

## Capital psicológico e suporte à transferência de treinamento: explorando relações na Universidade Federal do Ceará, Brasil

Psychological capital and support for training transfer exploring relationships at the Federal University of Ceará, Brazil

\*Ana Graziela Ramiro Alves Pinheiro \*\* Vivianne Pereira Salas Roldan

### Informações do artigo

Recebido em: 19/04/2020

Aprovado em: 24/05/2021

### Palavras-chave:

Capital psicológico. Suporte à transferência de treinamento. Universidades. Setor público.

### Keywords:

Psychological capital. Support for training transfer. Universities. Public sector.

### Autores:

\*Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Ceará (2011-2015)

Especialista em Gestão Pública pela UNILAB, Ceará.  
anagrazi88@gmail.com

\*\*Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (2001-2005)

Mestre em Administração de Empresas e Controladoria (2010-2012)  
vivianne.roldan2016@gmail.com

### Como citar este artigo:

PINHEIRO, Ana Graziela Ramiro Alves; ROLDAN, Vivianne Pereira Salas. Capital psicológico e suporte à transferência de treinamento: explorando relações na Universidade Federal do Ceará, Brasil. **Competência**, Porto Alegre, v. 14, n. 1, jul. 2021.

### Resumo

O objetivo geral foi investigar a relação entre as dimensões de capital psicológico e suporte à transferência de treinamento, na percepção dos servidores públicos da Universidade Federal do Ceará (UFC). O estudo é quantitativo e exploratório, sendo aplicada a estratégia de survey com amostragem não aleatória de 114 respondentes, participantes de cursos de capacitação. Foram utilizados os seguintes instrumentos validados: 1) Suporte à Transferência de Treinamento, de Abbad e Sallorenzo (2001); 2) Inventário de Capital Psicológico no Trabalho (ICPT), de Siqueira, Martins, e Souza (2013). Para análise dos dados, foi utilizada a estatística descritiva e a Análise de Correlação Canônica não linear (Overals). Os resultados sugerem existir relação entre os componentes de capital psicológico e de suporte à transferência de treinamento. Foram encontrados três clusters de servidores públicos, de percepções distintas, onde aqueles que evidenciaram melhor percepção quanto a elementos de capital psicológico apresentaram um posicionamento positivo quanto a elementos de suporte à transferência de treinamento, seguidos por um grupo de percepção intermediária, e um terceiro grupo, com percepção negativa sobre elementos de ambas as dimensões investigadas. Eficácia, esperança e otimismo no trabalho foram os componentes de capital psicológico mais evidenciados entre os servidores públicos.

### Abstract

The general objective was to investigate the relationship between the dimensions of psychological capital and support for training transfer, in the perception of public servants at the Federal University of Ceará (UFC). The study is quantitative and exploratory, and the survey strategy was applied with a non-random sample of 114 respondents who participated in training courses. The following validated instruments were used: 1) Support for Training Transfer, by Abbad and Sallorenzo (2001); 2) Inventory of Psychological Capital at Work, by Siqueira, Martins, and Souza (2013). For data analysis, descriptive statistics and non-linear Canonical Correlation Analysis (Overals) were used. The results suggest that there is a relationship between the components of psychological capital and support for training transfer. Three clusters of public servants were found, with different perceptions, where those who showed a better perception of elements of psychological capital had a positive position in terms of support elements for training transfer, followed by a group of intermediate perception, and a third group, with negative perception about elements of both dimensions investigated. Self-efficacy, hope and optimism at work were the components of psychological capital most evident among public servants.

## 1 INTRODUÇÃO

As transformações que as organizações contemporâneas têm vivenciado forçam o setor público a se adaptar, repensando suas estratégias organizacionais, promovendo mudanças de gestão, reformulação de missões, e adoção de novos métodos de trabalho. Essa realidade afeta a coordenação e gestão dos processos de trabalho, ensejando a construção e o desenvolvimento de novas competências profissionais (ANTONELLO; PANTOJA, 2010).

No sentido de aprimorar o desenvolvimento do servidor público no Brasil, foi instituída, através do Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) da Administração Pública Federal Direta, autárquica e fundacional. O decreto deixa claro, que os órgãos deverão incluir em seus planejamentos estratégicos as ações voltadas para o desenvolvimento de seus servidores.

A promoção do treinamento e sua recepção positiva pelos servidores não garantem, todavia, que haverá a aplicação das novas competências no trabalho (ABBAD; SALLORENZO, 2001). Tal situação pode ocorrer não necessariamente por falta de potencial do servidor ou por deficiência no treinamento, mas em virtude de lhe faltarem oportunidades para aplicar, no trabalho, as competências adquiridas.

Assim, quanto às estratégias de treinamento e capacitação de servidores de um órgão público, torna-se fundamental analisar a realidade pós treinamento, especialmente quanto ao suporte dado pelo órgão público para que o servidor treinado realize uma transferência positiva das competências aprendidas, sob o risco de serem comprometidos os esforços e gastos empreendidos com os treinamentos.

A literatura acerca da transferência de treinamento destaca a necessidade de um maior investimento em pesquisas que investiguem a relação entre os antecedentes da transferência de treinamento e o processo de transferência de treinamento (FATIMA; SIDDIQUI, 2019; ALNOWAISER, 2017; COMBS; LUTHANS; GRIFFITH, 2009). Além disso, ainda são poucos os estudos empíricos que investigam a transferência de treinamento nas organizações públicas (ALNOWAISER, 2017; BAWONO; PURNOMO, 2016).

Nesse sentido, o presente trabalho propõe, como problemática de pesquisa e objetivo geral, investigar a relação entre as características internas individuais destacadas no constructo capital psicológico com a percepção sobre o suporte à transferência de treinamento dos servidores da Universidade Federal do Ceará (UFC), participantes dos cursos de capacitação dessa instituição.

Apesar do capital psicológico se referir mais a um estado mental, do que a um traço individual (BERGLER, 2013), esse constructo pode ser aplicado para evidenciar forças do capital

humano referentes a características internas individuais (COMBS; LUTHANS; GRIFFITH, 2009). Estudos que investigam ambos os constructos, características individuais e fatores do ambiente organizacional, e sua relação com transferência de treinamento ainda são escassos (FATIMA; SIDDIQUI, 2019).

Analisar as dimensões do suporte à transferência de treinamento permite uma caracterização desse suporte nas instituições universitárias, onde o processo de conhecimento da gestão estratégica de pessoas ainda é pouco explorado (MATTOS *et al.*, 2020). Além disso, analisar as dimensões de suporte permite compreender como a organização se situa em termos de transferência de treinamento.

O capital psicológico consiste na integração de capacidades psicológicas positivas, que são a auto eficácia, o otimismo, a esperança e a resiliência. Os investigadores vinculados ao comportamento organizacional positivo defendem que o capital psicológico cria valor para as organizações. Os colaboradores acumulam capital psicológico no decorrer de sua existência, assim como a desenvolvem no trabalho (ANTUNES; CAETANO; CUNHA, 2013).

Estratégias de desenvolvimento de pessoal podem ser aplicadas para o incremento do capital psicológico entre os colaboradores no período pré treinamento, o que favorecerá o processo de transferência de treinamento (COMBS; LUTHANS; GRIFFITH, 2009).

Estudos anteriores têm destacado que componentes do capital psicológico podem afetar a transferência de treinamento, ajudando a contornar dificuldades relativas ao suporte à transferência de treinamento (COMBS; LUTHANS, 2007; COMBS; LUTHANS; GRIFFITH, 2009; SILVA ONÇA, 2011; SOUZA; SIQUEIRA; MARTINS, 2015; BERGLER, 2013).

Por sua vez, o suporte à transferência de treinamento foi encontrado por Bergler (2013) como um mediador entre utilidade percebida de treinamento e capital psicológico.

Tem sido evidenciado que o capital psicológico tem relação positiva com: a percepção de suporte social (GRIFFITH; COMBS, 2018; SOUZA; SIQUEIRA; MARTINS, 2015); suporte organizacional no trabalho (SOUZA; SIQUEIRA; MARTINS, 2015); motivação para aprendizagem (COMBS; LUTHANS; GRIFFITH, 2009); motivação para a transferência de treinamento (WEST, 2012; GRIFFITH, 2010); transferência de treinamento em seu componente “compartilhar conhecimento” (ABELLA; ZAPATA, 2011); e com a transferência de treinamento propriamente dita (BAWONO; PURNOMO, 2016). Otimismo e eficácia no trabalho são duas dimensões que se destacaram em parte desses estudos (WEST, 2012; BAWONO; PURNOMO, 2016).

Sendo ainda muito escassos os estudos da relação entre capital psicológico, transferência de treinamento, e suporte à transferência de treinamento, principalmente em instituições públicas, definiu-se os seguintes objetivos específicos: 1) Descrever a percepção dos servidores públicos acerca dos componentes de capital psicológico e de suporte à transferência de treinamento; 2) Explorar a relação entre componentes de capital psicológico e de suporte à transferência de treinamento, por grupos de servidores públicos.

Nesse estudo, a transferência de treinamento é tratada na perspectiva do ambiente de trabalho, considerando que a transferência de treinamento não é apenas uma questão psicológica e cognitiva, mas uma questão de gestão organizacional (BHUIYAN, 2017).

Buscou-se evidenciar o valor da capacidade psicológica dos indivíduos, sob a luz do comportamento organizacional positivo, investigando como características positivas podem estar associadas a melhor performance no trabalho, ao invés do maior enfoque nos aspectos negativos comumente abordados nas pesquisas (SOUZA; SIQUEIRA; MARTINS, 2015).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 SUPORTE À TRANSFERÊNCIA DE TREINAMENTO

Ivancevich (2008), ao falar sobre a temática “avaliação do processo de capacitação”, considera que a questão mais crucial seja determinar se o que o treinando absorve durante a capacitação é realmente aplicado no trabalho, e ainda, se as estratégias adotadas pela direção da organização facilitam a aplicação do aprendizado no trabalho. Nesse sentido, avaliar aspectos que expliquem melhor a ocorrência da transferência de treinamento é de grande relevância para as organizações.

O termo transferência de treinamento é expressão aplicada no contexto das ações formais de capacitação, enquanto o termo “transferência de aprendizagem” é mais utilizado nos estudos referentes aos resultados da aprendizagem informal do dia a dia das empresas (ZERBINI; ABBAD, 2010).

No entanto, em geral, não se encontram esses termos bem diferenciados entre os estudos empíricos. Para deixar claro o enfoque nos treinamentos formais, foi utilizada a expressão “transferência de treinamento” na presente pesquisa.

A “transferência de treinamento” consiste na aplicação correta, no ambiente de trabalho, de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) adquiridos nos eventos de capacitação formal (ABBAD, 1999; ZERBINI; ABBAD, 2010). A combinação sinérgica entre os elementos do CHA constitui a competência no trabalho,

que se evidencia por meio do desempenho apresentado pelo indivíduo na organização (CARBONE *et al.*, 2009).

A transferência de treinamento é o elo entre o que foi aprendido e o impacto do treinamento no trabalho, que é o propósito final de todo o processo, e só ocorre quando o indivíduo treinado aplica os CHAs aprendidos, e quando essa aplicação gera melhorias significativas na vida pessoal ou profissional, e no desempenho específico ou profissional da pessoa treinada (FREITAS *et al.*, 2006).

O impacto do treinamento no trabalho pode ser definido como o efeito das capacitações sobre o desempenho do indivíduo nas atividades de trabalho relacionadas ou não ao conteúdo dos treinamentos (TAMAYO; ABBAD, 2006). O impacto almejado de TD&E (treinamento, desenvolvimento e educação corporativa) está bastante associado a uma transferência positiva de treinamento (ABBAD; BORGES-FERREIRA; NOGUEIRA, 2006).

Abbad, Pilati e Pantoja (2003) destacam como principais antecedentes dos resultados do treinamento no trabalho, evidenciados nas investigações brasileiras da área de treinamento e desenvolvimento: características individuais, características do treinamento, e suporte à transferência de treinamento e clima.

Como os conceitos de suporte e clima se confundem na literatura sobre transferência de treinamento (ABBAD; SALLORENZO, 2001), foi considerado, na presente pesquisa, apenas o termo “suporte à transferência de treinamento”.

A literatura internacional utiliza as mesmas dimensões evidenciadas nos estudos brasileiros como antecedentes da transferência de treinamento: características individuais, design de treinamento e ambiente organizacional (BAWONO; PURNOMO, 2016).

As características individuais evidenciadas na literatura se referem a variáveis como motivação para o treinamento, interesse em aplicar o que foi aprendido, autonomia para realizar as tarefas, satisfação com o trabalho, grau de inovação ou de rotina das atividades, e auto eficácia (ABBAD; PILATI; PANTOJA, 2003).

As características do treinamento são aquelas relativas à carga horária do curso, relação do conteúdo do curso com a realidade do trabalho, estratégias instrucionais usadas no treinamento, estratégias de avaliação de aprendizagem, entre outras (ABBAD; PILATI; PANTOJA, 2003).

Conforme Abbad, Pilati e Pantoja (2003), os tipos de suporte à transferência de treinamento mais evidenciados na literatura são o suporte material, social, gerencial e organizacional. O suporte à transferência de treinamento pode ser conceituado como o conjunto de condições do ambiente organizacional que exercem influência sobre a transferência de treinamento (ABBAD;

BORGES-ANDRADE, 2004).

Abbad e Sallorenzo (2001) construíram e validaram escalas de Suporte à Transferência de Treinamento, sendo aplicada, na presente pesquisa, a escala de dois fatores: 1) suporte gerencial e social à transferência de treinamento; 2) suporte material à transferência de treinamento. A escala objetiva mensurar se essas condições estão presentes no contexto pós treinamento, e se são favoráveis ou desfavoráveis à transferência de treinamento.

O suporte gerencial se refere ao nível de apoio dos gestores para que o funcionário consiga aplicar em suas rotinas de trabalho o que aprendeu no treinamento. O suporte social, por sua vez, consiste no grau de apoio dos colegas nesse mesmo processo, como receber apoio de colegas experientes para aplicar as novas competências, aceitação de sugestões trazidas com o treinamento, entre outros (ABBAD; SALLORENZO, 2001).

O suporte material visa mensurar o quanto os recursos materiais e financeiros da empresa apresentam qualidade, suficiência e disponibilidade, e se contribuem para a aplicação das competências adquiridas na capacitação (ABBAD; SALLORENZO, 2001).

## 2.2 CAPITAL PSICOLÓGICO E TRANSFERÊNCIA DE TREINAMENTO

Considerando que a força de trabalho é um fator estratégico nas organizações, é cada vez mais forte o recrutamento e seleção de empregados que possuam um elevado capital psicológico, que se refere ao estado mental positivo sobre o trabalho, relativos à auto eficácia, otimismo, esperança, e resiliência no trabalho (SIQUEIRA; MARTINS; SOUZA, 2013).

Por meio do constructo “capital psicológico” destacam-se quatro características individuais, descritas a seguir, que combinadas, irão contribuir positivamente para o desenvolvimento do capital humano na organização, promovendo a transferência de treinamento e o sucesso pós treinamento (COMBS; LUTHANS; GRIFFITH, 2009).

A **eficácia no trabalho** se relaciona às crenças que o indivíduo tem em relação às suas próprias capacidades de conduzir, gerenciar e executar um curso de ação necessário para produzir algo, mobilizando motivação e recursos cognitivos para o alcance de seus objetivos (COMBS; LUTHANS; GRIFFITH, 2009; SIQUEIRA; MARTINS; SOUZA, 2013).

O **otimismo**, por sua vez, está relacionado à expectativa que o indivíduo tem de ser bem sucedido no trabalho, agora e no futuro, e de que os objetivos serão alcançados, mesmo diante de situações desfavoráveis (COMBS; LUTHANS; GRIFFITH, 2009; SIQUEIRA; MARTINS; SOUZA, 2013; MARIA DE SOUZA; SILVA;

TOLFO, 2021).

Considera-se que os eventos positivos advêm de fatores de ordem individual, de caráter permanente e universal, e que os eventos negativos advêm de fatores externos, de natureza momentânea e situacional (MARIA DE SOUZA; SILVA; TOLFO, 2021).

A **esperança** é um estado motivacional positivo, onde o indivíduo acredita que os objetivos desejados serão alcançados. Está fundamentada na crença na capacidade individual de gerar os meios necessários para o alcance dos objetivos, e de executá-los com a determinação necessária. Esse estado motivacional torna os indivíduos mais predispostos a encontrar os caminhos que levam a resolução de questões relevantes (COMBS; LUTHANS; GRIFFITH, 2009; TONG *et al.*, 2010; SIQUEIRA; MARTINS; SOUZA, 2013).

A **resiliência** trata-se de uma competência positiva, por meio da qual o indivíduo consegue se sobressair e vencer as mais adversas situações (SIQUEIRA; MARTINS; SOUZA, 2013), inclusive eventos positivos, como assumir novas responsabilidades (COMBS; LUTHANS; GRIFFITH, 2009).

Refere-se à capacidade individual para se adaptar a diferentes eventos, com alta flexibilidade e abertura para experiências novas. Os indivíduos resilientes sabem avaliar os ativos do seu contexto de trabalho, identificando aqueles que irão contribuir para mitigar os efeitos das ocorrências negativas (COMBS; LUTHANS; GRIFFITH, 2009).

Todas essas quatro dimensões de capital psicológico são mensuráveis, podem ser aprendidas e desenvolvidas, e tem impacto positivo sobre o desempenho do indivíduo no trabalho (SIQUEIRA; MARTINS; SOUZA, 2013).

A literatura tem destacado as características individuais como um preditor ou antecedente da transferência de treinamento (COMBS; LUTHANS; GRIFFITH, 2009; ABBAD; PILATI; PANTOJA, 2003; BAWONO; PURNOMO, 2016; BHUIYAN, 2017).

Da mesma forma, o capital psicológico é apontado como promotor do desenvolvimento do capital humano nas organizações, tanto na dimensão individual, como organizacional, sendo aliado dos processos de mudança e melhoria organizacionais e, portanto, importante instrumento de alcance da estratégia empresarial, e fonte de vantagem competitiva (COMBS; LUTHANS; GRIFFITH, 2009).

O capital psicológico exerce influência sobre as intenções para implementação e alcance dos objetivos, pós treinamento, nesse sentido, é sugerido que seja desenvolvido pela organização no período pré treinamento, de maneira a favorecer o processo de transferência de treinamento (COMBS; LUTHANS; GRIFFITH, 2009).

A eficácia no trabalho é um importante componente a

ser estimulado antes e durante o processo de aprendizagem nas capacitações, fazendo com que os indivíduos acreditem na sua capacidade de ter êxito na aplicação das novas competências adquiridas, beneficiando o processo de transferência de treinamento (COMBS; LUTHANS; GRIFFITH, 2009).

Os indivíduos dotados de auto eficácia apreciam desafios, definindo para si mesmos objetivos elevados e tarefas mais difíceis. São fortemente auto motivados, enfrentando os obstáculos com perseverança, e alcançando os objetivos com o esforço que for necessário. Eles não esperam que esses desafios sejam propostos para eles, eles mesmos criam seus próprios desafios (LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2015).

Esse perfil faz com que os colaboradores abracem sem medo, os desafios propostos nos treinamentos, definindo previamente e por si mesmos, objetivos e cursos de ação para a aplicação das competências aprendidas, não se deixando intimidar pelas barreiras (COMBS; LUTHANS; GRIFFITH, 2009; LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2015).

Processos de suporte gerencial e social como apoio para o cumprimento de tarefas, feedback positivo, e compartilhamento de experiências pessoais sobre a execução de tarefas, são fontes de eficácia de trabalho (COMBS; LUTHANS; GRIFFITH, 2009) e favorecem o processo de transferência de treinamento (ABBAD; SALLORENZO, 2001).

A observação de colegas que demonstram êxito na implementação dos objetivos de treinamento é um processo cognitivo essencial da eficácia no trabalho, fazendo com que a influência dos pares se destaque como fonte para o desenvolvimento da auto eficácia. Por meio dessa observação, os indivíduos podem passar a acreditar na sua auto eficácia ou mesmo serem persuadidos por seus pares a acreditarem em sua capacidade de alcançar os objetivos (COMBS; LUTHANS; GRIFFITH, 2009; LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2015).

A contribuição do otimismo no trabalho para a transferência de treinamento pode ser depreendida do fato de que os indivíduos otimistas têm sua atenção mais voltada para se preparar para o futuro, do que em perder tempo focando nos aspectos negativos das situações (LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2015).

Os otimistas tendem a ser mais abertos para assumir novas tarefas e desafios, e serem mais resilientes (MARIA DE SOUZA; SILVA; TOLFO, 2021), adotando estratégias de enfrentamento focadas no problema (*problem-focused coping*), onde se busca intencionalmente, e por si mesmo, minimizar os prejuízos psicológicos, sociais e físicos de uma situação (LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2015; CARROL, 2013).

Assim como a auto eficácia, o otimismo no trabalho é predominantemente encontrado em indivíduos de elevada competência no alcance dos objetivos (WEST; RYAN, 2011).

Nesse sentido, ao serem expostos a situações novas e desafiadoras, trazidas pelas capacitações, tenderão a aceitar mais facilmente suas novas propostas, e a serem mais competentes em aplicá-las, focando mais em se planejar para aplicar, do que em pensar nas barreiras que poderão encontrar pelo caminho. No decorrer do processo de transferência, buscarão eles mesmos resolver os problemas ou remover as fontes de estresse.

A esperança no trabalho se baseia em dois processos cognitivos principais: 1) a agência, como capacidade individual de definir metas desafiadoras, e de exercer a energia e determinação necessárias para alcançá-las, criando e mapeando caminhos alternativos quando o caminho originalmente percebido não estiver disponível ou não for mais viável; 2) *pathways*, consistindo no planejamento dos cursos de ação para alcance das metas definidas (BERGLER, 2013)

Dessa forma, o componente “esperança no trabalho” favorece a transferência de treinamento, ao levar os indivíduos a estabelecer cursos de ação baseados nos objetivos dos programas de capacitação, avaliando a aplicabilidade desses objetivos em seu trabalho, e inclusive, identificando para cada objetivo, formas de sanar os obstáculos encontrados. Para que isso ocorra, porém, é necessário que esses objetivos estejam definidos de forma concreta e mensurável (COMBS; LUTHANS; GRIFFITH, 2009).

Os componentes “esperança no trabalho” e “resiliência” do capital psicológico ajudam a resolver problemas de transferência de treinamento gerados por fatores desfavoráveis do ambiente organizacional, dentre eles, a ausência do suporte dos gestores e dos colegas (suporte gerencial e social, respectivamente), que provoca um desengajamento para alcance dos objetivos organizacionais (COMBS; LUTHANS; GRIFFITH, 2009).

### 3 METODOLOGIA

Nesse estudo foi aplicada a abordagem de pesquisa quantitativa, de caráter exploratório, pois não foi possível a aplicação de técnicas de inferência estatística. Logo, não se objetivou empreender testes confirmatórios de hipóteses, mas apenas explorar possíveis relações entre os componentes de capital psicológico e suporte à transferência de treinamento.

A investigação acerca do primeiro objetivo específico da pesquisa partiu da aplicação da estratégia da *survey* junto aos servidores públicos da Universidade Federal do Ceará (UFC), autarquia integrante da Administração Pública Federal indireta,

vinculada ao Ministério da Educação, que figura como uma instituição com forte influência na Educação Superior do Estado do Ceará e da região Nordeste.

A Divisão de Formação Profissional (DIFOP) é atualmente o setor responsável por desenvolver na UFC ações de capacitação e qualificação direcionadas a atender as demandas e necessidades dos servidores e da Universidade.

Levantaram-se na DIFOP da UFC, os dados dos servidores que realizaram cursos de capacitação, conseguindo-se acesso a uma lista de 709 e-mails, para os quais foi enviado o questionário da *survey* no formato eletrônico. A *survey* foi de corte transversal, pois os dados foram coletados em um determinado período de tempo, com amostragem não aleatória, pois os respondentes foram escolhidos com base na disponibilidade das informações e conveniência do pesquisador (CRESWELL, 2010).

A coleta dos dados ocorreu no mês de abril de 2015, no Ceará, obtendo-se um retorno de 114 servidores, que representou 16% do total de contatos enviados.

Como primeiro instrumento da *survey* foi utilizado a escala validada por Abbad e Sallorenzo (2001), de Suporte à Transferência de Treinamento, composta por dois fatores: 1) suporte gerencial e social à transferência de treinamento; 2) suporte material à transferência de treinamento.

O primeiro fator, com 12 itens, avalia a opinião do participante acerca do suporte gerencial (itens 1 a 5) e social (itens 6 a 12) que recebe em seu ambiente de trabalho para utilizar as novas competências adquiridas no treinamento. O segundo fator avalia o suporte material à transferência de treinamento, apresentando 5 itens. O instrumento faz uso da escala do tipo Likert de concordância, contendo 5 pontos: 1 – nunca; 2 - raras vezes; 3 - algumas vezes; 4-freqüentemente e 5- sempre.

O segundo instrumento da *survey* foi a escala validada por Siqueira, Martins, e Souza (2013), denominado “Inventário de Capital Psicológico no Trabalho (ICPT)”, dividido em quatro dimensões de Capital Psicológico no Trabalho (CAP): auto eficácia, otimismo, esperança, e resiliência no trabalho.

O ICPT trabalha cada dimensão do CAP como um núcleo psicológico comum à noção de “crenças mantidas pelo trabalhador”, e totaliza 25 itens em sua versão completa. Para obtenção das respostas, utiliza a escala likert de 5 pontos: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Nem concordo, nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente.

Ambos os instrumentos de pesquisa foram aplicados de forma conjunta aos servidores públicos da Universidade Federal do Ceará, sendo também levantadas informações sobre o perfil

dos pesquisados.

Em seguida, partiu-se para a análise dos dados, a fim responder ao primeiro objetivo específico da pesquisa. Para tanto, foi feita a análise descritiva das dimensões de “suporte à transferência de treinamento” e “capital psicológico”, calculando-se a média da percepção dos respondentes, assim como o desvio padrão (DP) e coeficiente de variação (CV), e fazendo a interpretação conforme explicado pelos autores das referidas escalas.

Para atender o segundo objetivo específico da pesquisa, sobre a relação entre as dimensões de “suporte à transferência de treinamento” e “capital psicológico” foi escolhida a análise de correlação canônica não linear (Overals), que consiste em um procedimento de caráter exploratório, que possibilita a análise das relações entre variáveis em um espaço multidimensional. Não é, portanto, uma análise confirmatória.

A Overals é fundamentada nas Escalas Ótimas, e faz uso do algoritmo Alternating Least Squares (ALS). Para viabilizar a aplicação do Overals foi necessário aplicar a escala reduzida do ICPT- Inventário de Capital Psicológico no Trabalho, com 12 itens, sendo três itens para cada dimensão.

A aplicação da referida técnica permitiu categorizar os pesquisados em três grupos com comportamentos distintos, que serviram de alvo de interpretação da relação entre os constructos analisados, para resposta ao problema de pesquisa. Foi utilizado o software SPSS, versão 23 para a realização da análise dos dados.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

A amostra pesquisada de servidores públicos da Universidade Federal do Ceará foi de 114 respondentes, e se caracterizou por uma maior porcentagem de participantes do sexo feminino (63,2%), situados na carreira técnico-administrativa (92,1%). Apenas 7,9% dos participantes da pesquisa foram docentes.

Com relação à idade, 28,9% dos respondentes se situaram na faixa etária acima de 44 anos, seguidos por 22,8% entre 24 a 29 anos, 21,9% entre 30 a 34 anos, 14% entre 40 a 44 anos, e 12,3% entre 35 a 39 anos. Quanto ao grau de instrução, predominou entre os respondentes as categorias mestrado e especialização (28,1% cada), e graduação (27,2%). Somente 7% dos pesquisados afirmaram se situar no ensino médio.

O tempo de atuação da maior parte dos pesquisados se destacou entre 0 a 5 anos (49,1%), 6 a 10 anos (20,2%), e 11 a 25 anos (20,1%). Demais respondentes se situaram nas faixas de 26

a 35 anos (7,9%) e 36 a 40 anos (2,6%). Foi levantado o tempo de atuação dos gestores do setor onde trabalham os pesquisados, predominando a atuação entre 1 a 4 (64,9%), 5 a 8 anos (12,3%) e 9 a 12 anos (9,6%). Quanto a esse quesito, 6,1% dos respondentes não souberam responder.

Foi evidenciado ainda que grande parcela dos respondentes (73,7%) estão situados acima do primeiro nível de capacitação (são 4 níveis), o que indica que já se utilizaram de cursos de capacitação com o propósito de progredir funcionalmente.

#### 4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DAS DIMENSÕES

Respondendo ao primeiro objetivo específico, nesta seção são apresentados os resultados da estatística descritiva das dimensões investigadas por meio da *survey* (suporte à transferência de treinamento e capital psicológico), com o cálculo da média, desvio padrão (DP) e coeficiente de variação (CV) de seus componentes.

O coeficiente de variação é uma medida de variabilidade dos dados em relação à média. O conjunto de dados é mais homogêneo, quanto menor for o coeficiente de variação. Siqueira (2013) destaca que o valor máximo do coeficiente de variação que indica compartilhamento de percepções ou homogeneidade é de 25 a 30%.

Nos resultados relativos ao Suporte Gerencial e Social à Transferência de Treinamento (Tabela 1) predominou um CV muito alto, sinalizando heterogeneidade da percepção dos pesquisados quanto a essas dimensões. Essa heterogeneidade pode ser explicada pela elevada dispersão dos pesquisados entre unidades distintas da Universidade alvo da pesquisa.

A média geral da dimensão suporte gerencial foi 3,08, predominando a percepção de que “algumas vezes”, e não frequentemente, os colaboradores são alvo de estratégias de suporte dos gestores, favoráveis à transferência de treinamento (Tabela 1).

**Tabela 1:** Suporte Gerencial à Transferência de Treinamento

Item do Questionário	Média	DP	CV
1. Meu chefe me encoraja a aplicar no trabalho o que aprendi nos cursos de capacitação.	3,33	1,43	0,43
2. Meu chefe planeja comigo o uso das novas habilidades adquiridas nos cursos de capacitação.	2,66	1,41	0,53
3. Eu recebo as informações necessárias ao uso eficaz das novas habilidades no trabalho.	2,99	1,29	0,43
4. Meu chefe remove obstáculos e dificuldades que possam impedir a aplicação eficaz dos novos conhecimentos e habilidades adquiridos no treinamento	3,19	1,41	0,44
5. Tenho sido encorajado pelo meu chefe a aplicar no trabalho o que aprendi no treinamento.	3,24	1,45	0,45
<b>Total</b>	<b>3,08</b>	<b>1,41</b>	<b>0,46</b>

Fonte: Resultados da pesquisa (2015)

Para a dimensão Suporte social à Transferência de Treinamento (Tabela 2), a média geral foi 3,19, predominando uma percepção intermediária dos respondentes quanto a receber esse suporte. Os itens de maiores médias dessa dimensão foram os itens 7 e 11, onde identificou-se homogeneidade da percepção dos pesquisados (CV menor).

Com isso verificou-se uma maior concordância dos pesquisados quanto a “algumas vezes” terem oportunidades de aplicar no trabalho o que aprenderam nas capacitações, e de terem suas sugestões levadas em consideração, pós treinamento.

**Tabela 2:** Suporte Social à Transferência de Treinamento

Item do Questionário	Média	DP	CV
6. Tenho recebido elogios quando aplico corretamente as novas habilidades que adquiri nos cursos de capacitação.	3,32	1,42	0,43
7. Minhas sugestões, trazidas com o aprendizado do treinamento, são levadas em consideração.	3,61	1,19	0,33
8. Recebo as orientações e informações necessárias à aplicação eficaz das novas habilidades adquiridas no treinamento	3,14	1,28	0,41
9. Meus colegas mais experientes apoiam as tentativas que faço para aplicar no trabalho os novos conhecimentos adquiridos no treinamento	3,40	1,29	0,38
10. No meu ambiente de trabalho, minhas tentativas de aplicar as novas habilidades adquiridas nos cursos de capacitação passam despercebidas.	2,75	1,29	0,47
11. Tenho oportunidades de utilizar no trabalho o que aprendi nos cursos.	3,71	1,09	0,29
12. São ressaltados os aspectos negativos à aplicação das novas habilidades	2,39	1,19	0,50
<b>Total</b>	<b>3,19</b>	<b>1,32</b>	<b>0,42</b>

Fonte: Resultados da pesquisa (2015)

O suporte material à transferência de treinamento foi a dimensão com maior média geral, obtendo-se o valor 3,67. O valor do coeficiente de variação para cada item da dimensão foi baixo, sinalizando uma maior homogeneidade das percepções dos pesquisados quanto ao suporte material recebido da organização (Tabela 3).

Os itens melhor pontuados nessa dimensão foram relativos às boas condições de uso de equipamentos, máquinas e materiais (item 1), e à qualidade das ferramentas de trabalho para aplicação das novas competências adquiridas nas capacitações (item 4).

**Tabela 3:** Suporte Material à Transferência de Treinamento

Item do Questionário	Média	DP	CV
1. Os equipamentos, máquinas e/ou materiais utilizados por mim estão em boas condições de uso.	3,96	1,02	0,26
2. Os móveis, materiais, equipamentos e similares têm estado disponíveis em quantidade suficiente à aplicação do que aprendi nos cursos de capacitação.	3,67	1,09	0,30
3. A organização em que trabalho fornece os recursos materiais (equipamentos, materiais, mobiliário e similares) necessários ao bom uso, no trabalho, das habilidades que aprendi nos cursos de capacitação.	3,65	1,10	0,30
4. As ferramentas de trabalho (computadores, máquinas e similares) são de qualidade compatível com a aplicação eficaz no trabalho das novas habilidades.	3,81	1,05	0,27
5. O local de trabalho, no que se refere ao espaço, mobiliário, iluminação, ventilação e/ou nível de ruído, é adequado à aplicação correta das novas habilidades.	3,29	1,20	0,36
<b>Total</b>	<b>3,67</b>	<b>1,11</b>	<b>0,30</b>

Fonte: Resultados da pesquisa (2015)

Quanto aos componentes do capital psicológico (Tabela 4), a análise descritiva revela que, em média, os respondentes apresentam maior concordância quanto a serem dotados de eficácia, esperança e otimismo no trabalho.

Com relação ao componente “resiliência no trabalho”, não foi possível identificar uma total concordância ou discordância dos pesquisados, pois a média se situou no valor 3,21 da escala (Tabela 4). Fazendo uma análise pormenorizada nos 6 itens dessa dimensão do inventário de capital psicológico - ICPT, constatou-se uma concordância parcial quanto a se sentirem mais fortes após enfrentar mudanças no trabalho, e após enfrentarem dificuldades no trabalho, pois as médias foram próximas de 4 (média 3,89 e 3,90 respectivamente), e o coeficiente de variação abaixo de 30%.

Para os demais itens do componente resiliência, as médias foram abaixo de 4, e o coeficiente de variação foi alto (entre 40% e 51%), revelando baixa concordância quanto a se sentirem mais fortes quando: enfrentam demissão (média 2,9), intrigas no trabalho (3,04), perdas no trabalho (média 3,10), inveja no trabalho (3,12).

**Tabela 4:** Dimensões de Capital Psicológico

Dimensões	Média	DP	CV
Esperança no Trabalho	4,27	0,93	0,22
Resiliência no Trabalho	3,21	1,27	0,39
Otimismo no Trabalho	4,15	0,94	0,23
Eficácia no Trabalho	4,47	0,62	0,14

Fonte: Resultados da pesquisa (2015)

### 4.3 CAPITAL PSICOLÓGICO E SUPORTE À TRANSFERÊNCIA DE TREINAMENTO

Para responder o segundo objetivo de pesquisa, e a problemática do estudo, foi aplicada a técnica de análise multivariada de dados Overals (Análise de correlação canônica não linear), que permitiu explorar possíveis relações entre os constructos capital psicológico e suporte à transferência de treinamento. Na análise de correlação canônica não linear as variáveis podem ser classificadas em dois ou mais grupos.

Para a aplicação da Overals, o primeiro conjunto de variáveis foi o de Suporte à Transferência de Treinamento, com 17 questões. Os demais conjuntos de variáveis se referem às quatro categorias de capital psicológico, onde foram aplicadas somente as questões da escala reduzida, com 12 itens, para viabilizar o uso da referida técnica estatística, sendo três itens para cada dimensão: auto eficácia, otimismo, esperança, e resiliência no trabalho.

A tabela a seguir apresenta as medidas estatísticas Fit (Ajustamento), Loss (perda), e auto-valores das dimensões 1 e 2. Os auto-valores são significativos para explicar a diferença de valores dos conjuntos, em cada dimensão.

**Tabela 5:** Sumário de Análise

Conjuntos de variáveis	Dimensão		Soma
	1	2	
Suporte à Transferência de Treinamento	.36 5	.30 8	.673
Esperança no Trabalho	.30 1	.28 8	.590
Resiliência no Trabalho	.53 7	.89 8	1.435
Otimismo no Trabalho	.32 2	.29 9	.621
Eficácia no Trabalho	.38 7	.63 5	1.022
Média	.38 3	.48 6	.868
<u>Auto-valores</u>	.61 7	.51 4	
<b>FIT</b>			1.132

Fonte: Resultados da pesquisa (2015)

A variância capturada para cada dimensão é o resultado da divisão do autovalor pelo Fit. Na dimensão 1, a variância capturada foi de 0,545, e na dimensão 2 a variância foi de 0,454. As correlações canônicas por dimensão indicam a similitude entre os conjuntos de variáveis, isto é, traduzem a correlação máxima entre as variáveis por grupo em relação à correlação das variáveis

Na dimensão 1, o valor da correlação canônica foi de 0,521, e na dimensão 2, o valor resultante foi de 0,443, que é



considerada uma força de associação moderada.

A etapa seguinte foi analisar os resultados dos Weights, Component Loadings, e Fit, identificando as questões de maior peso de cada conjunto de variáveis (Tabela 6).

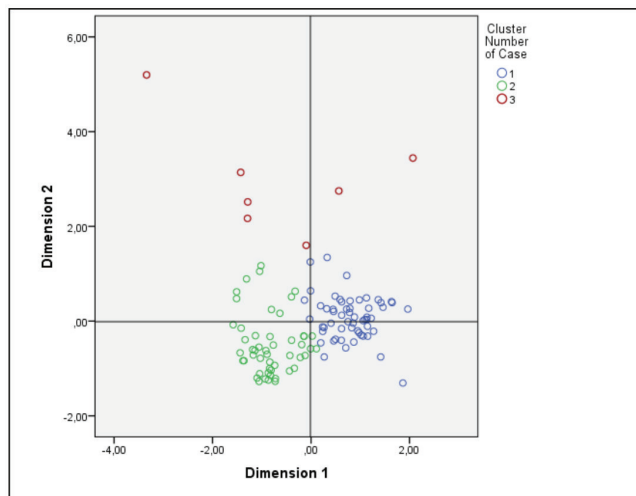
**Tabela 6:** Cargas Canônicas das variáveis em cada dimensão

Variáveis	Questões	D1	D2
Suporte Gerencial e Social	5.Tenho sido encorajado pelo meu chefe a aplicar no trabalho o que aprendi no treinamento.	0,085	-0,357
	6.Tenho recebido elogios quando aplico corretamente as novas habilidades que adquiri nos cursos de capacitação.	0,209	-0,372
	9.Meus colegas mais experientes apoiam as tentativas que faço para aplicar no trabalho os novos conhecimentos adquiridos no treinamento	0,453	-0,016
	12.São ressaltados os aspectos negativos à aplicação das novas habilidades	0,024	0,364
Suporte Material	1.Os equipamentos, máquinas e/ou materiais utilizados por mim estão em boas condições de uso.	0,363	0,175
Esperança no Trabalho	3. Eu posso encontrar muitas maneiras de realizar meus sonhos no trabalho.	0,265	-0,778
	13. Eu espero ter experiência suficiente para me sair bem no trabalho.	0,612	0,259
Resiliência no Trabalho	12. Fico mais forte após enfrentar perdas no trabalho	0,365	-0,081
	25. Fico mais forte após enfrentar inveja no meu trabalho.	0,438	0,175
Otimismo no trabalho	11. Eu acredito que dias melhores virão no meu trabalho.	0,268	-0,690
	24. Eu acredito que o amanhã será melhor no meu trabalho.	0,270	-0,600
Eficácia no Trabalho	16. Sou capaz de dominar os procedimentos novos que surgem no meu trabalho.	0,731	0,280

Fonte: Resultados da pesquisa (2015)

Em seguida, por meio da aplicação do método de agrupamento não-hierárquico de clusters, buscou-se visualizar como os valores das questões das variáveis se distribuem nas duas dimensões (D1 e D2) do espaço euclidiano gerados, por meio do gráfico de clusters. Compara-se o gráfico de clusters gerado com o gráfico dos centroides das categorias de cada questão (Nunca, Raramente, Algumas vezes, Frequentemente, e Sempre), projetadas nas dimensões 1 e 2.

**Gráfico 1:** Distribuição dos Clusters em D1 e D2



Fonte: Resultados da pesquisa (2015)

O gráfico de Clusters acima, mostra o Cluster 1, composto por 57 pesquisados, o Cluster 2, composto por 50 pesquisados e o Cluster 3, composto por 7 respondentes

Por meio dessa análise, e observando-se as cargas canônicas das variáveis nas dimensões 1 e 2, foram caracterizados os grupos distribuídos nos três clusters:

**Quadro 1:** Caracterização dos grupos de servidores públicos

Variáveis	Questões	Cluster1	Cluster2	Cluster3
Suporte Gerencial e Social	5.Tenho sido encorajado pelo meu chefe a aplicar no trabalho o que aprendi no treinamento.	Sempre	Algumas vezes	Raramente/Nunca
	6.Tenho recebido elogios quando aplico corretamente as novas habilidades que adquiri nos cursos de capacitação.	Sempre	Algumas vezes	Raramente/Nunca
	9.Meus colegas mais experientes apoiam as tentativas que faço para aplicar no trabalho os novos conhecimentos adquiridos no treinamento	Sempre	Algumas vezes	Raramente/Nunca
	12.São ressaltados os aspectos negativos à aplicação das novas habilidades	Raramente/Nunca	Algumas vezes	Frequentemente/Sempre
Suporte Material	1.Os equipamentos, máquinas e/ou materiais utilizados por mim estão em boas condições de uso.	Sempre	Algumas vezes/Frequentemente	Raramente
Esperança no Trabalho	3. Eu posso encontrar muitas maneiras de realizar meus sonhos no trabalho.	Concordo totalmente	Nem concordo, nem discordo/ Discordo	Discordo totalmente
	13. Eu espero ter experiência suficiente para me sair bem no trabalho.	Discordo Totalmente	Concordo/Nem concordo, nem Discordo/	Concorda totalmente
Resiliência no Trabalho	12. Fico mais forte após enfrentar perdas no trabalho	Discorda totalmente	Discordo	Concorda totalmente
	25. Fico mais forte após enfrentar inveja no meu trabalho.	Discorda totalmente	Concordo	Concorda totalmente
Otimismo no trabalho	11. Eu acredito que dias melhores virão no meu trabalho.	Concorda totalmente	Nem concordo e nem discordo	Discorda/Discorda totalmente
	24. Eu acredito que o amanhã será melhor no meu trabalho.	Concorda totalmente	Nem concordo e nem discordo	Discorda/Discorda totalmente
Eficácia no Trabalho	16. Sou capaz de dominar os procedimentos novos que surgem no meu trabalho.	Concorda totalmente	Concordo	Nem concordo e nem discordo

Fonte: Resultados da pesquisa (2015)

Quanto ao suporte gerencial e social à transferência de treinamento, o primeiro cluster revela a existência de um grupo que afirma ser sempre encorajado por chefes e colegas a colocar em prática o que é aprendido no treinamento, recebendo sempre elogios quando as competências aprendidas nos cursos são aplicadas corretamente.

Para esse primeiro grupo, raramente ou nunca são ressaltados os aspectos negativos na aplicação das novas competências. Com relação ao suporte material à transferência de treinamento, os pesquisados desse grupo afirmam que sempre os equipamentos e materiais utilizados estão em boas condições de uso.

Nas dimensões de capital psicológico, os pesquisados situados no primeiro cluster concordam totalmente que podem encontrar no trabalho muitas maneiras de realizar seus sonhos (esperança no trabalho), que dias melhores virão no seu trabalho e que o amanhã será melhor (otimismo no trabalho). Possuem ainda uma visão positiva de auto eficácia, sentindo-se capazes de dominar novos procedimentos que surgirem no trabalho.

No entanto, os respondentes do primeiro cluster não se sentem experientes o suficiente para se saírem bem no trabalho (esperança no trabalho), e não se sentem resilientes para enfrentar inveja e perdas no trabalho (resiliência no trabalho).

No segundo cluster, quanto às dimensões suporte gerencial e social, se destacou a percepção de que somente algumas vezes os colaboradores são encorajados pela chefia e colegas a aplicar no trabalho o que aprenderam no treinamento, e são elogiados por isso. Sobre o suporte material à transferência de treinamento, também afirmam que algumas vezes os equipamentos e materiais utilizados estão em boas condições de uso.

Quanto ao capital psicológico, os pesquisados do segundo cluster se situam entre discordar ou estar indiferentes à possibilidade de realizar seus sonhos no trabalho (esperança no trabalho), e não estão certos de que possuem experiência suficiente para se sair bem no trabalho (esperança no trabalho), nem de serem resilientes para enfrentar perdas no trabalho (resiliência). Também não possuem uma visão otimista com relação ao trabalho (otimismo no trabalho).

No entanto, concordam que se sentem mais fortes para enfrentar inveja no trabalho (resiliência), e de que são capazes de dominar procedimentos novos que surgem no trabalho (eficácia no trabalho).

No terceiro cluster, a percepção foi de que raramente os colaboradores são encorajados e apoiados pelos chefes e colegas a aplicarem no trabalho o que aprenderam no treinamento, assim

como raramente recebem elogios. Pelo contrário, afirmaram que sempre ou frequentemente são ressaltados os aspectos negativos quando tentam aplicar novas competências aprendidas no treinamento.

Nesse terceiro grupo, a percepção é de que raramente os equipamentos ou materiais por eles utilizados estão em boas condições de uso. Não possuem uma visão otimista quanto ao trabalho, e quanto a auto eficácia, predomina uma incerteza de que poderão dominar procedimentos novos.

Apesar dessa percepção negativa quanto ao suporte à transferência de treinamento, ao otimismo e eficácia no trabalho, afirmam concordar totalmente de que se sentem fortes para enfrentar perdas e inveja no trabalho (resiliência no trabalho), e que possuem experiência o suficiente para se sair bem no trabalho (esperança no trabalho).

## 5 DISCUSSÃO

Os resultados revelam que predomina entre os servidores públicos pesquisados um elevado nível de formação (grau de instrução que vai do ensino superior ao mestrado, predominantemente), o que aumenta a pressão individual para aplicar na prática os conhecimentos adquiridos ao longo de sua jornada profissional.

A maior parte dos gestores desses servidores havia assumido, recentemente, os seus departamentos (atuação de 1 a 4 anos, 64,9%), sendo necessário considerar, portanto, o espaço de tempo de conhecimento de suas equipes. Quase metade dos servidores pesquisados havia assumido recentemente os seus cargos (49,1%, tempo de serviço de 0 a 5 anos).

O grau de instrução e nível de maturidade das equipes são fatores que podem estar interferindo no processo de transferência de treinamento. Pessoas de elevado grau de instrução tendem a ser mais sensíveis quanto a oportunidades de aplicar seu conhecimento no trabalho, e a agir com mais autonomia. Aqui se refere à maturidade quanto à experiência no trabalho atual, e não quanto ao conhecimento técnico, pois mais de 70% dos pesquisados se situam acima do segundo nível de capacitação na instituição pesquisada.

Os resultados relativos ao primeiro objetivo específico da pesquisa revelaram que não houve plena concordância, entre os servidores públicos pesquisados, quanto a receberem suporte gerencial, social e material para o processo de transferência de treinamento. Apesar disso, concordam serem dotados dos seguintes componentes de capital psicológico: eficácia, esperança e otimismo no trabalho. A importância desses componentes para a transferência de treinamento será discutida a seguir.

Com relação ao segundo objetivo específico e problemática da pesquisa, por meio da análise de correlação canônica não linear (overals), constatou-se haver uma possível relação entre os componentes do capital psicológico e do suporte à transferência de treinamento, sendo encontrados na análise estatística, três grupos de servidores públicos que se distinguem quanto à percepção sobre os componentes analisados (**Quadro 1**).

No primeiro grupo foram evidenciadas percepções positivas sobre alguns aspectos de suporte à transferência de treinamento em conjunto com percepções positivas de alguns aspectos de capital psicológico. O segundo grupo apresentou um posicionamento predominantemente intermediário sobre as mesmas características, e o terceiro grupo apresentou uma percepção mais negativa.

Quanto ao capital psicológico, se destacou para os dois primeiros grupos (**Quadro 1**), a percepção de não se sentirem experientes o suficiente para se saírem bem no trabalho (esperança no trabalho), mas que se sentem capazes de dominar novos procedimentos que surgirem no trabalho (eficácia no trabalho).

Esses resultados evidenciam novamente o que foi discutido parágrafos acima, acerca do período de atuação de quase metade dos respondentes (1 a 4 anos), e de como a maturidade das equipes, em termos de experiência no trabalho atual, pode interferir no processo de transferência de treinamento.

A auto eficácia, entretanto, se apresentou como uma característica interna positiva da maior parte dos pesquisados desse estudo, fator que pode mitigar os efeitos negativos de uma menor maturidade das equipes sobre o processo de transferência de treinamento, pois os trabalhadores com esse perfil tendem a apreciar novos desafios, desenvolvendo objetivos e cursos de ação voltados para aplicar no trabalho o que aprenderam nas capacitações, e a acreditar que são capazes de alcançar esses objetivos (COMBS; LUTHANS; GRIFFITH, 2009; LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2015).

É importante ressaltar, que os suportes gerencial e social são fontes de eficácia no trabalho, e que a atuação de gestores e colegas podem contribuir para o desenvolvimento pessoal em termos de auto eficácia (COMBS; LUTHANS; GRIFFITH, 2009; LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2015). Essas dimensões de suporte foram bem avaliadas no primeiro e segundo grupo de servidores (**Quadro 1**), onde em ambos se destacou o componente de eficácia no trabalho, quanto a sentirem capazes de dominar novos procedimentos.

Para o primeiro grupo de pesquisados, o componente otimismo, relativo a acreditar que dias melhores virão no trabalho, se soma com as percepções positivas de eficácia no trabalho, e de

suporte gerencial, social e material de transferência de treinamento, o que não aconteceu para o segundo e terceiro grupos (**Quadro 1**).

Indivíduos otimistas apresentam maior competência em termos de determinação para alcance dos objetivos, dedicando maior parte do tempo em planejar como ter êxito nesse processo, e focando menos nos aspectos negativos das situações (LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2015), o que é favorável ao processo de transferência de treinamento.

Relativo à dimensão otimismo, o segundo e terceiro grupos não acreditam que dias melhores virão no seu trabalho. Um fator que pode ter levado a esse resultado, foi a menor percepção pelos pesquisados quanto a quesitos de suporte gerencial e social para a transferência de treinamento (**Quadro 1**). Revela, ainda, uma falta de preparo pessoal em saber minimizar os efeitos de situações desfavoráveis no trabalho (LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2015).

Apesar de indivíduos otimistas tenderem a ser mais resilientes (MARIA DE SOUZA; SILVA; TOLFO, 2021), no primeiro grupo de respondentes foram evidenciadas percepções negativas de resiliência, quanto a não se sentirem capazes de enfrentar inveja e perdas no trabalho. Em contraponto com a literatura, evidenciou-se no segundo e terceiro grupos a percepção de se sentirem resilientes para enfrentar inveja e perdas no trabalho (**Quadro 1**).

Quanto à esperança no trabalho, para alguns de seus aspectos, foram encontradas percepções positivas no primeiro e terceiro grupo de pesquisados (**Quadro 1**). O primeiro grupo enxerga na organização, possibilidades de realizarem seus sonhos. Já o terceiro grupo, se sente experiente o suficiente para ter êxito em suas atividades. Esse último resultado, sugere um grau de maturidade maior do terceiro grupo, em termos de experiência no trabalho, mas não o suficiente para fazê-los terem certeza de que são capazes de dominar novos procedimentos (auto eficácia).

Corroborando com Combs, Luthans, e Griffith (2009), constatou-se para o primeiro grupo, um elemento de esperança no trabalho que pode lhes ajudar a contornar dificuldades relativas a fatores negativos do ambiente organizacional, como os relativos ao suporte à transferência de treinamento. Para o segundo e terceiro grupo, aspectos de resiliência destacam características internas positivas que podem lhes ajudar no enfrentamento dessas barreiras.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral da pesquisa foi investigar a relação entre o constructo capital psicológico e a percepção sobre o suporte

à transferência de treinamento dos servidores públicos da Universidade Federal do Ceará (UFC).

Em resposta ao primeiro objetivo específico, a percepção geral que prevaleceu entre os pesquisados foi a necessidade de melhoria nas estratégias de suporte gerencial e social à transferência de treinamento da universidade, bem como, de suporte material. Os componentes de capital psicológico mais evidenciados entre os pesquisados, da maior a menor média de concordância, foram auto eficácia, esperança, e otimismo no trabalho.

Com relação ao segundo objetivo específico, e em resposta ao problema da pesquisa, evidenciaram-se possibilidades de relação entre os componentes de capital psicológico e suporte à transferência de treinamento. Por meio da análise de correlação canônica não-linear, foi possível distinguir três grupos de servidores públicos, e explorar possíveis relações entre esses componentes analisados.

A partir dessa análise, inferiu-se que o capital psicológico pode mediar os efeitos das dimensões de suporte gerencial, social e material, sobre o processo de transferência de treinamento, principalmente em termos de mitigar os efeitos negativos de um baixo suporte sobre a transferência de treinamento. Por sua vez, as dimensões de suporte podem exercer influência sobre o capital psicológico, como evidenciado para a eficácia no trabalho.

Além de levantar as hipóteses acima, que poderão ser alvo de pesquisas confirmatórias futuras, o presente estudo contribuiu para suprir algumas lacunas de pesquisa, dentre elas, as relativas aos mecanismos de gestão de pessoas nas instituições públicas e universitárias, demonstrando que um dos caminhos para ajudá-las a obter êxito nos processos de mudanças, das quais têm sido alvo recente, é o investimento em estratégias voltadas ao desenvolvimento do capital psicológico, e em estratégias de suporte à transferência de treinamento.

Os componentes de capital psicológicos podem tornar os indivíduos mais predispostos a aceitar os novos desafios propostos nas capacitações, e a contornar as barreiras relativas aos suportes gerencial e social no processo de transferência de treinamento.

Quanto às limitações do presente estudo, destacou-se a impossibilidade de uma análise confirmatória da relação entre os constructos investigados, pois os dados não possibilitaram a aplicação da inferência estatística, problema que pode ser explicado pela elevada dispersão dos pesquisados da amostra em diferentes setores da UFC.

Como sugestões para pesquisas futuras, sugere-se a realização de uma abordagem de investigação centrada nas equipes de trabalho, e não um levantamento geral de indivíduos

na organização, de forma a compreender melhor como a relação gestor-subordinado-pares afeta o processo de transferência de treinamento, e a incluir na análise quantitativa ou qualitativa, dimensões como o nível de instrução e o grau de maturidade da equipe.

## Referências

AABBAD, G. S. **Um modelo integrado de avaliação de impacto de treinamento no trabalho**. Brasília, DF: Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, 1999.

\_\_\_\_\_.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de Trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 237-275.

\_\_\_\_\_.; BORGES-FERREIRA, M. F.; NOGUEIRA, R. S. F. Medidas de aprendizagem. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 469-488.

\_\_\_\_\_.; PILATI, Ronaldo; PANTOJA, Maria Júlia. Avaliação de treinamento: análise da literatura e agenda de pesquisa. **RAUSP management journal**, São Paulo, v. 38, n. 3, p. 205-218, jul./set. 2003.

\_\_\_\_\_.; SALLORENZO, L. H. Desenvolvimento e validação de escalas de suporte à transferência de treinamento. **RAUSP management journal**, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 33-45, abr./jun. 2001.

ABELLA, Leonor Emilia Delgado; ZAPATA, Delio Ignacio Castañeda. Relación entre capital psicológico y la conducta de compartir conocimiento en el contexto del aprendizaje organizacional. **Acta colombiana de psicología**, v. 14, n. 1, p. 61-70, 2011.

ALNOWAISER, Abdulaziz. **The impact of work environment, individual characteristics, training design and motivation on training transfer to the work**: the case of Saudi Arabian Public Security Organisation. 2017. Tese (Doutorado em Filosofia de Gestão de Recursos Humanos) - Westminster Business School, University of Westminster, Londres.

ANTONELLO, C. S.; PANTOJA, M. J. Aprendizagem e o desenvolvimento de competências. In: PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura R. de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro. (Org.). **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: [s. n.], 2010. p. 51-101.

ANTUNES, Ana Cristina; CAETANO, António; CUNHA, Miguel Pina e. O papel do capital psicológico na criação de valor para as organizações. **Revista portuguesa e brasileira de gestão**, Lisboa, v. 12, n. 3, p. 2-10, set. 2013.

BAWONO, Ick Rangga; PURNOMO, Ratno. Antecedents and consequences of transfer of training in public sector organizations. **Journal of economics, business, and accountancy ventura**, v. 19, n. 2, p.181-190, ago./nov. 2016.

BERGLER, Hans Ulrich. **Work related effects of an awareness training programme**: an investigation into training transfer and applicable criterion measures. 2013. 92f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Aplicada) - University of Canterbury, New Zealand.

BHUIYAN, Sanwar Jahan. Influence of individual characteristics, organizational support system and learning organizational practices in post-program transfer of training: a study on management development programs of Bangladesh Civil Service. **International Journal of Human Resource Studies**, v. 7, n. 3, p. 23-48, jul. 2017. DOI <http://dx.doi.org/10.5296/ijhrs.v7i3.11404>.

CARBONE, Pedro Paulo *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2009.

CARROLL, L. Problem-Focused Coping. In: GELLMAN, M. D.; TURNER, J. R. (Org.) **Encyclopedia of behavioral medicine**. New York: Springer, 2013. DOI [https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1005-9\\_1171](https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1005-9_1171).

COMBS, Gwendolyn M.; LUTHANS, Fred. Diversity training: an analysis of the impact of self-efficacy. **Human resource development quarterly**, v. 18, n. 1, p. 91-120, 2007.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_.; GRIFFITH, Jakari. Learning motivation and transfer of human capital development: implications from psychological capital. In: BURKE, Ronald J.; COOPER, Cary L. **The peak performing organization**. New York: Routledge, 2009. p. 73-91. DOI <https://doi.org/10.4324/9780203971611>.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

FATIMA, Maham; SIDDIQUI, Danish Ahmed. **Factors affecting transfer of on-the-job training at workplaces in Pakistan**. 28 dez. 2019. DOI <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3510595>.

FREITAS, I. A. *et al.* Medidas de impacto de TD&E no trabalho e nas organizações. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em**

**organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 489-504.

GRIFFITH, Jakari N. **The influence of pre-training positive psychological capital development on training motivation**. 2010. Tese (Doutorado em Filosofia) - University of Nebraska, Lincoln, Estados Unidos.

\_\_\_\_\_; COMBS, Gwendolyn M. Training motivation and training transfer outcomes: the role of psychological capital. **Proceedings**, n. 1, 2013. DOI <https://doi.org/10.5465/ambpp.2013.14634abstract>.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. 10. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

LEE, Chan. *et al.* Evaluating training for new government officials: a case study using the success case method. **Public Personnel Management**, v. 46, n. 4, p. 1-26, dez. 2017. DOI <https://doi.org/10.1177/0091026017730382>.

LUTHANS, Fred ; YOUSSEF, Carolyn M.; AVOLIO, Bruce J. **Psychological capital and beyond**. New York: Oxford University Press, 2015.

MARIA DE SOUZA, J.; SILVA, N.; TOLFO, S. Otimismo no trabalho: uma revisão integrativa sobre a produção científica brasileira e internacional. **Psicología desde el Caribe**, v. 38, n. 2, p. 1-34, 2021. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=146902575&lang=pt-br&site=eds-live>. Acesso em: 28 fev. 2021.

MATTOS, Luísa Karam de *et al.* O processo do conhecimento sobre a gestão estratégica de pessoas no contexto das Universidades. **Connection scientific journal**, v. 3, n. 3, p. 1-21, 2020. DOI <https://doi.org/10.51146/cs.v3i3.23>.

QURATULAIN S. *et al.* Effect of self-efficacy and instrumentality beliefs on training implementation behaviors: testing the moderating effect of organizational climate. **Review of public personnel administration**, v. 41, n. 2, p. 250-273, 2021. DOI <https://doi.org/10.1177/0734371X19876676>.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2013.

\_\_\_\_\_; MARTINS, Maria do Carmo Fernandes; SOUZA, Warton da Silva. Capital psicológico no trabalho. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 65-78.

SILVA ONÇA, Silvania da. **Resiliência em trabalhadores**: impacto da auto eficácia e da percepção de suporte social. 2011. 171f. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde) - Programa de Pós-

Graduação em Psicologia da Saúde, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo.

SOUZA, Warton Silva; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. Análise da interdependência do capital psicológico, percepções de suporte e bem-estar no trabalho. **Revista administração em diálogo**, v. 17, n. 2, p. 151-184, maio/jul. 2015. DOI <https://doi.org/10.20946/rad.v17i2.18334>.

TAMAYO, Natasha; ABBAD, G. S. Autoconceito profissional e suporte à transferência de impacto do treinamento no trabalho. **RAC-Eletrônica**, v. 10, n. 3, p. 9-28, jul./set. 2006. DOI <https://doi.org/10.1590/S1415-65552006000300002>.

TONG, Eddie M. W. *et al.* Re-examining hope: the roles of agency thinking and pathways thinking. **Cognition and emotion**, v. 24, n. 7, p. 1207-1215, 2010. DOI <https://doi.org/10.1080/02699930903138865>.

ZERBINI, Thaís; ABBAD, Gardênia. Construção e validação de uma escala de transferência de treinamento. **Psicologia: ciência e profissão**, Brasília, v. 30, n. 4, p. 684-697, dez. 2010. DOI <https://doi.org/10.1590/S1414-98932010000400002>.

WEST, Andrew David. **Psychological capital and training transfer motivation**: the role of pre-training positive affect. 2012. 143f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Newcastle Business School, University of Newcastle, Austrália.

\_\_\_\_\_; RYAN, Suzanne. A review of literature on training transfer motivation and psychological capital. In: ANNUAL CONFERENCE AUSTRALIAN AND NEW ZEALAND ACADEMY OF MANAGEMENT (ANZAM), 25, 2011, Wellington, New Zealand. **Anais...**Wellington: ANZAM, 2011. p. 1-19. Disponível em: [https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/553\\_ANZAM2011-292.PDF](https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/553_ANZAM2011-292.PDF). Acesso em: 20 maio 2021.