aprendizagem. Uma das maneiras de diferenciar treinamento de desenvolvimento seria pelos critérios da intencionalidade em produzir melhorias de desempenho e do controle exercido pela organização sobre o processo de treinamento (BASTOS, 1991).

A educação é um fator importante que deve permear toda e qualquer ação de treinamento. Já o desenvolvimento é processual e deve ser constantemente estimulado, não apenas para criar vantagens competitivas para a organização, mas também para valorizar o desenvolvimento do indivíduo. O investimento em programas de treinamento instrumentaliza os funcionários para a realidade da organização e apoia o desenvolvimento de capacidades humanas que estabelecerão a vantagem competitiva da organização (CASCIO, 1995).

As organizações precisam desenvolver ações que favoreçam o desenvolvimento de suas competências críticas, o treinamento pode ser visto como integrante das políticas de desenvolvimento e implementação de estratégias nas organizações. A área de treinamento e desenvolvimento faz parte da cultura organizacional, haja vista que atualiza crenças e promove o diálogo, a ruptura e a permanência de práticas que devem fazer parte do escopo da organização. Os objetivos do treinamento no contexto de uma organização devem sempre se alinhar com os objetivos de desenvolvimento estratégico da empresa. Os gestores devem se manter atentos às metas e estratégias da empresa, orientando o treinamento de seus colaboradores (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Existem diferenças significativas entre qualificação e treinamento. A primeira poderia ser definida com base no tempo de experiência do trabalhador e é adquirida de forma individual ou coletiva, tendo em vista as exigências do posto de trabalho. Agora, o treinamento seria um instrumento de conhecimento, favorecendo o saber tanto teórico, quanto prático dos trabalhadores. O treinamento é um processo que auxilia o funcionário a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento, ação, habilidades, conhecimentos e atitudes (GARAY, 1997).

A qualificação é privatizada, entendida como um bem conquistado de forma privada e constituída por um conjunto de conhecimentos técnicos, destrezas, habilidades, um acúmulo de conhecimentos e experiências adquiridas ao longo de uma trajetória de vida e de trabalho, entendida numa ótica processual, individualizada, personalizada, sem nenhuma conotação ou condicionamento sociocultural. Nesse sentido, a formação para o trabalho é definida como "treinamento básico, conhecimento ou formação necessários para o exercício da função". Esse conhecimento ou formação podem ter sido adquiridos ou por instrução formal ou por treinamento básico em trabalhos de menor grau, ou pela combinação desses meios (KUENZER,

1985).

### **2.1.2 Visão moderna dos treinamentos**

A área de treinamento e desenvolvimento estiveram organizados, historicamente, dentro dos pilares da organização taylorista em que, em um mundo com estabilidade relativa maior do que o atual, a simples reprodução do trabalho e conhecimento eram suficientes para garantir a sobrevivência da empresa.

Apenas os dirigentes dos níveis hierárquicos mais elevados tomavam decisões, implementavam estratégias e difundiam para toda a organização a linha de atuação a seguir e tarefas a executar. No âmbito dessa perspectiva, formaram-se os departamentos de treinamento e desenvolvimento das organizações, simples fornecedores de cursos aos funcionários cujos programas tinham por objetivo principal desenvolver habilidades específicas, ressaltando as necessidades individuais, sempre atuando no nível tático e sem interação com as metas estratégicas da empresa (EBOLI, 1999).

A análise da atuação da organização em termos produtivos também irá conduzir à aprendizagem, não só em função da apreciação do comportamento de determinados índices que indicarão a necessidade de manutenção do processo produtivo ou sua correção, mas também como decorrência da necessidade de se buscarem índices de desempenho confiáveis e expressivos (ALPERSTEDT, 2001).

As empresas aprendem a operar a produção e vão melhorando os seus processos a partir de suas próprias experiências, alimentadas por informações advindas do mercado e da concorrência. Outras formas de aprendizagem, que exigem determinação e postura ativa, envolvem considerável esforço e investimento. São os processos de aprendizagem por meio da mudança, da análise do desempenho, do treinamento, da contratação e da busca (BELL, 1984).

Os treinamentos, por meio de palestras, cursos e aulas teóricas são possibilidades educativas sugeridas pelos pesquisados para apresentar a temática da segurança do indivíduo. Eles acrescentam que o treinamento é um método de qualificação profissional e de revisão de conteúdo, podendo ser também uma maneira de preparação do acompanhante para compartilhar os cuidados com a equipe (WEGNER, 2016).

Deste modo, às divisões hierárquicas e funcionais, induzidas pela procura do rendimento e da eficiência, acrescentam-se atributos, reconhecimentos e representações de natureza social. Conforme o autor Bilhim (2004), existem três tipos de qualificação:

- a) qualificação do trabalhador: conhecimentos e capacidades do trabalhador que

- decorrem da formação geral, profissional e da sua experiência;
- b) qualificação do emprego: refere-se aos requisitos exigidos (aptidões, conhecimentos etc.) pelo posto de trabalho. Os seus indicadores podem ser o grau de complexidade das tarefas, o grau de responsabilidade, de especialização, a densidade relacional;
  - c) qualificação convencional: diz respeito à classificação do trabalhador na hierarquia e categoria profissional, condicionando os salários e as condições de vida no trabalho.

A qualificação se relaciona a uma operação social em que os trabalhadores se veem relacionados com uma seleção no mercado de trabalho e com a respectiva hierarquização na organização. Parece ser exatamente esta operação social que lhe confere um valor social e salarial, traduzido numa grelha de classificação e num lugar na estrutura de poder da organização (BILHIM, 2004).

Neste ambiente, onde as mudanças são contínuas e rápidas, as organizações são forçadas a buscar formas de adaptação e evolução, o que torna o conceito de aprendizagem essencial para a compreensão de como as organizações evoluem ao longo do tempo e se adaptam aos ambientes de mudança (ANTONELLO, 2005).

Diante desse contexto de mudanças, o e-Learning é uma estratégia que vem sendo aplicada nas organizações. Esse conceito implica em um método alternativo de treinamento, com maior flexibilidade. Devido à evolução da internet, todas as atividades industriais e comerciais precisaram buscar alternativas, resultando no aceleração e crescimento da procura por *e-Learning* (TZENG; CHIANG; 2007).

O sucesso do *e-Learning* depende muito da satisfação do indivíduo, fazem parte do processo como a função percebida, usabilidade e confirmação dos conteúdos, todos esses requisitos implicam no indivíduo querer utilizar o *e-Learning* (ROCA, CHIU, MARTÍNEZ; 2006).

A Educação à Distância (EaD) é uma estratégia desenvolvida por sistemas educativos para disponibilizar Educação a setores ou grupos da população que, por razões diversas, têm dificuldade de acesso a serviços educativos regulares. O autor afirma que a EaD deve ser compreendida como uma dimensão da educação que pode contribuir para mudanças paradigmáticas que superem a escola tradicional (GONZALEZ, 2005).

A expansão da EaD como modalidade de ensino vem se consolidando em nossa sociedade. Em um ritmo constante, aumenta a participação de organizações privadas e públicas na criação de projetos e cursos à distância, envolvendo as mais diversas áreas do conhecimento

(PEREIRA *et al.*, 2017).

A Metodologia EaD está introduzida em uma proposta de ensino e de aprendizagem na qual o aluno não tem a presença constante do professor para guiá-lo em sua busca pelo conhecimento. O EaD provoca a compreensão da relação entre o processo de escolarização e a reprodução de economias de poder e privilégio em uma sociedade mais ampla. (MURTA, 2011).

Fialho e Neubauer (2013) afirmam que um dos maiores desafios da EaD é a existência de uma grande diferença de realidades entre os alunos, assim, o que possibilita um padrão de ensino de qualidade é a metodologia a ser desenvolvida.

As definições de Educação a Distância e *e-Learning*, apesar de serem modalidades de ensino não necessariamente presencial, abrangem contextos diferentes e se diferenciam por sua aplicação. O *e-Learning* é transmitido apenas por meios eletrônicos e tecnológicos, e a EaD se dá tanto por ferramentas impressas quanto eletrônicas e tecnológicas. O *e-Learning* é mais conhecido no ambiente corporativo, por permitir a distribuição de conteúdo para pessoas localizadas em diferentes espaços no mundo, por meio da internet (FERNANDES, 2014).

O *e-Learning* é uma ferramenta relevante que auxilia de forma rápida os treinamentos, possibilitando a interação entre o professor e os alunos, e entre os próprios alunos, no processo de ensino sem a presença física de todos os envolvidos. É uma forma de entregar conteúdo de diferentes formas, visando o treinamento baseado em computador e na web. O *e-Learning* é caracterizado pela velocidade, transformação tecnológica e suporte às interações humanas (DA COSTA; SANTOS, 2002).

As organizações perceberam que uma forma de aumentar os indicadores de treinamentos dados aos seus funcionários poderia ser, justamente, a educação à distância. Isso implica na criação de Universidades Corporativas.

As Universidades Corporativas têm dois principais objetivos: ser agente de mudanças nas organizações e aumentar as qualificações, conhecimentos e competências que estão atreladas ao cargo.

O surgimento das Universidades Corporativas no Brasil vem provocando diversas discussões. Com o aumento da procura por serviços educacionais, as Universidades Corporativas são tão variadas quanto as organizações com as quais estão vinculadas, assumindo diferentes características (ALPERSTEDT; 2001).

No momento em que uma empresa investe em seus colaboradores, significa que ela busca inovação, desenvolvimento e avanço para os mesmos. Isso faz com que a organização ganhe destaque no mercado, melhorando sua imagem organizacional frente aos concorrentes e

atraindo novos talentos que compartilhem desses valores.

Os treinamentos podem também contar com diferentes técnicas de ensino, como gamificação, palestras, dinâmicas, conteúdos em vídeo, *microlearning*, apostilas, atividades de avaliação, entre outras.

É sempre importante destacar que, mesmo sendo conceitos e estratégias complementares, treinamento e desenvolvimento são coisas diferentes. O treinamento corporativo é o processo voltado para melhorias no desempenho das funções dos colaboradores, enquanto o desenvolvimento é uma estratégia contínua, voltada para o desempenho e habilidade profissional a longo prazo, não apenas para tal função, mas focando no desenvolvimento como um todo (ENGAGE, 2020).

As universidades corporativas e o ensino à distância, em particular, o *e-learning*, estão assumindo papéis importantes, pois oferecem ao indivíduo a possibilidade de estudar a qualquer hora e em qualquer lugar, acelerando seu aprendizado. Essa autora chega a apontar os recursos multimídia como contribuição significativa para que as universidades corporativas se configurem como inovadores laboratórios de aprendizagem, nos quais diferentes maneiras de disseminar o conhecimento são implementadas (MEISTER, 1999).

Ainda na visão do autor, ele identifica dois importantes objetivos da universidade corporativa: tornar-se um agente de mudanças na organização e desenvolver qualificações baseadas nas competências. Com relação ao primeiro objetivo, a universidade corporativa é um veículo de disseminação da visão corporativa e da criação de uma nova cultura. No que concerne ao segundo objetivo, a ênfase é dada ao desenvolvimento das qualificações, conhecimentos e competências. Embora não excludentes, os objetivos têm independência, o que implica uma definição prévia de prioridade e foco de atuação que determinará o conteúdo dos programas a serem oferecidos (MEISTER, 1999).

As universidades corporativas distinguem-se dos tradicionais departamentos de treinamento e desenvolvimento, pois seus programas de aprendizagem são proativos, centralizados e estratégicos. Além disso, a dinâmica de aprendizagem enfatiza a importância da continuidade frente à rápida limitação do conhecimento e a necessidade de as empresas desenvolverem e assimilarem novas informações e, com isso, se tornarem ou se manterem sua vantagem competitiva (VERGARA; RAMOS, 2022).

## 2.2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação no trabalho é definida como um estado emocional positivo ou de prazer,

que provém de um trabalho ou de experiências de trabalho, podendo gerar consequências tanto para a empresa quanto para o indivíduo (LOCKE; 1976). As experiências afetivas, crenças e comportamentos em relação ao objeto de atitude são vistos como fatores que fornecem informações que influenciam essa avaliação. As atitudes são afirmações avaliadoras em relação a objetos, eventos ou pessoas, e refletem como um indivíduo se sente em relação a alguma coisa, em particular para as organizações, elas são importantes, pois afetam o comportamento no trabalho (ROBBINS, 2005).

Outro ponto de vista em que as atitudes são entendidas como uma rede de sentimentos, crenças e tendências para agir, tornaram-se um referencial produtivo para o entendimento da afetividade em diferentes contextos, especialmente no trabalho. Nesta circunstância, as atitudes revelam avaliações positivas ou negativas que os trabalhadores têm em relação a diversos aspectos de seu ambiente de trabalho (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

A satisfação no trabalho é, de fato, uma atitude, pois se trata de uma avaliação ou julgamento avaliativo feito em relação a um objeto, ou seja, a satisfação no trabalho é um julgamento de valor positivo ou negativo que se faz sobre o emprego ou sobre uma situação do trabalho (WEISS; 2002).

A satisfação é entendida como um estado mental produzido pela otimização da retroalimentação cerebral. Diferentes regiões do cérebro compensam o seu potencial energético e conferem a sensação de plenitude. Ao alcançar a satisfação, o funcionamento mental do ser humano encontra-se em harmonia. A satisfação contribui para a felicidade ao passo que, pelo contrário, a insatisfação causa sofrimento.

Nas organizações, a satisfação no trabalho demonstra o quão satisfeito um profissional está com o seu cargo e isso depende de vários fatores como: liberdade, autonomia, reconhecimento, valorização, estar fazendo algo de que gosta, possuir uma boa socialização com os colegas, entre outras coisas (CONCEITO, 2013).

O desempenho no trabalho é definido como um comportamento ou ação relevante para os objetivos da organização, e também é considerado uma dimensão-chave para a gestão de pessoas e para a psicologia organizacional. Existe um consenso de que desempenho é um construto comportamental, ou seja, uma ação ou conjunto de ações realizadas pelos indivíduos e que contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais (BENDASSOLLI, 2012).

O desempenho é um aspecto importante para qualquer organização, pois são os resultados obtidos que interessam aos gestores e determinam o sucesso da organização. A premissa de que os funcionários satisfeitos são mais produtivos do que os insatisfeitos foi uma ideia básica entre os administradores e acadêmicos durante anos, apesar de somente agora as

pesquisas começarem a apoiar essa afirmação (JUDGE et al., 2001). Por outro lado, a possibilidade de que a relação satisfação-desempenho seja falsa tem importantes implicações teóricas e práticas. Estudiosos examinaram essa ideia de que um trabalhador feliz é um trabalhador produtivo, no entanto, as evidências ainda não são conclusivas a esse respeito (DAVAR; RANJUBALA, 2012).

O desenvolvimento alcança competências pessoais que possam ser utilizadas em cenários imprevisíveis. Não se trata de encarar o indivíduo como alguém que deve fazer isto ou aquilo, mas como uma pessoa que, na adversidade, será capaz de mobilizar competências para cumprir os objetivos organizacionais (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005). O desenvolvimento não mais se relaciona com um posto de trabalho, e sim com a própria pessoa, independente do posto ocupado.

As competências trabalhadas para o desenvolvimento extrapolam a noção de trabalho e, apesar da possibilidade de uso dessas competências no ambiente organizacional, não se limitam a isso. Habilidades interpessoais, respeito, valores éticos são alguns pontos em que o desenvolvimento focaria (ARAUJO, 2006).

As carreiras estão se tornando de natureza espiral, em ziguezague, em vez de escadas. Atualmente, seguir uma trajetória de carreira em espiral é muito mais alinhado, em sintonia com as necessidades do nosso tempo, pois desenvolvem pessoas que têm profundidade e amplitude de habilidades (EVANS, 1996).

A carreira é definida como a competência que um indivíduo possui de escolher e comprometer-se com uma dada direção educacional ou vocacional (OSIPOW; CARNEY; BARAK, 1976). Um outro sentido dado à decisão de carreira é o de identidade vocacional, ou seja, a clareza que o indivíduo tem quanto aos seus objetivos, interesses e talentos profissionais (SPOKANE, 1996). A carreira seria uma construção mais dinâmica, gerada na interação e na adaptação mútua das necessidades individuais e organizacionais, acordadas por essa interação e constituindo estruturas mais individualizadas, que contassem com a proatividade da pessoa e das empresas (SCHEIN, 1978)

A carreira seria um processo de mudança evolutiva ao longo da vida, parte do amplo processo de socialização e determinado pelo comportamento vocacional (conjunto de processos psicológicos que uma pessoa mobiliza em relação ao mundo), no qual a pessoa se desenvolve no tempo através de aprendizagens e evidências em referência ao meio social, que oferece oportunidades educacionais, laborais e socioeconômicas, às quais a pessoa se engaja para sua realização material e humana. (RIVAS, 2003).

A carreira seria uma trajetória ligada às atividades externas, ao sucesso e ao dinheiro,

como também pode ser responsável pela harmonia das relações e qualidade de vida. Esses profissionais apresentam tanto a profundidade de especialistas quanto a visão geral, ampla, do generalista (MALVEZZI, 1999).

O treinamento de pessoal está relacionado ao resultado e à aplicação do que foi assimilado pelo treinando nas suas funções, enquanto o desenvolvimento busca o crescimento pessoal dos integrantes da organização (BORGES-ANDRADE; OLIVEIRA-CASTRO, 1996).

Dessa forma, o treinamento é o aprimoramento dos conhecimentos e das habilidades técnicas, já o desenvolvimento seria o esforço educacional administrado pela empresa para aumentar a capacidade, além dos requisitos técnicos exigidos pelo cargo ocupado no momento. O treinamento é considerado a forma mais ampla, tendo como propósito a transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades, desenvolvimento ou modificação de atitudes dos indivíduos (DRAGO, 1980).

Visto também como um instrumento administrativo de vital importância para o aumento da produtividade do trabalho e como um fator de auto satisfação do treinando, o treinamento se constitui um agente motivador comprovado. Abrange uma somatória de atividades que vão desde a aquisição de habilidade motriz até o desenvolvimento de um conhecimento técnico complexo, incluindo também a assimilação de novas atitudes, bem como modificações de comportamentos em função de problemas sociais amplos (MAGALHÃES; BORGES-ANDRADE, 2001).

O treinamento cada vez mais se dirige para a intelectualização e qualificação do indivíduo, em todos os níveis organizacionais. A ação de treinamento deve ser entendida como uma ação capaz de desenvolver as pessoas, mediante a modificação de seus conhecimentos, habilidades e atitudes, tendo em vista determinados objetivos. O treinamento é sempre uma função, instrumento ou meio, nunca um fim, utilizado por conveniência de um sistema, de um grupo ou do próprio indivíduo (DEL MAESTRO FILHO, 2004).

Diante deste contexto, outro tópico importante é a qualidade de vida no trabalho, considerada um programa que visa facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador ao desenvolver suas atividades na organização, tendo como ideia básica o fato de que as pessoas são mais produtivas quanto mais estiverem satisfeitas e envolvidas com o próprio trabalho (FEIGENBAUM, 1994).

Qualidade de vida no trabalho resulta em maior probabilidade de se obter qualidade de vida pessoal, social e familiar, embora sejam esferas diferentes em que se desempenham papéis diferentes. É muito provável que funcionários motivados, capacitados e bem remunerados passem a ter um desempenho acima da média, reduzindo custo, apresentando

melhores soluções aos clientes e gerando como desdobramento maior vitalidade financeira, que, mais do que nunca, pode significar a sobrevivência da empresa (CONTE, 2003).

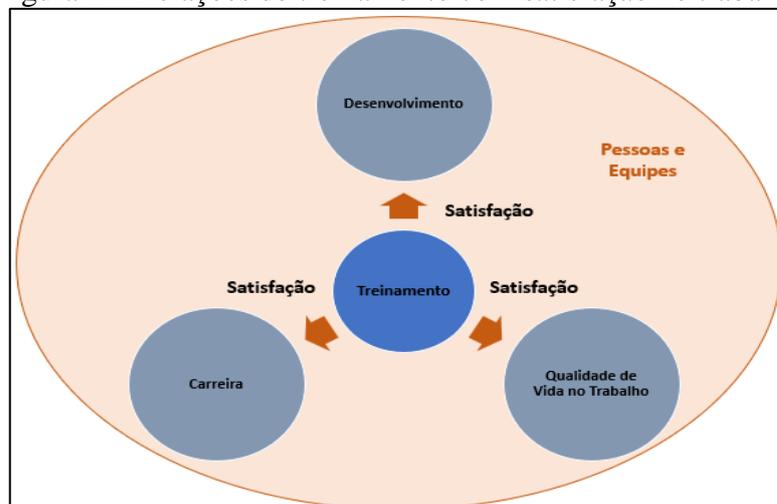
Um dos mais importantes conceitos dos programas de qualidade está na premissa de que somente se melhora o que se pode medir e, portanto, é preciso medir para melhorar. Assim, faz-se necessário avaliar de forma sistemática a satisfação dos profissionais da empresa, pois, nesse processo de autoconhecimento, as sondagens de opinião interna são uma importante ferramenta para detectar a percepção dos funcionários sobre os fatores intervenientes na qualidade de vida e na organização do trabalho (CAMPOS, 1992).

Ao analisar estas mudanças no mercado, questões relativas aos funcionários e ao grau de satisfação destes dentro das organizações vêm ganhando espaço nos estudos relativos à gestão de pessoas. Cada dia mais, as empresas buscam formas de adequar seu espaço físico para que seus funcionários, uma vez satisfeitos, possam alcançar metas nunca estabelecidas. Empresas que implantam ações neste sentido priorizam a qualidade do ambiente em que seus funcionários estão inseridos e seu bem-estar durante a realização de suas tarefas.

### 2.2.1 Relação do treinamento com satisfação no trabalho

A Figura 01 foi desenvolvida para demonstrar as relações do treinamento com a satisfação no trabalho e suas interfaces com desenvolvimento, carreira e qualidade de vida no trabalho. Um ponto muito importante nessa análise é que se faz necessário observar que estas interfaces podem ter diferentes resultados de acordo com o contexto em que as pessoas e as equipes estão inseridas.

Figura 1 – Relações de treinamento com satisfação no trabalho



Fonte: Autora (2022).

A satisfação no trabalho tem sido fortemente estudada e discutida entre pesquisadores acadêmicos e a área da gestão das organizações. Como as pessoas são vistas como um ativo corporativo fundamental e indispensável, os gestores devem manter e melhorar a satisfação dos seus colaboradores, manter pessoas competentes, reduzir a rotatividade, melhorar a eficiência da empresa e motivar os funcionários para desenvolver o seu melhor.

O autor cita que inúmeros estudos já conseguiram visualizar que o nível de satisfação no trabalho interfere na conduta e na atitude do colaborador em relação às suas atividades no trabalho, afetando assim, seu desempenho (TSAI, 2018). Alguns fatores estão diretamente ligados ao sentimento de satisfação no trabalho, dentre eles pode-se citar as relações sociais no trabalho, autonomia percebida pelo colaborador, exigências diárias do trabalho, apoio percebido e as oportunidades de crescimento e desenvolvimento dentro da organização (AKKERMAN *et al.*, 2016).

Uma forma de interação entre o indivíduo e o ambiente organizacional são as atividades de treinamento, que também fornecem ao indivíduo um leque de conhecimentos, habilidades e atitudes em vista de uma melhor efetividade no trabalho, impactando positivamente no desempenho organizacional (ODELIUS; SIQUEIRA, 2007).

Para realizar a tarefa de desenvolvimento, atração e retenção dos melhores indivíduos, as organizações precisam disponibilizar possibilidades de treinamento e valorização profissional, o que aumentará as possibilidades de êxito, pois a oferta de profissionais altamente qualificados e de fácil adaptação será cada vez menor em relação à crescente demanda (DE SOUZA FREITAS, 2013).

Neste sentido, as empresas deverão assumir a responsabilidade de promover o desenvolvimento e comprometimento daqueles que nelas trabalham, pois estas são características presentes nos indivíduos. Assim, os concorrentes não podem copiar e isto constitui a fonte transformadora da vantagem competitiva (FREITAG, 2012).

Neste contexto, a satisfação no trabalho é vista como algo importante, pois quando não se tem a mesma, atitudes indesejadas, como absenteísmo, rotatividade voluntária e doenças ocupacionais se tornam frequentes. No entanto, quando a satisfação no trabalho está presente, afloram os comportamentos otimistas, como o comprometimento afetivo, o bom desempenho organizacional, a satisfação com a vida em geral e a realização profissional (JACKSON; ALBERTI; SNIPES, 2014).

Por isso, as organizações devem realizar treinamentos, desenvolver e motivar a equipe de funcionários de modo a melhorar a qualidade dos serviços prestados. Isto é relevante mesmo

em instituições (ou organizações) sem fins lucrativos, pois uma qualidade elevada do serviço poderá aumentar o número de atendimentos e, conseqüentemente, o volume de negócios (receitas, faturamento). Os funcionários, então, podem ser considerados como clientes internos. Assim sendo, deve-se tratar os funcionários de forma a garantir a sua satisfação no trabalho e motivá-los a serem mais produtivos e assertivos (ILIOPOULOS; PRIPOLAS, 2011).

A partir do que a literatura estuda, é possível observar que existem relações positivas e negativas entre o treinamento, a satisfação no trabalho, o desenvolvimento, a carreira e QVT. A satisfação no trabalho pode ser considerada como um sentimento geral ou relacionado a atitudes sobre vários aspectos do trabalho, tais como ambiente de trabalho, remuneração, promoções, benefícios, relacionamento, engajamento e outros (PLATIS; REKLITIS; ZIMERAS, 2015).

A satisfação no trabalho é um dos principais aspectos que moldam o desempenho profissional, que é dependente da estrutura da organização e influencia diretamente o desempenho (PLATIS; REKLITIS; ZIMERAS, 2015). Vale ressaltar que a satisfação no trabalho é a orientação afetiva que um funcionário tem com o seu trabalho e que as condições do emprego podem afetar esta satisfação, bem como prejudicar a saúde física e mental do profissional (HOBUBI *et al.*, 2017).

Alguns fatores são motivadores para a satisfação no trabalho, como a realização e o reconhecimento no trabalho, a responsabilidade assumida, as oportunidades de desenvolvimento com treinamentos e as possibilidades de crescimento ou de desenvolvimento profissional (HERZBERG, 1968).

A relação do treinamento com a satisfação dos indivíduos acontece de forma direta, tanto positivamente, quanto negativamente. Tudo depende do contexto em que as pessoas ou a equipe estão inseridas. As pessoas que trabalham felizes, conseqüentemente, trabalham de forma mais eficiente, pois a satisfação cria uma diferença significativa no desempenho e afeta positivamente a performance e a entrega do funcionário. Por isso, remuneração, treinamento, ambiente externo e relações interpessoais devem ser considerados para avaliar a satisfação no trabalho (ÖZPEHLIVEN; ACAR, 2015).

Percebe-se, portanto, a partir da análise do referencial, que despontam alguns fatores como elementos que impactam sobre o treinamento corporativo diretamente ligados ao contexto de desenvolvimento, carreira e qualidade de vida no trabalho. Pela literatura, nota-se que os fatores que podem afetar a satisfação no trabalho estão vinculados aos treinamentos corporativos ou se relacionam à satisfação no trabalho. Contudo, esses fatores dependem de questões conjunturais a pessoas e equipes. Isso não está claramente exposto na literatura, mas

é exatamente nisso que o presente trabalho foca seu objetivo, sua questão de pesquisa e sua investigação.

### 2.3 ESCALA Q4TE

Diante do contexto, as organizações necessitam de ferramentas que auxiliem na tomada de decisão perante a avaliação de treinamento. Existem vários argumentos para isso, como aporte financeiro feito, servir para fins de gestão da qualidade, fornecer feedback aos departamentos de recursos humanos e formadores para melhorar os cursos de formação e ajudar a tomar decisões mais precisas sobre a continuação dos cursos de formação. Os resultados da avaliação de treinamento podem ser usados como ferramentas para a área de Recursos Humanos, a fim de atrair potenciais candidatos a emprego e reter funcionários qualificados (GROHMANN; KAUFFELD, 2013).

Como as avaliações de treinamento tendem a consumir muito tempo e mão-de-obra intensiva, há uma demanda crescente por inventários de avaliação econômica. Simultaneamente, as medidas de avaliação devem atender aos padrões psicométricos. O Q4TE é um eficiente questionário que foi desenvolvido para: (1) possui propriedades psicometricamente sólidas; (2) mede mais do que as reações dos participantes; e (3) é amplamente aplicável em diferentes conteúdos de treinamento, permitindo assim comparações de programas de treinamento dentro e entre organizações (GROHMANN; KAUFFELD, 2013).

As organizações podem usar o nível de reação como um indicador de satisfação do cliente e o nível de aprendizado é considerado um requisito para a mudança de comportamento. Os resultados do nível de comportamento demonstram como os conteúdos de treinamento são realmente aplicados ao trabalho e, portanto, se são organizacionalmente utilizáveis. Por fim, o nível de resultados mostra como o treinamento contribui para o sucesso organizacional (KIRKPATRICK; KIRKPATRICK, 2006).

As pesquisas de avaliação de treinamento oferecem uma maneira econômica de coletar informações sobre resultados de treinamento específicos porque podem ser facilmente aplicadas a um grande grupo de entrevistados. O Q4TE abrange a reação dos participantes, aprendizagem, transferência e resultados organizacionais, além de abordar as avaliações de curto e longo prazo dos cursos de treinamento (GROHMANN; KAUFFELD, 2013).

### 3 MÉTODO

Para a realização deste estudo, cujo objetivo é identificar a relação entre satisfação no trabalho e treinamentos corporativos, foi realizada uma pesquisa quantitativa, cujos conceitos são apresentados a seguir. Neste capítulo são apresentados o delineamento da pesquisa, o procedimento metodológico utilizado para entender a relação do treinamento corporativo com a satisfação no trabalho, bem como o procedimento de coleta de dados e as técnicas de análise de dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa possui uma abordagem qualitativa, pois procura entender fortemente o contexto que rodeia os dados, além de explicar ambientes, situações, acontecimentos, episódios e fenômenos (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Essa abordagem possui interesse em descrever a complexidade do ser humano, oferecendo uma análise detalhada, rica em observações e análises da realidade exposta ao pesquisador e aos dados de acessos secundários, como relatórios ou publicações (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Para delinear a pesquisa, deve-se considerar a classificação da pesquisa quanto à sua finalidade (explorar, descrever ou explicar), os métodos ou estratégias de pesquisa escolhidos e à população-alvo da pesquisa (KLEIN et al., 2015). Quanto ao tipo de pesquisa, no que se refere aos seus objetivos, há três grupos, podendo ser exploratória, descritiva ou explicativa. Esta investigação foi construída no formato da pesquisa de análise fatorial confirmatória, cuja metodologia é apresentada na sequência (GIL, 2011).

#### 3.2 AMOSTRA

A amostra é uma representação da população da organização, e neste estudo é composta pelos funcionários da empresa Marcopolo, que consiste em uma população total de 5.937 mil funcionários.

A população alvo no contexto de amostragem para responder aos questionários são pessoas de todos os departamentos da organização, tanto nas áreas auxiliares quanto na área de produção. A amostra se dará de forma não probabilística por conveniência, com uma seleção aleatória de participantes que estarão disponíveis no setor para responderem ao questionário.

Foi utilizada uma porcentagem de 5% do total de colaboradores, conforme quadro

abaixo com os dados da empresa para o cálculo da amostra, que resultou em 297 funcionários respondentes.

Quadro 1 – Dados da empresa

Capacidade de Produção	Brasil	115 un/dia
	Brasil e Exterior	240 un/dia
Nº de Colaboradores	Caxias do Sul	5.937
	Brasil	7.144
	Brasil e Exterior	8.735
Nº de fábricas	Brasil	3
	Exterior	11
Receita líquida 2021	R\$	3.499,4 milhões
Produção 2021	Unidades	11.230

Fonte: Marcopolo (2022).

### 3.3 INSTRUMENTO

Nas organizações, as áreas de treinamento e desenvolvimento enfrentam dificuldades para avaliar programas de treinamento, pois são instigados a atender aos requisitos de medidas de avaliação. Os formulários necessitam apresentar uma grande usabilidade em termos de eficiência de tempo, esses determinantes auxiliam na otimização futura de treinamentos (AGUINIS; KRAIGER, 2009).

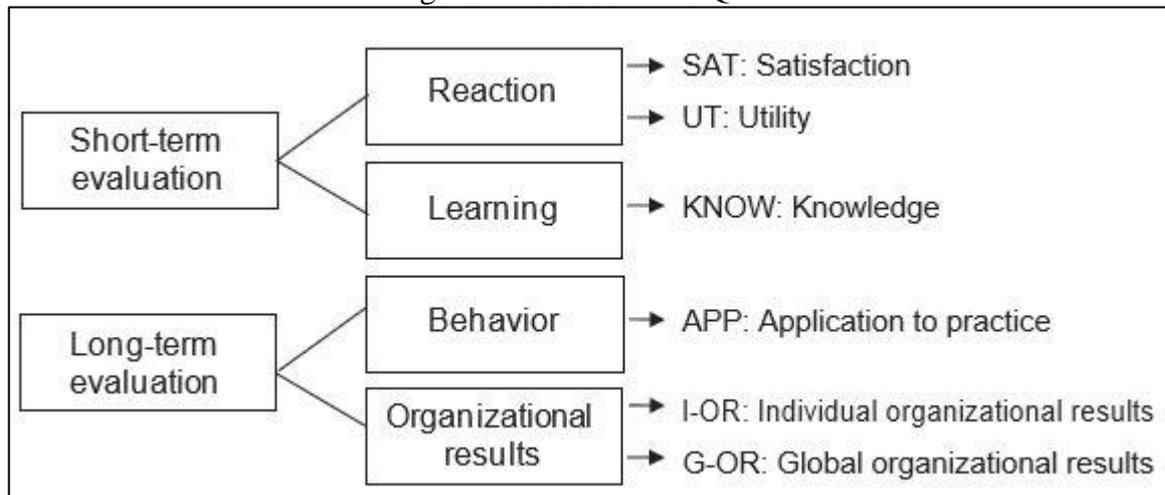
Existem vários modelos teóricos e estruturas para avaliação somativa de treinamento que auxiliam na tomada de decisão sobre a eficácia ou valor de um treinamento. Os autores especificam entre avaliação de curto e longo prazo. O primeiro mede as reações do aluno e seus resultados de aprendizagem, enquanto o segundo modelo refere-se à avaliação da mudança de comportamento (WANG; WILCOX, 2006).

Os autores Wang e Wilcox (2006) defendem a estrutura de quatro níveis de Kirkpatrick, estrutura muito popular e amplamente aplicada para avaliação somativa, que também pode ser encontrada em muitas outras abordagens de avaliação para uma visão geral.

Dentro da estrutura de Kirkpatrick, os quatro níveis a seguir são distinguidos: (1) reação, ou seja, reações emocionais dos participantes ao treinamento; (2) aprendizagem, ou seja, aquisição de conhecimento metodológico, procedimental e especializado, bem como mudança de atitude por meio de treinamento; (3) comportamento, ou seja, aplicação de conteúdos de treinamento (por exemplo, metodologias) no trabalho; e (4) resultados, em termos

de impacto organizacional de um treinamento, por exemplo, de tempo e custos KIRKPATRICK; KIRKPATRICK (2006). Abaixo segue quadro do framework Q4TE, que demonstra uma maneira de avaliação geral.

Figura 2 – Scales of the Q4TE



Fonte: Wang e Wilcox (2006); Kirkpatrick e Kirkpatrick (2006).

Todas as organizações podem utilizar os quatro níveis para avaliação do treinamento. O nível de reação é visto como um indicador de satisfação do cliente e o nível de aprendizado é como um requisito para mudança de comportamento. Os frutos do nível de comportamento comprovam como os conteúdos de treinamento são realmente aplicados ao trabalho e consequentemente são usuais para a organização. Por fim, o nível de resultados mostra como o treinamento contribui para o sucesso organizacional (KIRKPATRICK; KIRKPATRICK 2006).

Muitas organizações são impedidas de realizar avaliações específicas de treinamento porque muitas vezes não têm tempo ou recursos profissionais suficientes para desenvolver medidas de avaliação sólidas para cada curso de treinamento (AGUINIS; KRAIGER 2009).

Além disso, não há tempo para adaptar regularmente os questionários de avaliação à respectiva finalidade de formação. Assim, muitas vezes apenas o nível de reação é medido porque os dados de reação são coletados mais facilmente. No entanto, como apontado, não apenas o nível de reação, mas todos os quatro níveis do modelo de Kirkpatrick podem ser vitais para avaliar os benefícios do treinamento para a organização (KIRKPATRICK; KIRKPATRICK 2006).

A pesquisa optou por transformar o instrumento de coleta de dados para escala de discordo totalmente e concordo totalmente de 7 pontos e que foi necessário fazer essa transformação da escala para poder coletar os dados do estudo, O questionário encontra-se no

## Apêndice A.

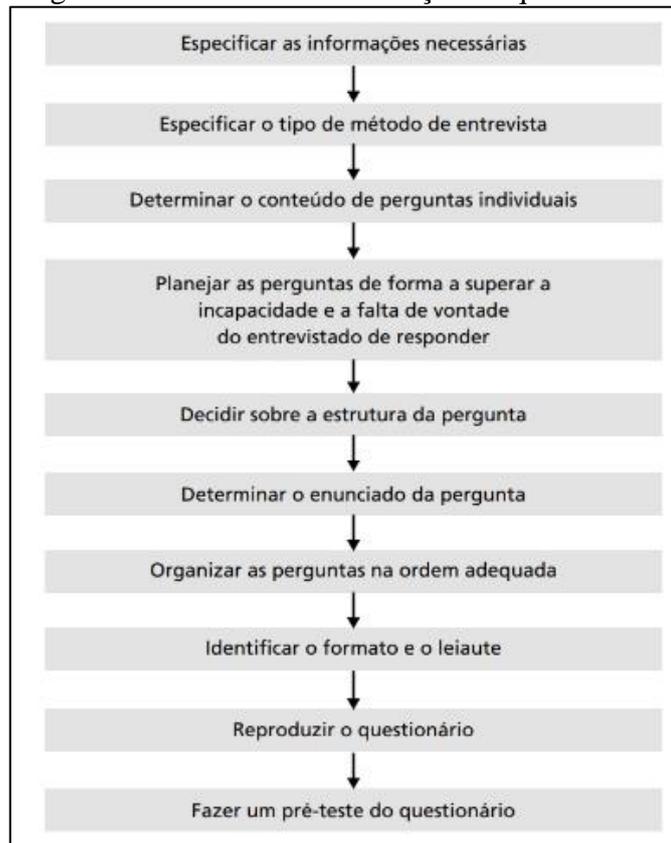
A partir do questionário validado com os professores da banca, foram aplicados 5 questionários de pré-testes para validação, entendimento e tempo de resposta dele. Com a aplicação do pré-teste, o questionário teve duas alterações que ajudaram no melhor entendimento e assertividade do respondente.

A coleta de dados ocorreu por meio físico e presencial na empresa, com questionários impressos. Os respondentes foram abordados no posto de trabalho nas diferentes áreas da empresa, inicialmente com a explicação do estudo e posteriormente o funcionário preenchia o mesmo. A coleta ocorreu entre o período de 08 de setembro a 20 de setembro e obteve 332 respondentes.

### 3.4 VALIDAÇÃO E CONFIABILIDADE

Um questionário, seja ele chamado de roteiro, formulário de entrevista ou instrumento de medida, é um conjunto formal de perguntas cujo objetivo é obter informações dos entrevistados. A concepção de um questionário será apresentada em uma série de etapas: (1) especificar as informações necessárias; (2) especificar o tipo de método de entrevista; (3) determinar o conteúdo de perguntas individuais; (4) planejar as perguntas de forma a superar a incapacidade e a falta de vontade do entrevistado de responder; (5) decidir sobre a estrutura da pergunta; (6) determinar o enunciado da pergunta; (7) organizar as perguntas na ordem adequada; (8) identificar o formato e o layout; (9) reproduzir o questionário; (10) fazer um pré-teste do questionário, conforme Figura 3 (MALHOTRA, 2019).

Figura 3 – Processo de elaboração de questionário



Fonte: Malhotra (2019).

As etapas estão interrelacionadas e o desenvolvimento de um questionário envolverá interações e retornos. O principal ponto fraco da elaboração de um questionário é a falta de teoria. Uma avaliação sobre como o tipo de método de entrevista influencia na elaboração de um questionário pode ser obtida a partir da análise de como o questionário é administrado com cada método (MALHOTRA, 2019).

O questionário de pesquisa deve se adaptar ao ambiente cultural, sem ser tendencioso em termos de uma determinada cultura. O questionário deve também poder ser aplicado por mais de um método, pois é comum serem empregados diferentes métodos de entrevista em diferentes países (MALHOTRA, 2019).

O procedimento se dará através da validação de dois especialistas, que serão os professores da banca, e que dará o formato final do instrumento de coleta de dados, mas depois que forem coletados os dados também se fará uma análise da consistência dos agrupamentos e medições.

### 3.5 ANÁLISE DE DADOS

O termo “análise fatorial” descreve uma série de métodos, todos os quais têm o propósito de facilitar o entendimento dos fatores latentes que são subjacentes a um conjunto de variáveis observáveis. A análise fatorial se propõe a determinar qual conjunto de variáveis observadas compartilha características de variância e covariância que definem a construção dos fatores. Na prática, coleta-se os dados variáveis e usa-se técnicas analíticas de análise fatorial para confirmar quais variáveis definem esses construtos ou fature, ou explora-se quais variáveis estão relacionadas aos fatores (DAMÁSIO, 2013).

A análise fatorial é utilizada em diversos campos do conhecimento, como contabilidade, medicina, marketing, economia, estratégia, finanças, engenharia, logística, psicologia, ecologia e bioestatística, entre outras áreas. As técnicas exploratórias de análise fatorial são muito importantes quando há a intenção de trabalhar com variáveis que mostram, entre si, coeficientes de correlação elevados e que desejam determinar novas. A análise fatorial pode ser utilizada tanto com o objetivo exploratório de redução da dimensão dos dados, como com foco na criação de fatores a partir de variáveis originais para confirmar a hipótese. Apesar da natureza do objetivo, a análise fatorial continuará exploratória (FÁVERO, BELFIORE; 2017).

A análise fatorial é uma técnica multivariada que procura identificar uma quantidade pequena de fatores que representam o comportamento conjunto de variáveis originais interdependentes. Se baseia na suposição de que podem ser extraídos fatores não correlacionados a partir de combinações lineares das variáveis originais. Com frequência, o termo análise fatorial confirmatório é, em essência, uma técnica multivariada exploratória, ou de interdependência (FÁVERO; BELFIORE, 2017).

A análise fatorial é uma técnica usada para sintetizar informações de muitas variáveis em um número reduzido de variáveis e fatores, por meio da combinação de variáveis. Neste trabalho se pretende avaliar as dimensões das relações do treinamento com satisfação no trabalho e suas interfaces com desenvolvimento, carreira e qualidade de vida no trabalho como fatores que caracterizam uma análise fatorial confirmatória.

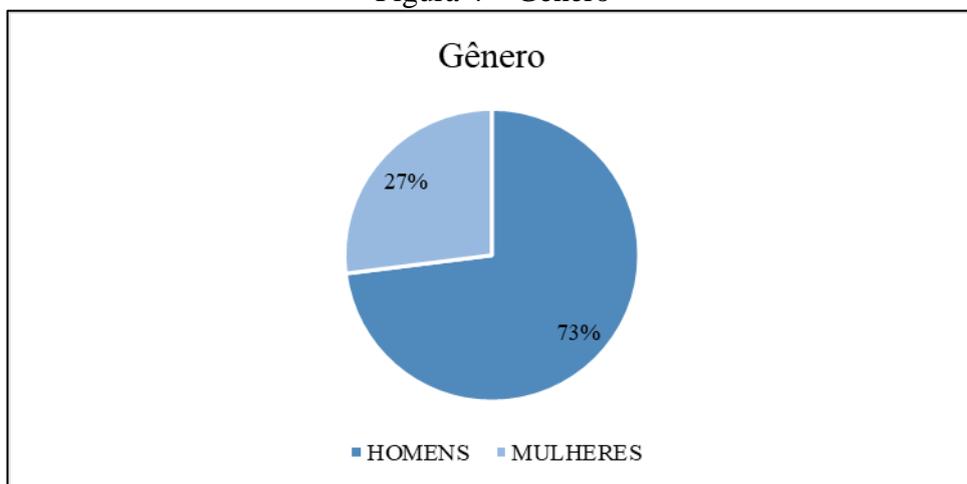
## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir, serão apresentados os resultados da etapa quantitativa, iniciando com a caracterização da população e, em seguida, os cruzamentos entre as questões a partir da análise estatística dos dados coletados.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO

Na caracterização da amostra buscou-se informações referentes à idade, sexo, estado civil, maior formação concluída, tempo de trabalho e área de atuação dentro da organização. O questionário contempla 6 questões sociodemográficas, que visam identificar a população pesquisada. É possível notar que o maior percentual de empregados é do gênero masculino (242 respondentes), o que representa 73% dos empregados. Já o percentual de respondentes do gênero feminino é de 27%. A figura abaixo apresenta os resultados.

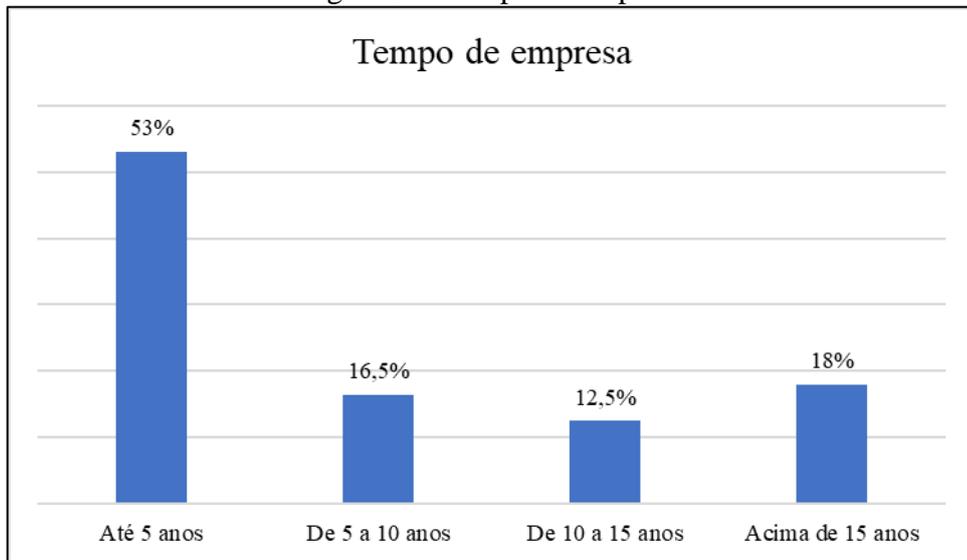
Figura 4 – Gênero



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Com relação à pergunta que se refere ao tempo de empresa que os funcionários possuem, o maior percentual obtido foi de 53%, com até 5 anos de empresa. De 5 anos a 10 anos de empresa, o percentual é de 16,5%, de 10 anos a 15 anos de empresa, totalizou 12,5%, e acima de 15 anos de empresa, 18% dos respondentes. A Figura 5 apresenta os dados.

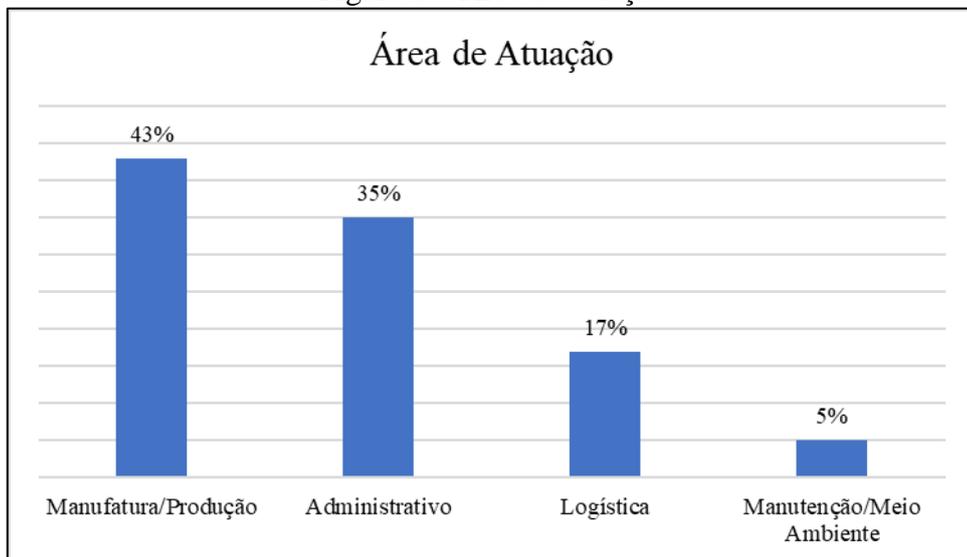
Figura 5 – Tempo de empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A fim de contextualizar os achados, uma questão solicitava que os respondentes indicassem a área em que trabalhavam, com 43% dos funcionários trabalhando no setor de produção. O setor administrativo corresponde a 35% dos respondentes e, na sequência, 17% na área de logística e 5% nas áreas de manutenção/meio ambiente, conforme figura abaixo.

Figura 6 – Área de atuação



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A análise univariada ou descritiva permite a compreensão do comportamento dos dados por meio de tabelas e pela identificação das tendências e variabilidades. (FÁVERO *et al.*, 2009). Para viabilizar a análise descritiva, calculou-se a média, desvio padrão e a moda por cada questão conforme mostra a tabela 1.

Com as análises, é possível identificar que a média das questões é alta e varia de 5,67 a 6,16, bem como o desvio padrão, que altera entre 1,17 e 4,12. Já a moda varia entre 6 ou 7, o que indica que os respondentes entendem que há uma relação forte de satisfação entre treinamento e carreira.

Tabela 1 – Caracterização geral das questões

QUESTÕES		Média	Desvio	Moda
1	Lembro com satisfação dos treinamentos recebidos	5,67	1,43	7
2	Gosto dos treinamentos recebidos	5,97	1,31	7
3	Os treinamentos são benéficos para o meu trabalho	6,14	1,21	7
4	A participação em formações oferecidas pela empresa são uteis	6,06	1,17	7
5	Sei substancialmente mais sobre o conteúdo do treinamento	5,94	1,21	7
6	Nos treinamentos aprendi coisas novas	6,16	1,15	7
7	No meu trabalho diário, costumo usar o conhecimento adquirido	5,78	1,33	7
8	Nos treinamentos que participo, costumo usar o conhecimento	5,80	1,30	6
9	Depois dos treinamentos fico mais contente com o meu trabalho	5,71	1,77	7
10	Meu desempenho no trabalho melhora com a aplicação dos	5,92	1,28	7
11	No geral, parece-me que a aplicação dos conteúdos das formações	5,72	1,29	6
12	No geral, parece-me que o clima organizacional melhorou devido	5,67	4,12	7

Fonte: Autora (2022).

Para demonstrar a prevalência, foi realizada a estratificação, conforme tabela abaixo, que mostra a predominância para os maiores valores da escala, o que confirma a tendência observada na média.

Tabela 2 – Estratificação das questões

QUESTÕES	Percentual da frequência							
	1	2	3	4	5	6	7	
1	Lembro com satisfação dos treinamentos recebidos	2,41%	2,11%	4,22%	6,63%	21,69%	28,31%	34,64%
2	Gosto dos treinamentos recebidos	1,81%	1,20%	3,61%	4,52%	12,65%	32,53%	43,67%
3	Os treinamentos são benéficos para o meu trabalho	1,20%	0,30%	3,01%	5,12%	12,65%	24,10%	53,61%
4	A participação em formações oferecidas pela empresa são uteis	0,90%	1,51%	0,60%	6,93%	12,95%	31,63%	45,48%
5	Sei substancialmente mais sobre o conteúdo do treinamento	1,20%	1,20%	2,11%	5,42%	17,47%	33,13%	39,46%
6	Nos treinamentos aprendi coisas novas	1,20%	1,20%	0,60%	4,22%	12,95%	29,52%	50,30%
7	No meu trabalho diário, costumo usar o conhecimento adquirido	2,41%	0,60%	2,41%	9,34%	16,87%	33,43%	34,94%
8	Nos treinamentos que participo, costumo usar o conhecimento	2,11%	0,90%	2,41%	9,04%	14,76%	36,45%	34,04%
9	Depois dos treinamentos fico mais contente com o meu trabalho	0,90%	2,71%	4,52%	10,54%	18,07%	30,12%	32,83%
10	Meu desempenho no trabalho melhora com a aplicação dos	1,81%	1,51%	1,81%	5,72%	15,36%	33,73%	39,76%
11	No geral, parece-me que a aplicação dos conteúdos das formações	1,20%	1,20%	4,22%	8,73%	18,98%	33,73%	31,93%
12	No geral, parece-me que o clima organizacional melhorou devido	1,81%	2,41%	4,82%	13,55%	21,39%	27,71%	28,01%

Fonte: Autora (2022).

A partir da análise dos dados de caracterização informados pelos respondentes, é possível sintetizar que há predominância de funcionários do gênero masculino no setor de produção, com até 5 anos de empresa.

## 4.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO ESTUDO

A coleta de dados ocorreu na filial da empresa Marcopolo, que se localiza em Caxias do Sul, no Rio Grande do Sul. Foi realizado um pré-teste, com o objetivo de realizar a testagem do questionário com uma amostra de entrevistados, a fim de identificar e eliminar problemas potenciais (MALHOTRA, 2006). O pré-teste tem a finalidade ainda da compreensão do grau de entendimento das instruções e das escalas utilizadas, bem como o tempo necessário para resposta, de modo a adaptar o instrumento de coleta aos objetivos propostos deste estudo (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012; HAIR Jr. et al., 2005).

A coleta de dados ocorreu entre os dias 08 e 20 de setembro de 2022, de maneira presencial no posto de trabalho com os funcionários da empresa. Neste período, foram coletados 332 questionários, sendo que a pesquisadora necessitou circular por todas as áreas da empresa para ter a maior diversidade de respondentes.

A abordagem realizada com cada indivíduo se deu no local de trabalho. Para isso, a pesquisadora fazia uma introdução do assunto e explicava o motivo pelo qual o respondente estava sendo solicitado a preencher o questionário. Depois, era entregue o questionário e a caneta para que a pessoa pudesse responder com toda tranquilidade.

Este estudo decidiu pela escolha de realizar a análise fatorial, a partir desta definição, de posse de todos os dados que foram coletados de forma presencial, em questionários impressos, os quais foram tabulados no Microsoft Excel e posterior utilizados no software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) para a realização das análises.

Após a preparação dos dados e da realização dos testes de normalidade, realizou-se a análise fatorial. As 18 questões que compõem o questionário foram inseridas no SPSS, e uma primeira rodagem dos dados foi realizada, com a intenção de trabalhar com variáveis que apresentem, entre si, coeficientes de correlação, e a cada uma nova variável é chamada de fator.

Assim, a análise fatorial é uma técnica multivariada que procura reconhecer uma quantidade relativamente pequena de fatores que representam o comportamento conjunto de variáveis originais interdependentes. A análise fatorial utiliza coeficientes de correlação para agrupar variáveis e gerar fatores (FÁVERO; BELFIORE, 2017). Pode-se dizer ainda que a análise fatorial foi a técnica estatística utilizada, visando a redução das variáveis em fatores comuns, por meio da análise das interrelações entre as variáveis, em grupos comuns, com a menor perda de informações possível (HAIR Jr. et al., 2005). Abaixo segue a tabela 03, demonstrando a Matriz de Correlações.

Tabela 3 – Matriz de correlações

Matriz de Correlações													
	q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7	q8	q9	q10	q11	q12	
Correlação	q1	1.000	.721	.556	.431	.547	.464	.476	.478	.416	.514	.515	.125
q2	.721	1.000	.667	.511	.613	.501	.551	.524	.489	.582	.544	.206	
q3	.556	.667	1.000	.612	.617	.587	.624	.612	.397	.630	.575	.194	
q4	.431	.511	.612	1.000	.513	.562	.568	.580	.471	.612	.568	.219	
q5	.547	.613	.617	.513	1.000	.575	.510	.579	.401	.623	.564	.159	
q6	.464	.501	.587	.562	.575	1.000	.585	.568	.386	.586	.521	.150	
q7	.476	.551	.624	.568	.510	.585	1.000	.752	.491	.645	.640	.215	
q8	.478	.524	.612	.580	.579	.568	.752	1.000	.439	.670	.633	.219	
q9	.416	.489	.397	.471	.401	.386	.491	.439	1.000	.562	.551	.216	
q10	.514	.582	.630	.612	.623	.586	.645	.670	.562	1.000	.754	.252	
q11	.515	.544	.575	.568	.564	.521	.640	.633	.551	.754	1.000	.301	
q12	.125	.206	.194	.219	.159	.150	.215	.219	.216	.252	.301	1.000	

Fonte: Autora (2022).

A Matriz de Correlações aponta a existência de correlação entre as variáveis. É importante que elas existam e, para isso, elas devem ser ou assumir um valor superior a 0,3 uma correlação mais independente, ou seja, elas não explicam nada em conjunto, são independentes e formam um construto independente. Na questão 12, os valores são menores que 0,3, a variável 12 dentro da análise fatorial irá ficar sozinha.

Após a matriz de correlações, monta-se a análise fatorial das 12 questões no SPSS. Diante disso, na extração dos dados existem duas possibilidades para montar os fatores, conforme Grohmann e Kauffeld (2013) relatam. Montando com os 4 construtos evidenciado no artigo *Evaluating Training Programs: Development and correlates of the Questionnaire for Professional Training Evaluation*, ou deixando livre para fazer o procedimento matemático e pegar todos os fatores com alto valor maior que 1.

Ao deixar livre, o resultado testa do ponto de vista da normalidade estatística normalmente se pode ou não pode aplicar análise fatorial, com o resultado do KMO ele mostra o valor entre 0 e 1, e quanto mais próximo de 1, mais adequado ou recomendado é o uso da análise fatorial.

No estudo, esse teste de KMO teve como resultado 0,9, o que demonstra estatisticamente que, a partir dos dados, temos um cenário excelente para aplicação da análise fatorial, além de ter correlações fortes e um cenário excelente para aplicação do estudo.

Para verificar se o método de análise fatorial é adequado para o tratamento dos dados, realizou-se o teste de Medida de Adequação da Amostra de Kaiser Meyer Olkin (KMO) e o Teste de Esfericidade de Bartlett, que são os testes indicados (HAIR Jr. et al., 2005). Segundo estes autores, o teste KMO deve ter como resultado mínimo 0,70, enquanto que o teste de Esfericidade de Bartlett deve ter sig.<0,05.

Tabela 4 – Kaiser-Meyer-Olkin

<b>Kaiser-Meyer-Olkin e teste de Bartlett's</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin adequação de amostragem	.934	
Teste de Esfericidade de Bartlett	Aprox. qui-quadrado	2.399.409
df	66	
Sig.	<.001	

Fonte: Autora (2022).

Diante desse resultado, quando se faz a análise fatorial se percebe que existe apenas um valor na matriz com valor alto no teste de KMO, e explica 55% do banco de dados. Isso faz com que tenhamos este resultado que é um fator, está tudo junto e não é possível fazer distinção. Contudo, os resultados encontrados demonstram que a matriz de dados possui, com base em (HAIR Jr. et al., 2005), correlações suficientes para justificar a aplicação da análise fatorial.

A comunalidade explica o quanto uma variável se correlaciona com uma ou mais variáveis (HAIR Jr. et al., 2005). Esse relacionamento pode ser medido por um índice que varia de 0 a 1, sendo que quando o resultado for abaixo de 0,5, a variável pode ser omitida ou eliminada. A Tabela 5 apresenta os resultados desta análise.

Tabela 5 – Variância total explicada

<b>Variância total explicada</b>									
Componente	Autovalores iniciais	Soma de extração de cargas quadradas	soma de rotação de cargas quadradas						
Total	% Variância	% Acumulado	Total	% Variância	% Acumulado	Total	% Variância	% Acumulado	
1	6.686	55.720	55.720	6.686	55.720	55.720	4.083	34.027	34.027
2	.993	8.274	63.994	.993	8.274	63.994	2.441	20.341	54.368
3	.787	6.559	70.553	.787	6.559	70.553	1.562	13.019	67.388
4	.694	5.782	76.335	.694	5.782	76.335	1.074	8.947	76.335
5	.519	4.324	80.659						
6	.478	3.985	84.644						
7	.435	3.622	88.267						
8	.377	3.138	91.404						
9	.338	2.815	94.219						
10	.244	2.035	96.254						
11	.241	2.011	98.265						
12	.208	1.735	100.000						

Método de extração: Análise de componentes principais

Fonte: Autora (2022).

Tabela 6 – Matriz de componentes

<b>Matriz de Componentes</b>				
Componente				
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	
<b>q1</b>	.710		.488	
<b>q2</b>	.785		.430	
<b>q3</b>	.810			
<b>q4</b>	.755			
<b>q5</b>	.767			
<b>q6</b>	.741			
<b>q7</b>	.807			
<b>q8</b>	.808			
<b>q9</b>	.649			-.652
<b>q10</b>	.848			
<b>q11</b>	.813			
<b>q12</b>	.309	.850		

Método de extração: Análise de componentes principais

a. 4 componentes extraídos

Fonte: Autora (2022).

Com a mesma matriz e os mesmos resultados, é forçada uma nova análise. Conduzi as variáveis para serem agrupadas em 4 fatores, ou 4 construtos, que era a escala original. A partir disso, observou-se outra variável - a de comunalidades. Forçando as análises estatísticas as variáveis ainda vão dar validade ao uso, e isso significa que todas as variáveis que tiverem os valores acima de 0,5 podem ser usadas com tranquilidade, o que pode ser verificado na tabela abaixo, mostrando que não há problema em forçar os 4 fatores, e ao fazer isso, aumenta a explicação do banco de dados de 55% para 76%.

Tabela 7 – Comunalidades

<b>Comunalidades</b>		
	Inicial	Extração
<b>q1</b>	1.000	.823
<b>q2</b>	1.000	.836
<b>q3</b>	1.000	.732
<b>q4</b>	1.000	.616
<b>q5</b>	1.000	.663
<b>q6</b>	1.000	.662
<b>q7</b>	1.000	.726
<b>q8</b>	1.000	.742
<b>q9</b>	1.000	.888
<b>q10</b>	1.000	.755
<b>q11</b>	1.000	.726
<b>q12</b>	1.000	.991

Método de extração: Análise de componentes principais

Fonte: Autora (2022).

Com base nessas informações, o procedimento da análise fatorial posterior foi realizado com o procedimento de rotação para descobrir qual a menor distância entre os pontos,

representados em um gráfico que gera a matriz rotacionada dos componentes. Pedi ao software para excluir todos os valores que fossem menor do que 0,3. Com isso, alguns valores em branco foram excluídos, conforme Tabela 8, a seguir.

**Tabela 8 – Matriz de rotação**

<b>Matriz de Rotação</b>				
Componetes				
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	
<b>q1</b>		.844		
<b>q2</b>	.338	.805		
<b>q3</b>	.660	.534		
<b>q4</b>	.695			
<b>q5</b>	.571	.572		
<b>q6</b>	.750	.312		
<b>q7</b>	.764		.307	
<b>q8</b>	.798			
<b>q9</b>			.875	
<b>q10</b>	.670	.307	.443	
<b>q11</b>	.599		.498	
<b>q12</b>				.982

Método de extração: Análise de componentes principais  
Método de rotação: Varimax com normalização Kaiser  
a. Rotação convergiu em 6 iterações  
Fonte: Autora (2022).

A partir disso, elabora-se as cargas fatoriais, determinando que são 4 fatores e a decisão de agrupamento se dá pela maior carga fatorial.

Foram selecionados 4 fatores, o fator 01 engloba as questões 03, 04, 05, 06, 07, 08 e 11 que foi nomeada como aprendizagem. A questão 3 (os treinamentos são benéficos para o meu trabalho), a questão 4 (a participação em formações oferecidas pela empresa são úteis), a questão 5 (sei substancialmente mais sobre o conteúdo do treinamento depois da formação do que antes), a questão 6 (nos treinamentos aprendi coisas novas), a questão 7 (no meu trabalho diário, costumo usar o conhecimento adquirido nos treinamentos), a questão 8 (nos treinamentos que participo, costumo usar o conhecimento adquirido nos treinamentos, e por último a questão 11 (no geral, parece-me que a aplicação dos conteúdos das formações facilitaram o fluxo de trabalho da minha empresa).

Todas as questões estão associadas a treinamento e aprendizagem, aquisição de conhecimento, melhora no desempenho e a utilidade para fazer as atividades. As pessoas percebem que estão fazendo o treinamento para aprender, para se instrumentalizar, focando no resultado da empresa. E também entendem que o treinamento é para ajudar no seu desempenho no trabalho e melhorar sua performance.

O fator 02 se mostra com maior particularidade nas questões 01 e 02, em que a questão

01 (lembro com satisfação dos treinamentos recebidos) e a questão 02 (gosto dos treinamentos recebidos) têm relação direta com a satisfação no trabalho. Os indivíduos que participam de algum programa de treinamento ficam muito felizes e satisfeitos por estarem sendo reconhecidos naquele momento.

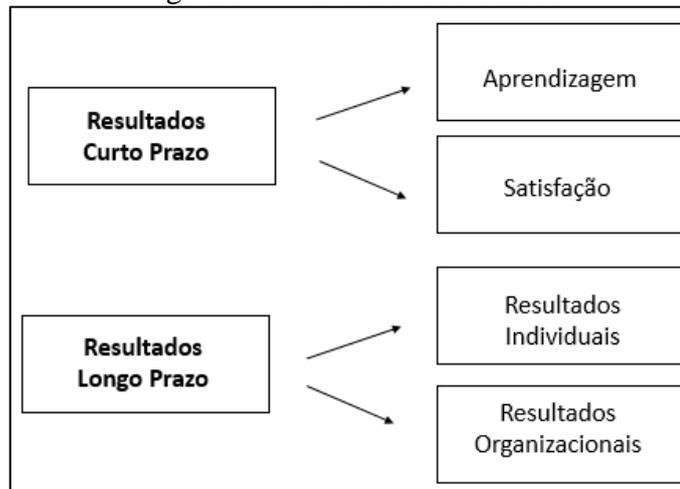
O fator 03 abrange as questões 9 e 10, onde a questão 9 (depois dos treinamentos fico mais contente com o meu trabalho) e a questão 10 (meu desempenho no trabalho melhora com a aplicação dos conteúdos das formações), foi nomeada como resultados individuais, nos quais o indivíduo se sente mais contente e melhora seu desempenho e a produtividade.

A preocupação com a satisfação dos colaboradores e, ao mesmo tempo, com os resultados da empresa, estimula a prática do treinamento com foco no equilíbrio entre interesses, necessidades, perspectivas e objetivos. Para contar com funcionários engajados e motivados, é importante que a empresa invista na capacitação, como forma de incentivo ao desenvolvimento de carreira.

Por fim, o fator 4 teve apenas uma variável dominante, e foi nomeado como resultados organizacionais do tipo clima. A questão 12 nos diz que (no geral, parece-me que o clima organizacional melhorou devido aos treinamentos).

Os treinamentos na Marcopolo geram um efeito positivo no clima organizacional, pois quando as pessoas fazem um treinamento, elas se sentem valorizadas, reconhecem que estão sendo respeitadas, que a empresa está dando uma oportunidade para que cada funcionário se desenvolva. A empresa que investe em capacitações quer ter colaboradores capacitados, pois além de aumentar a produtividade e a motivação, faz com eles estejam aptos a trazer ainda mais soluções e inovações no dia a dia da empresa.

Com base na análise fatorial deste estudo, originou-se 4 fatores demonstrados no Framework abaixo, em que os resultados a curto prazo estão relacionados diretamente à aprendizagem e à satisfação dos funcionários, enquanto para o longo prazo, permanecem os resultados individuais e os resultados organizacionais do tipo clima.

Figura 7 – *Framework* do estudo

Fonte: Autora (2022).

### 4.3 ANÁLISE DO ESTUDO

Foram testadas as variáveis das questões 13 a 18 como extratos e realizadas as análises de variância para fazer as comparações múltiplas de média e os resultados das análises estratificadas, mas não se mostraram significativas. Todos os resultados foram explicados de forma igual na análise da matriz de rotações.

Isso demonstra o quanto a cultura da empresa é forte e não faz diferença se a pessoa é mais nova ou mais velha, se tem mais ou menos tempo de empresa, se o grau de instrução é baixo ou alto. A cultura organizacional da empresa faz com que as pessoas se enquadrem nela de maneira muito rápida.

Mesmo com uma alta confiabilidade estatística de 0,93% extraído da análise realizada na empresa Marcopolo, porque essa escala funcionou diferente do que no Q4TE. Isso porque, o Q4TE é uma medida de autorrelato com eficiência de tempo e amplamente aplicável, especialmente para profissionais, e cobre todos os quatro níveis da estrutura de avaliação de Kirkpatrick.

O nível 1 - reação, é considerado multidimensional e muitas vezes dividido em respostas afetivas e julgamentos de utilidade (Alliger et al., 1997; Tracey et al., 2001). Portanto, o primeiro nível do Q4TE é dividido em satisfação global com o treinamento e utilidade percebida do treinamento.

Já o fator 01 do estudo foi associado à aprendizagem, e evidenciou que o treinamento gera ou possibilita um conhecimento ao participante, melhorando seu desempenho no trabalho. Dentro da empresa, os funcionários percebem que, ao serem convocados a realizar uma

capacitação, podem receber auxílio para o seu aprendizado e instrumentalização, embora esteja diretamente voltado para o resultado da empresa.

As pessoas não veem como um desenvolvimento pessoal, para aprimorar suas competências, para auxiliar no desenvolvimento de sua carreira, mas sim como algo que vem para ajudar, mas muito focado no resultado e nas estratégias que a empresa deseja.

O nível 2, no Q4TE, é direcionado para o conhecimento, que se refere à aquisição de conhecimento percebida pelos participantes. Na análise do estudo, mostra que tem relação direta com a satisfação dos funcionários. Mesmo que as pessoas demonstrem, no fator 01, como algo muito voltado aos resultados da empresa, os indivíduos se sentem satisfeitos, felizes por terem tido a oportunidade de se desenvolver. E quando isso se torna real, o nível de satisfação melhora, pois as pessoas se sentem valorizadas, acolhidas e reconhecidas dentro da organização.

O nível 3, o Q4TE, é referente à aplicação da prática, que se refere à medida em que os conteúdos de treinamento são aplicados no trabalho (Aguinis & Kraiger, 2009). No estudo designado por resultados individuais, mostra que o indivíduo se sente mais alegre quando pode participar de um treinamento e, conseqüentemente, o resultado é a melhora no seu desempenho e na produtividade.

Quando a empresa toma essa atitude de investir no capital intelectual da empresa, ela está mostrando e dando indícios que se preocupa com os funcionários e, assim, obtém ganhos na produtividade, entrega, resultados e na diminuição dos índices de rotatividade das pessoas. O indivíduo entende isso como uma valorização, torna-se um membro cada vez mais engajado e que busca sempre atingir os resultados propostos pela organização.

O nível 4 do Q4TE leva em consideração que existem três aspectos principais relevantes para avaliar os resultados organizacionais: qualitativo, temporal e impacto financeiro da participação no treinamento (Wang & Wilcox, 2006). O Q4TE difere entre resultados organizacionais individuais e globais.

No estudo, os resultados organizacionais do tipo clima demonstram que os treinamentos geram um grande efeito no clima organizacional. A corporação investe em capacitações para desenvolver seus funcionários, mas com o foco direcionado aos resultados da empresa. Diante disso, fica evidente que a empresa investe em programas de treinamentos para seus funcionários com foco nos próprios gaps.

Ao mesmo tempo em que a organização foca nos próprios resultados, ela está investindo no indivíduo, e ele entende isso como uma valorização, que está sendo reconhecido e respeitado. Assim, podem surgir oportunidades de troca de cargo ou área dentro da empresa.

Diante deste contexto e das análises realizadas com os dados extraídos, entende-se que os funcionários da empresa compreendem a existência da relação de satisfação entre treinamento e carreira. É notável, diante das análises realizadas de média das questões, o desvio padrão e a moda com altos resultados obtidos, o que confirma as análises ocorridas.

#### 4.4 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Ao investir no capital intelectual de seus funcionários, as organizações aumentam o espaço para a participação das pessoas na melhoria da qualidade, produtividade, lucratividade e competitividade da empresa. As organizações necessitam cada vez mais capacitar seus funcionários, pois, diante de um mercado altamente competitivo, precisam ter estratégias para alcançar o diferencial perante a concorrência. Com isso, é preciso investir nas pessoas, disponibilizando treinamentos, demonstrando a importância do tema como instrumento estratégico alinhado à busca da qualidade das ações e à valorização, proporcionando melhores resultados e se mantendo competitivo no mercado.

Com base nos dados da pesquisa realizada na empresa, vale ressaltar que 8 questões eram relacionadas ao perfil dos funcionários, e diante dos extratos foram feitas análises de variância para identificar grupos de acordo com alguma semelhança. Com os respondentes com maior representatividade ficou o gênero masculino com 73%, com até 5 anos de empresa, totalizando 53% dos respondentes que refletem em 43% que trabalham em na produção/manufatura.

Mesmo com essa predominância, é notável que não há nenhuma interferência nos resultados, o que comprova que, quando perguntadas a respeito dos treinamentos que a empresa realiza, as respostas não levaram em consideração o tempo de empresa, grau de instrução, gênero e idade do indivíduo. Isso demonstra o quanto a cultura organizacional da empresa é forte e norteia as pessoas.

A partir da pesquisa, os dados mostram que quando os funcionários são indicados a participarem de treinamentos, eles se sentem valorizados e entendem como algo positivo, pois são as pessoas que produzem e alavancam os resultados da organização. Fica evidente também que a empresa investe fortemente em capacitações aos seus funcionários, com alto foco nas atividades que os funcionários realizam. Isso demonstra que a empresa investe no desenvolvimento e melhoria de desempenho na atividade atual que o funcionário realiza, e talvez não tão focado no desenvolvimento de carreira. Cada vez que um indivíduo participa de um treinamento, ele assimila melhor as informações, aprende novas habilidades, desenvolve

atitudes e comportamentos diferentes, conseqüentemente o resultado dessas ações geram resultados positivos para a organização.

Às vezes, a empresa demonstra que está investindo nas pessoas, mas os indivíduos sentem que o foco está no desempenho da atividade. A empresa possui um plano de carreira, mas os funcionários não conhecem ou não entendem como funciona. Para favorecer esse entendimento, é fundamental trabalhar uma comunicação a respeito do tema, para que os funcionários percebam as iniciativas da empresa perante treinamento e plano de carreira.

Os achados desta pesquisa sugerem a importância de também proporcionar treinamentos além dos obrigatórios aos cargos, que possibilitem o desenvolvimento de novas habilidades e atitudes. Assim, o funcionário pode se preparar e se desenvolver para concorrer a vagas internas, quando houver.

Outro fator importante perante os resultados da pesquisa, é que os treinamentos impactam diretamente no clima organizacional da empresa. É notável que quando os funcionários participam de capacitações, além de aprimorar técnicas, cria-se principalmente um clima mais agradável, que motiva as pessoas. Conseqüentemente, quando o funcionário se sente apto para desempenhar o seu trabalho, isso repercute de maneira positiva dentro da organização, afinal a atividade pode ser executada com mais excelência e em menor tempo.

É necessário dedicar atenção ao desenvolvimento de competências comportamentais, sobretudo aquelas relacionadas ao desenvolvimento de carreira e qualidade de vida no trabalho. Faz-se necessário ter o equilíbrio entre as ofertas e as necessidades de treinamento, para que ambas não concorram entre si, mas sim que uma complemente a outra. Dessa maneira, a estratégia da empresa em ter uma área de Treinamento e Desenvolvimento e uma Universidade Corporativa possibilita olhar para estes assuntos e buscar a melhor estratégia de comunicar e disponibilizar aos funcionários.

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo desse trabalho é avaliar a satisfação de treinamentos corporativos em uma empresa de grande porte. Para tanto, ele foi organizado com o método utilizado para entender a relação entre treinamento corporativo com a satisfação no trabalho. Conduziu-se um estudo caracterizado quanto à natureza da análise fatorial confirmatória que entregou como resultado a certeza de que os funcionários acreditam na importância dos programas de treinamento disponibilizados pela empresa, como algo favorável e importante, pois podem se desenvolver ao mesmo tempo em que contribuem para que a empresa alcance suas metas.

Para atingir esse objetivo geral, o trabalho foi organizado por meio de três objetivos específicos. O primeiro de investigar as relações entre satisfação e treinamentos corporativos, que se pode dizer que foi atingido em sua totalidade, pois faz-se a relação direta dos treinamentos com a satisfação das pessoas no seu local de trabalho, conforme a caracterização das questões. Os funcionários veem as iniciativas de programas de treinamento como algo para auxiliar a empresa em primeiro plano, mas que conseqüentemente contribuem para o desenvolvimento e os resultados individuais.

O segundo objetivo específico era adaptar um instrumento para coleta de dados e informações, que relacionasse satisfação e treinamento corporativo. Este objetivo foi atingido em sua totalidade, utilizando um modelo já validado - o Q4TE, que colabora para construir as relações propostas neste estudo. O instrumento de coleta foi adaptado para uma escala de 7 pontos, onde discordo totalmente e concordo totalmente para a coleta de dados e posterior a análise dele.

E o terceiro objetivo específico era verificar as relações do treinamento corporativo com aspectos adjacentes de carreira e desenvolvimento pessoal, que foi parcialmente atingido. O que fica claro é que a empresa investe fortemente em programas de treinamento, mas são mais focados nos gaps de processo e legislação.

Os funcionários percebem as iniciativas de treinamento como algo positivo que a empresa disponibiliza, mas reconhecem que as iniciativas são voltadas diretamente para a organização. Diante dessas percepções, as pessoas se sentem valorizadas e engajadas por terem a oportunidade de participar de ações de treinamento e desenvolvimento.

Sugere-se para novas pesquisas e estudos futuros um aprofundamento do instrumento e das percepções vistas no estudo, podendo contribuir para as organizações na tomada de decisão e direcionamento de programas e ações de treinamento. A partir dos dados levantados e das análises realizadas entende-se que o estudo auxiliará a empresa no melhor direcionamento

para os programas de treinamento e desenvolvimento. Assim sendo, a empresa pode tomar posse dos dados deste estudo e criar estratégias que suportem principalmente os resultados desejados perante seus funcionários quanto à sua produtividade e entrega, melhorando também os resultados organizacionais.

Nesta mesma linha, sugere-se para estudos futuros explorar os fatores como moderadores, fazer uma regressão múltipla do impacto no curto prazo sobre o longo prazo quanto aos treinamentos e identificar quais as variáveis seriam usadas nessa composição, podendo trazer outras percepções ou confirmações a respeito do tema.

Outro viés importante que o estudo mostra, é que a empresa pode utilizar dessas informações e dos desejos dos funcionários quanto ao desenvolvimento pessoal para promover programas de treinamento com este enfoque. Tratando esse gap de treinamentos comportamentais, conseqüentemente será evidente que o nível de satisfação dos funcionários tende a aumentar, bem como os resultados organizacionais.

Visto que a empresa possui um plano de carreira que pode ser mais bem divulgado aos colaboradores sobre seu funcionamento, mostrar e direcionar como funciona este programa, auxilia a manter e reter as pessoas na empresa.

Também existe o programa de recrutamento interno, no qual as pessoas podem se inscrever para participar de vagas internas para ocupar novas posições na empresa. Nesta linha, ofertar treinamentos para o desenvolvimento pessoal, impulsiona resultados tanto para a empresa, quanto para os próprios funcionários. Uma sugestão que poderia ser utilizada de uma maneira mais efetiva, seria utilizar a Universidade Marcopolo como um pilar de desenvolvimento pessoal, além dos programas já conhecidos.

Desenvolver uma estratégia para melhor divulgação das ferramentas que a Universidade Marcopolo possui e fazer um direcionamento das ações, reforçando que nela é possível se desenvolver de forma online através de cursos que estão disponíveis na plataforma de forma gratuita iria auxiliar a empresa no quesito desenvolvimento de competências comportamentais. Com isso, a área de Treinamento e Desenvolvimento teria mais um pilar dentro da estratégia da área que pode alavancar cada vez mais o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários.

## REFERÊNCIAS

- ABBAD, Gardência, & BORGES-ANDRADE, Jairo. Eduardo. **Aprendizagem humana em organizações de Trabalho**. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (p. 237-275). Porto Alegre: Artmed, 2004.
- AGUINIS, Herman; KRAIGER, Kurt. **Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society**. *Annual review of psychology*, v. 60, n. 1, p. 451-474, 2009.
- ALPERSTEDT, Cristiane. **Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição**. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, p. 149-165, 2001.
- ALVAREZ, Noemi M., PUCHE, J.C.; MARTINES, Ruben; FINAT, Javier. **A software platform for eLearning of interventions in Cultural Heritage environments**. In: *Proceedings of the 2012 IEEE Global Engineering Education Conference (EDUCON)*. IEEE, 2012. p. 1-5.
- ANTONELLO, Claudia Simone. **Articulação da aprendizagem formal e informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais**. *Revista Alcance*, v. 12, n. 2, p. 183-209, 2005.
- ANTONELLO, Claudia S.; GODOY, Arilda S. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Bookman Editora, 2009.
- AKKERMAN, A.; JANSSEN, C. G. C.; KEF, S.; MEININGER, H.P. **Job satisfaction of people with intellectual disabilities in integrated and sheltered employment: an exploration of the literature**. *Journal of Policy and Practice in Intellectual Disabilities*, v. 13, n. 3, p. 205-216, 2016. DOI: 10.1111/jppi.12168.
- ARAÚJO, Luis César G. de; DE PESSOAS, AA Gestão. **Estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ARGYRIS, Chris. **Ensinando pessoas inteligentes a aprender**. *Gestão do Conhecimento*. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- BAILENSON, Jeremy. **Is VR the future of corporate training?** *Revista Harvard Business Review*, 18 set. 2020. Disponível em: < <https://hbr.org/2020/09/is-vr-the-future-of-corporate-training> > Acesso em: 18 fev. 2022.
- BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **O suporte oferecido pela pesquisa**. *Revista de Administração*, v. 26, n. 4, p. 87-102, 1991.
- BELL, George I.; DEMBO, MICAH; BONGRAND, PIERRE. **Cell adhesion. Competition between nonspecific repulsion and specific bonding**. *Biophysical journal*, v. 45, n. 6, p. 1051-1064, 1984.

BENDASSOLLI, Pedro F. **Reconhecimento no trabalho: perspectivas e questões contemporâneas**. Psicologia em estudo, v. 17, n. 1, p. 37-46, 2012.

BRUNER, Jerome S. **Process of education**. Boston, MA: Harvard University Press, 1997.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva. **Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas**. 1996.

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento-ABTD**. São Paulo: Makron Books, 1999.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos** (M.L.G. Leite, Trad). São Paulo: Thomson, 2003.

CASCIO, Wayne F. **Managing human resources**. New York: McGraw Hill, 1995.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC - Controle de qualidade total**. 2.ed. São Paulo: Bloch Editores, 1992.

CARAVANTES, Geraldo R. **Recursos Humanos estratégicos para o 3º milênio**. Porto Alegre: AGE, 1993.

CONCEITO, 2013. Disponível em < <https://conceito.de/satisfacao> > acesso em 15 de Mai, 2022.

CONTE, Antonio Lázaro. **Qualidade de vida no trabalho**. Revista FAE business, v. 7, p. 32-34, 2003.

DA COSTA PIMENTEL, Cristiane; SANTOS, Neide. **E-Learning: novos rumos em educação e treinamento**. Cadernos do IME-Série Informática, v. 13, p. 25-34, 2002.

DAMÁSIO, Bruno Figueiredo. **Contribuições da Análise Fatorial Confirmatória Multigrupo (AFCMG) na avaliação de invariância de instrumentos psicométricos**. Psico-Usf, v. 18, p. 211-220, 2013.

DA SILVA ABBAD, Gardênia. **Educação a distância: o estado da arte e o futuro necessário**. Revista do Serviço Público, v. 58, n. 3, p. 351-374, 2007.

DA SILVA MONTEIRO, Rodrigo; BRAUER, Marcus; MATTOSO, Cecília Lima de Queiroz; ALBERTIN, Alberto Luiz; ORIOL, Ettore de Carvalho. **Motivação e engajamento na educação corporativa mediada por tecnologia da informação**. Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação, n. E41, p. 178-192, 2021.

DAVAR, S. C.; RANJUBALA. **Relationship between job satisfaction & job performance: A meta-analysis**. Indian journal of industrial relations, p. 290-305, 2012.

DE MARCHI, Marisa Oliveira; SOUZA, Thiago Meneses; CARVALHO, Maria Balbina. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas**. Caderno de Graduação-Ciências Humanas e Sociais-UNIT-SERGIPE, v. 1, n. 2, p. 29-40, 2013.

DE SOUZA FREITAS, Wesley Ricardo et al. **Produção científica sobre gestão de recursos humanos e sustentabilidade: síntese e agenda de pesquisa.** Revista de Ciências da Administração, v. 15, n. 36, p. 11-27, 2013.

DEL MAESTRO FILHO, Antonio. **Modelo relacional entre modernização organizacional, práticas inovadoras de treinamento e satisfação no trabalho.** 2004.

DEMING, W. D. **Qualidade: revolução da administração.** Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DE MARCHI, Marisa Oliveira et al. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas.** Caderno de Graduação-Ciências Humanas e Sociais-UNIT-SERGIPE, v. 1, n. 2, p. 29-40, 2013.

DRAGO, Russell S.; CORDEN, Barry B. **Spin-pairing model of dioxygen binding and its application to various transition-metal systems as well as hemoglobin cooperativity.** Accounts of Chemical Research, v. 13, n. 10, p. 353-360, 1980.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2009.

DOS SANTOS, José Ricardo Vieira Silva; MOURÃO, Luciana. **Impacto do treinamento como variável preditora da satisfação com o trabalho.** Revista de Administração, v. 46, n. 3, p. 305-318, 2011.

EBOLI, Marisa. **Gestão do Conhecimento como vantagem competitiva.** São Paulo: Schmukler, 1999.

EBOLI, Marisa P. **Olhares sobre treinamento.** Revista T&D, n, 100, p.14-5, abr. 2001.

EBOLI, Marisa P. **Educar, aprender e ensinar.** Revista T&D, n, 114, p.14-9, jun, 2002.

ENGAZE. **Treinamento corporativo: Tudo o que você precisa saber sobre os programas de treinamento.** 2020. Disponível em: <[https://engage.bz/blog/treinamento-corporativo-2/#:~:text=Mensure O%20que%20%C3%A9%20treinamento%20corporativo%3F,para%20os%20perfis%20e%20empresas.](https://engage.bz/blog/treinamento-corporativo-2/#:~:text=Mensure%20que%20%C3%A9%20treinamento%20corporativo%3F,para%20os%20perfis%20e%20empresas.)> Acesso em 22 dez.2022.

EVANS, Paul. **Carreira, sucesso e qualidade de vida.** Revista de Administração de empresas. v. 36, p. 14-22, 1996.

FÁVERO, Luiz Paulo; BELFIORE, Patrícia. **Manual de análise de dados: estatística e modelagem multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®.** Elsevier Brasil, 2017.

FREITAG, Bárbara Beatriz. **Talentos em Gestão e Gestão de Talentos: Análise da Literatura Acadêmica e de Práticas Corporativas.** Dissertação (Mestrado) Universidade de São Paulo. São Paulo, 2012.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de Vida no Trabalho: Como medir para melhorar.** Salvador: Casa da Qualidade, 1996, 3. ed.

FERNANDES, Caroline Brito. **Aprendizagem organizacional como um processo para alavancar o conhecimento nas organizações.** Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, p. 81-93, 2002.

FERNANDES, Patrícia Cunha. **O e-learning como ferramenta estratégica para o treinamento e o desenvolvimento de pessoas e organizações.** Abed. org. br, 2014.

FEIGENBAUM, Armand Vallin. **Controle da qualidade total.** Makron Books, 1994.

FIALHO, José Tarciso; NEUBAUER FILHO, Airton. **O Estudo de Caso dirigido como metodologia de pesquisa para a Educação à Distância (EAD).** EADCON. Disponível em: <[http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2008/anais/pdf/644\\_503.pdf](http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2008/anais/pdf/644_503.pdf)>. Acesso em, v. 2, n. 10, 2013.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** 2001.

FRANÇA, Ana Cristina L. **Treinamento e qualidade de vida no trabalho.** In: BOOG, G Manual de treinamento. São Paulo: Makron Books, 2001.

FONSECA HERRERA, Jessica María Guadalupe; CRUZ TORRES, Christian Enrique. **The relationship of the Subjective Wellbeing of the Workers with their Commitment towards the Organization.** CES Psicología, v. 12, n. 2, p. 126-140, 2019.

FONTES, Lauro Barreto. **Manual do treinamento na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 1975.

GARAY, Angela Beatriz Scheffer; SCHEFFER, B. **Reestruturação produtiva e desafios de qualificação: algumas considerações críticas.** Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, v. 3, n. 1, 1997.

GIL, Antônio Carlos; **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas 2011.

GONZALEZ, Mathias. **Fundamentos da tutoria em educação a distância.** São Paulo: Avercamp, 2005.

GROHMANN, Anna; KAUFFELD, Simone. **Evaluating training programs: development and correlates of the Questionnaire for Professional Training Evaluation.** International Journal of Training and Development, v. 17, n. 2, p. 135-155, 2013.

HAIR JR. Joseph; BADIN Barry; MONEY, A.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERZBERG, Frederick et al. **One more time: How do you motivate employees.** Boston, MA: Harvard Business Review, 1968.

HOBOUBI, Naser.; CHOOBINEH, Alireza.; GHANAVATI, F. K.; KESHAVARZI, Sareh; HOSSEINI, Amir. **The impact of job stress and job satisfaction on workforce productivity in an Iranian petrochemical industry.** Safety and Health at Work, v. 8, n. 1, p. 67-71, 2017.

KLEIN, A. Z. et al. **Metodologia de pesquisa em Administração: uma abordagem prática.** São Paulo: Atlas, 2015.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos.** Curitiba: Ibpx, 2006.

KUENZER, Acácia Z. **Pedagogia da fábrica.** São Paulo, Cortez e Autores Associados, 1985.

ILIOPOULOS, Efthymios; PRIPORAS, Constantinos-Vasilios. **The effect of internal marketing on job satisfaction in health services: a pilot study in public hospitals in Northern Greece.** BMC health services research, v. 11, n. 1, p. 1-8, 2011.

INGIZZA, Carolina. **Quer desenvolver seu negócio ou carreira? Google abre programa de treinamento para mulheres.** Revista Exame, 24 fev. 2021. Disponível em: < <https://exame.com/pme/quer-desenvolver-seu-negocio-ou-carreira-google-abre-programa-de-treinamento-para-mulheres/> > Acesso em: 17 fev. 2022.

JACKSON, A. R.; ALBERTI, J. L.; SNIPES, R. L. **An Examination of the impact of Gender on Leadership style and Employee Job Satisfaction in the Modern Workplace.** Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict, v. 18, n. 2, 2014.

JUNIOR, Francisco Antonio Coelho; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações.** Paidéia, v. 18, n. 40, p. 221-234, 2008.

JUDGE, Timothy A. et al. **The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review.** Psychological bulletin, v. 127, n. 3, p. 376, 2001.

KAIZER, Betânia Mafra; SILVA, Carlos Eduardo Sanches; PAVIA; Anderson Paulo de; ZERBINI; Thaís. **E-learning training in work corporations: a review on instructional planning.** European Journal of Training and Development, 2020.

KIM, D. H.; MULLEN, E. **O espírito da organização que aprende. Criando organizações que aprendem.** São Paulo: Futura, p. 157-168, 1996.

KIRKPATRICK, Donald; KIRKPATRICK, James D. **Evaluating Training Programs: The Four Levels.** 3<sup>rd</sup> edn (San Francisco, CA: Berrett-Koehler), 2006.

LARENTIS, Fabiano ANTONELLO, C. S. FACHINELLI, A. C.; MACKE, Janaína. **A Interação entre a Aprendizagem Formal e Informal para o Desenvolvimento de Gestores: Um Estudo de Caso em Uma Instituição de Ensino Superior.** 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Caxias do Sul.

LEONARD, EDITED BY; NADLER, Zeace. **The handbook of human resource development**. New York, John Wiley and Sons, 1984.

LOCKE, Edwin A. **The nature and causes of job satisfaction**. Handbook of industrial and organizational psychology, 1976.

MAGALHÃES, Mônica Lemes; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento**. Estudos de Psicologia (Natal), v. 6, n. 1, p. 33-50, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 7 ed. – Porto Alegre; Bookman, 2019.

MALVEZZI, Sigmar. **Empregabilidade e carreira**. Cadernos de psicologia social do trabalho, v. 2, p. 64-68, 1999.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 edições. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2010.

MARTIN, Andrew James. **The motivation and engagement workbook**. Sidney: Lifelong Achievement Group, 2016.

MARTINS, Hélio Tadeu. **Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Subsistema de treinamento e desenvolvimento**. In: **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2001. p.145 – 172.

MARRAS, Jean. Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.

MEISTER, Jeanne. **Educação Corporativa: A gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron, 1999.

MURTA, Claudia. **Metodologia EAD**. Vitória: Universidade Federal do Espírito Santo, Núcleo de Educação Aberta e à Distância, 2011.

NISKIER, Arnaldo. **Educação a distância: a tecnologia da esperança**. São Paulo: Loyola, 1999.

NORTE, Diego Braga. **Conheça o microlearning, técnica que está mudando a educação corporativa**. Revista VocêRH, 15 dez. 2020. Disponível em: < <https://vocerh.abril.com.br/voce-rh/conheca-o-microlearning-na-educacao-corporativ> > Acesso em 19 fev. 2022.

PEREIRA, Adriano Soares; PARREIRA, Fábio José; SILVEIRA; Sidnei Renato; BERTAGNOLLO, Sílvia de Castro. **Metodologia da aprendizagem em EaD**. 2017.

PILATI, Ronaldo; ABBAD, Gardênia. **Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho.** *Psicologia: teoria e pesquisa*, v. 21, p. 043-051, 2005.

PLATIS, C.; REKLITIS, P.; ZIMERAS, S. **Relation between job satisfaction and job performance in healthcare services.** *Procedia Social and Behavioral Sciences*, v. 175, n. 1, p. 480-487, 2015.

ODELIUS, C. C; SIQUEIRA JR, F. A. B. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações: aspectos que influenciam a efetividade de seus resultados** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISADORES EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

ÖZPEHLIVAN, M.; ACAR, A. Z. **Assessment of a multidimensional job satisfaction instrument.** *Procedia Social and Behavioral Sciences*, v. 210, n. 1, p. 283-290, 2015.

QUINN, James Brian; ANDERSON, Philip; FINKELSTEIN, Sydney. **Gerenciando o Intelecto Profissional: Obtendo o máximo dos melhores.** KLEIN, David. *A Gestão Estratégica do Capital Intelectual: Recursos para a economia baseada no conhecimento.* Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

ROBBINS, Stephen. P. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2005.

RIVAS, Francisco; LÓPEZ, M. L. **El asesoramiento vocacional en la práctica psicopedagógica. Rivas: Asesoramiento Vocacional: Teoría, práctica e instrumentación. Barcelona.** Ariel Psicología, 2003.

Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: matching individual and organizational needs.* Reading: Addison-Wesley.

RUAS, R., ANTONELLO, C.S.; BOFF, L.H. **Os Novos Horizontes da Gestão – Aprendizagem Organizacional e Competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

ROCA, Juan Carlos; CHIU, Chao-Min; MARTÍNEZ, Francisco José. **Understanding e-learning continuance intention: An extension of the Technology Acceptance Model.** *International Journal of human-computer studies*, v. 64, n. 8, p. 683-696, 2006.

SALAMÃO, Karin. **Como o Itaú cortou tempo e custo do treinamento de seus gerentes.** *Revista Exame* 23 jul. 2018. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/como-o-itaucortou-tempo-e-custo-do-treinamento-de-seus-gerentes/>> Acesso em 19 fev. 2022.

SAMPIERI, Hernández.; COLLADO, Carlos Fernandez; LUCIO, Baptista M. **Metodología de la investigación.** São Paulo: Penso Editora, 2013.

SIMCARREIRA. **Diferença entre treinamento e desenvolvimento: você conhece?** Blog Simcarreira 2021. Disponível em: <<https://simcarreira.com.br/diferenca-entre-treinamento-e-desenvolvimento/>> Acesso em 18 fev. 2022.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SCHEIN, Edgar. H. **Career survival: strategic job and role planning**. Pfeifer e Company. San Diego: 1995. Tradução livre da autora.

SUPER, Donald E. **A life-span, life-space approach to career development**. *Journal of vocational behavior*, v. 16, n. 3, p. 282-298, 1980.

SMARTLEADER. **Quais são as vantagens do treinamento e desenvolvimento nas empresas?** Blog Smartleader 14 jun. 2019. Disponível em: <<https://blog.smartleader.com.br/quais-sao-as-vantagens-do-treinamento-e-desenvolvimento-nas-empresas/>> Acesso em 19 fev. 2022.

OSIPOW, Samuel H.; CARNEY, Clarke G.; BARAK, Azy. **A scale of educational-vocational undecidedness: A typological approach**. *Journal of vocational Behavior*, v. 9, n. 2, p. 233-243, 1976.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970.

TSAI, Sang.-Bing. **Using the DEMATEL model to explore the job satisfaction of research and development professionals in china's photovoltaic cell industry**. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, v. 81, p. 62-68, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rser.2017.07.014>

TZENG, Gwo-Hshiung; CHIANG, Cheng-Hsin; LI, Chung-Wei. **Evaluating intertwined effects in e-learning programs: A novel hybrid MCDM model based on factor analysis and DEMATEL**. *Expert systems with Applications*, v. 32, n. 4, p. 1028-1044, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant; RAMOS, David Ricardo Moreira. **Motivos para a criação de universidades corporativas-Estudo de casos**. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 3, p. 79-98, 2022.

WEGNER, Wiliam; SILVA, Silvana Cruz; KANTORSKI, Karen Jeanne Cantelli; PREDEBON; Caroline Maier; SANCHES, Marcia Otero; PEDRO, Eva Neri Rubim. **Educação para cultura da segurança do paciente: Implicações para a formação profissional**. *Escola Anna Nery*, v. 20, 2016.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

WANG, Greg G.; WILCOX, Diane. **Training evaluation: knowing more than is practiced**. *Advances in Developing Human Resources*, v. 8, n. 4, p. 528-539, 2006.

WEISS, Howard M. **Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences**. *Human resource management review*, v. 12, n. 2, p. 173-194, 2002.

## APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA QUANTITATIVA

### PESQUISA ACADÊMICA SOBRE IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO COM TREINAMENTOS CORPORATIVOS

Prezado (a) respondente

Os dados solicitados fazem parte da Pesquisa de Dissertação de Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, da Aluna Geisebel dos Santos Pezzi.

As respostas são confidenciais, e sua participação é muito importante, e não há resposta errada.

Por favor responda as seguintes questões e assinale com um “x” a sua opinião ao indicar seu grau de discordância ou concordância considerando:

- 1. Discordo Totalmente | 2. Discordo Muito | 3. Discordo Pouco | 4. Não Concordo nem Discordo |  
5. Concordo Pouco | 6. Concordo Muito | 7. Concordo Totalmente**

Questões		1	2	3	4	5	6	7
1	Lembro com satisfação dos treinamentos recebidos							
2	Gosto dos treinamentos recebidos							
3	Os treinamentos são benéficos para o meu trabalho							
4	A participação em formações oferecidas pela empresa são uteis							
5	Sei substancialmente mais sobre o conteúdo do treinamento depois da formação do que antes							
6	Nos treinamentos aprendi coisas novas							
7	No meu trabalho diário, costumo usar o conhecimento adquirido nos treinamentos							
8	Nos treinamentos que participo, costumo usar o conhecimento adquirido nos treinamentos							
9	Depois dos treinamentos fico mais contente com o meu trabalho							
10	Meu desempenho no trabalho melhora com a aplicação dos conteúdos das formações							
11	No geral, parece-me que a aplicação dos conteúdos das formações facilitaram o fluxo de trabalho da minha empresa							
12	No geral, parece-me que o clima organizacional melhorou devido aos treinamentos							

13. Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

14. Idade: \_\_\_\_\_

15. Estado civil

( ) Solteiro (a)

( ) Casado (a)

( ) Divorciado (a)

( ) Viúvo (a)

( ) Outro: \_\_\_\_\_

*\*Segue questões no verso da folha*

## 16. Escolaridade

- Ensino Fundamental Incompleto
- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Curso Técnico
- Graduação em andamento
- Graduação Completa
- Pós graduação em andamento
- Pós graduação completa
- Outro: \_\_\_\_\_

17. Há quanto tempo você trabalha na empresa: \_\_\_\_\_

## 18. Area de atuação

- Manufatura/Produção
- Logística
- Administrativo
- Manutenção/Meio Ambiente