

## FATORES DE INFLUÊNCIA NA TRANSFERÊNCIA DO TREINAMENTO GERENCIAL NA RECEITA FEDERAL DO BRASIL

### *FACTORS INFLUENCING THE TRANSFER OF MANAGEMENT TRAINING AT THE FEDERAL REVENUE OF BRAZIL*

**JESSICA CARVALHO DA CUNHA**

ORCID iD <http://orcid.org/0009-0001-2731-3256>

Instituição/Afiliação Receita Federal do Brasil  
Mestre em Administração.

**DENISE RIBEIRO DE ALMEIDA**

ORCID iD <http://orcid.org/0000-0002-2813-1411>

Instituição/Afiliação Universidade Federal da Bahia  
Doutora em Administração.

**FABIANO MAURY RAUPP**

ORCID iD <http://orcid.org/0000-0001-9533-2574>

Instituição/Afiliação Universidade do Estado de Santa Catarina  
Doutor em Administração

#### **RESUMO**

O artigo tem por objetivo analisar como as capacitações gerenciais podem ser planejadas e conduzidas para favorecer a transferência dos treinamentos gerenciais para o trabalho. A pesquisa é qualitativa, sendo os dados coletados em entrevistas com gestores e analisados por meio da análise de conteúdo. No componente Insumos, verificou-se que a transferência do treinamento gerencial exige mudança comportamental facilitada/dificultada pelo grau de esforço na aplicação dos CHA. No componente Procedimentos, identificaram-se as características do instrutor e atividades pedagógicas como aquelas de maior potencial de contribuição à transferência do treinamento gerencial. No componente Ambiente/Suporte, a expectativa da falta de suporte psicossocial dos pares e supervisores desencoraja a transferência do treinamento gerencial. Já no componente Ambiente/Necessidades, apontou-se a necessidade da oferta de treinamentos gerenciais em trilhas de aprendizagem.

**Palavras-chave:** Aprendizado gerencial; Competências gerenciais; Transferência do aprendizado gerencial para o trabalho; Impacto do treinamento gerencial em profundidade.

#### **ABSTRACT**

The aim of this article is to analyze how management training can be planned and conducted to promote the transfer of management training to the workplace. The research is qualitative, with data collected in interviews and analyzed using content analysis. In the Inputs component, it was found that the transfer of management



training requires behavioral change modified by the degree of effort in applying the CHA. In Procedures, the characteristics of the instructor and pedagogical activities were identified as having the greatest potential to contribute to the transfer of management training. In Environment/Support, the expectation of a lack of psychosocial support from peers and supervisors discourages the transfer of training. In the Environment/Needs component, the need to offer management training in the form of learning paths was pointed out.

**Keywords:** Management learning; Managerial competencies; Transfer of management learning to work; Impact of in-depth management training.

## 1 INTRODUÇÃO

No contexto atual, os gerentes exercem papel relevante para os resultados organizacionais. Para Almeida e Souza-Silva (2015), esses atores são fundamentais na articulação estratégia-ciclo operacional, mobilizando recursos e gerindo pessoas em prol dos objetivos organizacionais, devendo ainda contribuir para um ambiente favorável ao desempenho (ANTONELLO, 2005). Assim, as organizações devem oferecer oportunidades de desenvolvimento gerencial efetivas (SILVA, 2008), pois altos investimentos em capacitações gerenciais nem sempre trazem os resultados esperados (GROSSMAN; SALAS, 2011; LINS; BORGES-ANDRADE, 2014; MOREIRA, 2017). Assim, identificar os fatores que ampliam a efetividade de treinamentos é uma preocupação crescente (MENESES; ABBAD, 2012).

Este artigo busca contribuir para compreender como as capacitações gerenciais podem ser efetivas na Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB), órgão que exerce funções essenciais para o bem-estar econômico e social do país. Para desempenhar tais funções, a RFB investe na capacitação de seus servidores e gerentes, tendo implementado a Gestão por Competências em 2011, bem como criando um inventário de competências fundamentais, administrativas, específicas e gerenciais. Neste inventário, há 19 competências gerenciais mapeadas e anualmente os gerentes informam o nível de necessidade de capacitação em cada uma delas. A partir desse diagnóstico faz-se o *ranking* das competências gerenciais a priorizar, com o Programa de Desenvolvimento Gerencial (DGR). Além disso, o órgão criou o Índice de Desenvolvimento Gerencial (IDG), para capacitar 20% do total de gerentes, sendo essa meta atingida desde então. Frente ao exposto, evidencia-se que a RFB promove capacitações gerenciais - mas, é necessário avançar na efetividade das mesmas buscando-se mecanismos para intensificar o aprendizado gerencial. Assim,



identificou-se, por meio de entrevistas exploratórias, corroborando Doring (2010), com alguns gerentes, que as ações de aprendizagem nem sempre se traduziram em desenvolvimento efetivo de competências gerenciais, o que só ocorria quando o indivíduo adquire novos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) e os aplica em seu ambiente de trabalho.

Com a revisão de literatura, identificaram-se diversos modos pelos quais gerentes adquirem competências (ANTONELLO, 2005; MARCON, 2007; LEITE, 2008; DORING, 2010), respaldando a concepção de que promover capacitações gerenciais efetivas envolve compreender as diferentes características do aprendizado gerencial. Outra constatação que emerge da revisão é que, para alcançar o objetivo, é necessário compreender as variáveis preditoras da transferência do trabalho, das características individuais dos treinamentos às relativas ao contexto de trabalho (LACERDA; ABBAD, 2003; TAMAYO; ABBAD, 2006; BASTOS, 2012; MENDES, 2015; MARTINS, 2016; CABRERA, 2019).

Diante destas constatações, tem-se como pergunta de partida: **Como as capacitações gerenciais podem ser planejadas e conduzidas para haver transferência dos treinamentos gerenciais para o trabalho?** A partir dessa pergunta, desenvolveu-se o objetivo geral que consiste em analisar como as capacitações gerenciais podem ser planejadas e conduzidas para favorecer a transferência dos treinamentos gerenciais para o trabalho. Pressupõe-se que as variáveis influenciadoras da transferência são motivação, utilidade percebida do treinamento, reações positivas aos procedimentos pedagógicos e suporte psicossocial à transferência, ancorando-se na constatação de que tais variáveis se destacaram, como boas preditoras da transferência do treinamento em Lacerda e Abbad (2003); Pilati e Borges-Andrade (2008); Bastos (2012); Bhatti et al. (2014); Martins (2016); Mesquita (2018) e Cabrera (2019). Espera-se com o trabalho, reduzir a lacuna de estudos qualitativos apontada por Cabrera (2019) e Richter (2017) sobre o tema. Ademais, possui relevância, ao dialogar em duas frentes - características do aprendizado gerencial e variáveis preditoras da transferência do treinamento.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO



Inicialmente, abordam-se os estudos sobre as características do aprendizado gerencial, destacando-se a aprendizagem informal, as experiências de vida e o papel mediador da reflexão, analisando-se o aprendizado gerencial por meio de questões como “o que”, “como” e “por que” o gerente aprende (BOTELHO et al., 2018). Em seguida, apresentam-se estudos sobre as principais variáveis preditoras da transferência do aprendizado no trabalho para identificar as mais frequentes na literatura. A partir dos trabalhos analisados, sobressaem-se as variáveis de insumos (motivação e utilidade percebida do treinamento), de resultados (reações) e de ambiente (suporte psicossocial).

Cumprida ainda apresentar o processo de aprendizagem nas organizações, pois embora o conceito apresente numerosas definições, neste artigo, a aprendizagem é definida como um processo psicológico, individual e associado às mudanças comportamentais e na sua interação com o meio (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2014). Nos eventos instrucionais das organizações, a aprendizagem pode ser compreendida como um processo que envolve cinco etapas sucessivas e complementares: aquisição, retenção, generalização, transferência e impacto (ZERBINI; ABBAD, 2010). Na aquisição, há uma apreensão imediata dos CHAs abordados durante a capacitação, enquanto na retenção, eles são armazenados na memória de longo prazo, possibilitando sua recuperação posterior. Na generalização, percebe-se que os CHAs podem ser aplicados em condições diferentes das adquiridos, ou seja, no ambiente de trabalho. Já a transferência consiste na aplicação dos CHAs no trabalho. Por fim, o impacto pode ocorrer em profundidade (transferência de aprendizagem) ou amplitude (efeitos do treinamento sobre o desempenho individual). Destaca-se, em consonância com Abbad e Borges-Andrade (2014), que a partir do processo de aprendizagem organizacional, as etapas se sucedem, assim, para se transferir a aprendizagem, as etapas precedentes precisam ser exitosas.

## 2.1 CARACTERÍSTICAS DO APRENDIZADO GERENCIAL

Compreender o aprendizado gerencial permite encontrar os meios para torná-lo efetivo, contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos. Por isso, Ruas e Comini (2007) alertam que, caso a articulação entre teoria e prática não ocorra na sala de aula, é improvável que os gerentes disponham de tempo e interesse para promover essa articulação. Na literatura sobre aprendizado gerencial, predominam as



denominações aprendizagem formal e informal. Neste artigo, explora-se aprendizagem informal, predominantemente experimental e não-institucional, geralmente não planejada nem controlada, resultando das práticas de trabalho. Alguns estudos reconhecem a contribuição dos programas formais de capacitação, ressaltando que eles não são suficientes para garantir o desenvolvimento de competências, sendo mais efetivos ao incorporarem a aprendizagem informal (DORING, 2010; LINS; BORGES-ANDRADE, 2014; ALMEIDA; SOUZA-SILVA, 2015). A seguir exemplos dessas práticas.

### Quadro 1. Práticas de aprendizagem informal

Práticas	Autor(es)
Interação social e compartilhamento de experiências (com liderados, pares e superiores)	Antonello (2005); Doring (2010); Tosta (2017); Deprá et al. (2018)
Vivências no ambiente de trabalho: erros e acertos / desafios / resolução de problemas no cotidiano	Antonello (2005); Leite (2008); Doring (2010); Almeida e Souza-Silva (2015); Deprá et al. (2018)
Observação de modelos	Antonello (2005); Doring (2010); Tosta (2017); Deprá et al. (2018)
Treinamentos formais	Antonello (2005); Doring (2010); Almeida e Souza-Silva (2015)
Reflexão	Antonello (2005); Deprá et al. (2018)

Fonte: elaboração própria (2023).

Avançando nessa concepção alguns autores apontam a relevância de se considerar experiências de vida e reflexões individuais, pois os gerentes desenvolvem-se a partir de vivências e papéis desempenhados em contextos diversos, como a seguir detalhado.

### Quadro 2. Experiências de vida e reflexão

Autor	Conclusões
Galvão, Silva e Silva (2012)	A educação formal teve menor influência que a experiência profissional e a experiência social
Leite, Bispo e Silva (2018)	- No âmbito profissional, o aprendizado ocorreu a partir dos diversos papéis que eles desempenharam ao longo de suas carreiras;



	- A reflexão é a base para o processo de aprendizagem: as vivências dos gerentes só contribuem para uma aprendizagem gerencial efetiva se houver um processo de reflexão
--	--

Fonte: elaboração própria (2023).

Diante do exposto, percebe-se que, para aprimorar os eventos formais de formação gerencial, precisa-se compreender que a sala de aula é apenas um dos lócus possíveis.

## 2.2 VARIÁVEIS PREDITORAS DE TRANSFERÊNCIA DO TREINAMENTO PARA O TRABALHO

Antes de adentrar nos estudos sobre as variáveis que predizem a transferência do aprendizado para o trabalho, cumpre explicar a escolha do modelo de avaliação para compreender e agrupar tais variáveis. Neste estudo, será adotado o Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS) de Borges-Andrade, Meira e Mourão (2006). Na literatura nacional sobre avaliação de treinamento, as pesquisas utilizam o Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho (IMPACT) (ABBAD, 1999). Este último foi criado com a influência do MAIS, portanto, nota-se que os modelos possuem medidas correlatas. Ademais, a diferença entre os dois é que o MAIS é mais abrangente, descrevendo grandes categorias de variáveis (PILATI, 2004). Como este trabalho não tem o propósito avaliar um treinamento, o MAIS foi eleito para o agrupamento das variáveis.

Este modelo possui 5 componentes: insumos, procedimentos, processos, resultados e ambiente. Este último é dividido em necessidades, suporte, disseminação e efeitos em longo prazo. Os quatro primeiros (insumos, procedimentos, processos e resultados) são o centro do sistema de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), enquanto o último (ambiente) é seu contexto: ele o determina, o modifica e é afetado por este. O MAIS também sugere que seis componentes, sendo eles, necessidades, insumos, procedimentos, processos, disseminação e suporte, predizem dois outros componentes: os resultados imediatos e os efeitos em longo prazo (BORGES-ANDRADE; MEIRA; MOURÃO, 2006). De acordo com as definições do autor, a seguir veremos uma breve descrição de cada um dos componentes e subcomponentes:



**Quadro 3. Componentes do MAIS**

Componente	Descrição	Exemplos
Insumos	Fatores físicos e sociais, estados comportamentais e cognitivos, anteriores ao treinamento e que podem influenciar seus resultados.	Características demográficas, autoeficácia, uso de estratégias de aprendizagem, expectativas sobre o treinamento, motivação para aprender/aplicar o aprendizado.
Procedimentos	Estratégias instrucionais do treinamento em si.	Estabelecimento de objetivos claros e precisos, estratégias de ensino, adequação dos materiais didáticos, busca de similaridade entre atividades de ensino e realidade dos participantes.
Processos	Aspectos do comportamento do aprendiz que ocorrem enquanto os procedimentos são implementados.	Tempo do treinamento, número de repetições das atividades até que se atinja o objetivo, número de revisões realizadas pelo participante, relações interpessoais entre participantes e com instrutores.
Resultados	Desempenho final imediato pretendido ou consequências inesperadas de TD&E.	Conhecimentos adquiridos ou satisfação dos com o evento de TD&E.
Ambiente/necessidades	Identificação das necessidades de capacitação, na forma de <i>gaps</i> entre comportamentos reais e ideais.	Inicia e justifica os eventos de TD&E.
Ambiente: disseminação	Divulgação dos programas de TD&E: natureza, método e canais de divulgação, fonte de divulgação.	Órgão de gestão de pessoas/supervisores dos participantes. Os dados sobre disseminação fornecem ao profissional informações sobre o evento, facilitando sua aceitação pela organização.
Ambiente: suporte	Variáveis que acontecem na organização e que podem influenciar	Suporte material (infraestrutura) e suporte psicossocial (apoio do



	insumos, procedimentos, processo e resultados.	supervisor e colegas, trabalho estimulante e desafiador, clima propício à aprendizagem).
Ambiente: Efeitos em longo prazo	Consequências ambientais não-imediatas do evento de TD&E.	Efeitos esperados/inesperados, desejáveis/ indesejáveis podem acontecer individual, grupal ou organizacionalmente.

Fonte: elaboração própria (2023).

### 2.3 SELEÇÃO DAS VARIÁVEIS PREDITORAS DA APLICAÇÃO DO APRENDIZADO NO TRABALHO

Neste artigo selecionaram-se as variáveis mais usuais na discussão sobre a transferência consistente de treinamento, sendo selecionadas dentre as variáveis do componente 'Insumos', 'Motivação' e 'Percepção sobre a utilidade do treinamento'. Por sua vez, em relação aos componentes da variável 'Resultados', 'Reações dos Participantes' houve relações significativas em todos os estudos pesquisados. Cumpre ressaltar que, para Cabrera (2019), a transferência do aprendizado depende de vários fatores, sendo na 'Motivação' e 'Percepção sobre a utilidade do treinamento' (Insumos), 'Reações' (Resultados) e 'Suporte Psicossocial' (Ambiente). Iniciando-se essa discussão, na variável insumos, no tocante à motivação, o quadro a seguir sintetiza os resultados dos principais estudos analisados.

#### Quadro 4. Motivação para o treinamento

Moderada por	Tipo de treinamento (treinamento com objetivos ligados às habilidades do trabalho)	Pilati e Borges-Andrade (2008)
Modera as relações entre	Suporte Psicossocial e Transferência do Treinamento (quanto maior o suporte percebido, maior a motivação para transferir)	Bhatti et al. (2014); Massenberg, Spuk e Kauffeld (2015); Seiberling e Kauffeld (2017); Wirdany e Weelansari (2019)
Influenciada por	Prontidão para aprender, reações, design instrucional e autoeficácia	Bhatti et al. (2014)
	Inscrição Voluntária	Curado, Henrique e Ribeiro (2015); Aziz e Ahmad (2011)





	Estabelecimento de objetivos	Grossman e Salas (2011)
	Reputação do Treinamento, Design Instrucional e Utilidade do Treinamento	Aziz e Ahmad (2011) e Cabrera (2019)

Fonte: elaboração própria (2023).

A motivação afeta é afetada por variáveis de quase todos os componentes do MAIS: Insumos (prontidão para aprender, autoeficácia, utilidade do treinamento), Procedimentos (tipo de treinamento, estabelecimento de objetivos e design instrucional), Resultados (reações) e ambiente (suporte psicossocial, reputação do Treinamento e inscrição voluntária). Ainda nesta variável, ao se falar da Percepção sobre a utilidade do treinamento, tem-se a seguir uma síntese dos estudos que ressaltam a importância do viés da instrumentalidade.

### Quadro 5. Utilidade do treinamento

Autor	Construto	Definição
Lacerda e Abbad (2003)	Valor Instrumental do Treinamento	Crença individual de que as novas habilidades adquiridas em um curso lhe serão úteis para atingir recompensas (instrumentalidade), bem como a importância ou o valor que ele atribui a cada uma dessas recompensas (valência).
Mourão, Abbad e Zerbini (2013)	Atitudes em Relação à Educação a Distância	Respostas avaliativas estáveis dadas pelos participantes em relação à educação a distância e que podem influenciar suas intenções comportamentais e seus comportamentos
Cabrera (2019)	Crenças sobre o Treinamento	Conjunto de crenças gerais sobre a utilidade e importância do treinamento

Fonte: elaboração própria (2023).

Já o componente Resultados (desempenho final esperado ou consequências inesperadas, desejáveis ou indesejáveis do treinamento) e suas variáveis decorrem de quase todos os demais componentes do MAIS. Para Abbad, Zerbini e Borges-Ferreira (2012), a avaliação de reação pode ser um indicativo da efetividade de treinamentos. A partir da avaliação, argumentam ser possível identificar melhorias no treinamento e até mesmo no sistema instrucional geral. Destaca-se que o valor instrumental do treinamento é uma característica da clientela, anterior ao treinamento, enquanto as reações de utilidade são percepções dos indivíduos coletadas pós-



treinamento. Nos estudos analisados, as reações positivas no fim dos eventos relacionam-se a itens do componente 'Procedimentos', que envolvem a atuação do instrutor e atividades pedagógicas desenvolvidas. Além das variáveis de insumos e de resultados, a efetividade do treinamento pode ser influenciada por eventos que acontecem quando do retorno ao trabalho. Ainda que sejam adquiridas novas habilidades, e que haja vontade de aplicá-las, o ambiente pós-treinamento pode apresentar limitações que impedem a Transferência do Treinamento (TAMAYO; ABBAD, 2006).

Chega-se à variável Suporte Psicossocial, em relação ao Ambiente, a qual é mensurada por um instrumento de duas dimensões (MARTINS, 2016): o suporte psicossocial - apoio à transferência oferecido por pares e superiores -, e o suporte material (condições materiais, financeira e de infraestrutura) (MOURÃO; ABBAD; ZERBINI, 2013). Mesquita (2018), Araújo, Abbad e Freitas (2019), e Cabrera (2019) afirmam que há estudos em diferentes ambientes, tipos de treinamento e amostra de participantes que encontraram relações entre o suporte psicossocial e a transferência do treinamento. Assim, de forma similar às demais variáveis, o suporte psicossocial afeta e é afetado por outros componentes e subcomponentes do MAIS, como a motivação e o uso de estratégias de aprendizagem.

Identifica-se que o aprendizado gerencial ocorre em diferentes espaços sociais, incluindo a organização, mas não limitando-se a ela. No âmbito desta, os gerentes aprendem a partir de práticas informais e formais, sendo que as segundas são o foco deste estudo, entretanto, além de não serem excludentes, as primeiras são mais efetivas quando incorporam elementos da segunda. Dentre as variáveis que influenciam a transferência dos treinamentos formais estão a motivação e utilidade percebida do treinamento (insumos), reações (resultados) e suporte psicossocial (ambiente).

Já a dimensão "Ambiente" é abordada a partir da Avaliação de Necessidades de Treinamento, com dois subtópicos: Níveis da Avaliação de Necessidades de Treinamento e Fatores que Influenciam o Desempenho no Trabalho. Para Borges-Andrade, Meira e Mourão (2006), o componente ambiente/necessidades é a primeira etapa do sistema de TD&E, sendo seguido pelo planejamento/execução e avaliação. O uso da Gestão por Competências para gerir a capacitação através do Diagnóstico de Competências (DC) periódico, permite identificar as lacunas de desempenho, uma das etapas do processo de ANT (MOURÃO; ABBAD, 2012). Assim, considera-se que



o DC é uma variável da ANT, já que o conceito de competências é central nas discussões relativas à identificação/avaliação de NTs (LIMA; BORGES-ANDRADE, 2006; FERREIRA, 2014), e diversos métodos de ANT aplicam o conceito de competências.

Em relação ao desempenho individual no trabalho, Meneses, Zerbini e Abbad (2010) e Silva e Meneses (2012) apontam que este resulta da combinação de três elementos – capacidades do repertório de CHA (saber fazer), motivação (querer fazer) e condições (poder fazer). Assim, com a aquisição de CHA, os indivíduos sabem o que fazer e como agir para alcançar determinado desempenho, contudo, isso é insuficiente, pois é preciso querer fazer, bem como encontrar as condições propícias ao desempenho. Assim, ações de TD&E resolvem apenas lacunas de desempenho fruto da falta de CHA sendo preciso diferenciar a necessidade de treinamento da pouca motivação/falta de condições do ambiente sob pena de se indicar soluções de aprendizagem que não mitigarão as lacunas de desempenho, não treinarão quem realmente precisa ou se escolher procedimentos pedagógicos incompatíveis com a realidade, impossibilitando a generalização e transferência do treinamento (SILVA, 2016),

Nessa linha, Abbad, Freitas e Pilati (2006) recomendam que as organizações identifiquem os fatores que influenciam o desempenho sob três focos: oportunidade ou restrição (fatores externos que geram NT); influência distal ou proximal (práticas organizacionais que podem influenciar direta ou indiretamente o desempenho); os antecedentes (condições necessárias para o desempenho) e os consequentes (efeitos favoráveis e desfavoráveis sobre o desempenho). Outra providência consiste em incluir, na ANT, recomendações para que a organização lide com as restrições fornecendo suporte psicossocial, aprimorando condições de trabalho ou disponibilizando recursos materiais. Por fim, recomenda-se que os participantes sejam capacitados para identificar, contornar ou remover as restrições.

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO

Em termos de caracterização, a RFB, criada em 1968, subordina-se ao Ministério da Economia, tendo em seu atual mapa estratégico 2021-2023, a missão de administrar o sistema tributário e aduaneiro a fim de contribuir para o bem-estar



social e econômico do país. O órgão possui, ainda, a inovação, a valorização de pessoas, a eficiência e a cooperação como princípios de gestão, e tem como visão de futuro ser reconhecido como essencial ao progresso do país, engajado na inovação, na promoção da conformidade tributária e aduaneira e na oferta de serviços de excelência (BRASIL, 2022).

Sua estrutura compreende unidades centrais (Gabinete e Coordenações-Gerais), regionais (Superintendências Regionais) e locais (Alfândegas, Delegacias e Unidades de atendimento). O órgão atua em todo território brasileiro através de 10 Regiões Fiscais, representadas por 10 Superintendências Regionais, em diversas áreas importantes (administração dos tributos federais, arrecadação e cobrança, fiscalização de ilícitos tributários e aduaneiros, controle aduaneiro, repressão ao contrabando e descaminho, preparo e julgamento de processos administrativos, atendimento ao cidadão através de diversos canais, educação fiscal para o exercício da cidadania, entre outras). Esse perfil de atuação exige que o órgão mantenha seu corpo funcional permanentemente capacitado. Para gerenciar a capacitação dos seus servidores, a RFB implantou, em 2010, o Sistema de Gestão por Competências (GC), que é desenvolvido em três etapas básicas: o mapeamento, o diagnóstico e o desenvolvimento de competências.

A pesquisa é de natureza qualitativa, o que faz, segundo Silverman (2013), que tenha uma amostra intencional necessitando de atenção sobre as características dos participantes a fim de se escolher os que trarão maior robustez e significância à pesquisa. Assim, solicitou-se às RFs a indicação de participantes, baseado no tempo de atuação e participação em capacitações gerenciais, nos diferentes níveis de gestão - operacional (gerentes de equipe); tático (delegados e delegados-adjuntos, gerentes de unidade) e estratégico (superintendentes e superintendentes-adjuntos, gerentes de RFs). Após a seleção e realização das entrevistas, chegou-se à seguinte composição: 6 RFs diferentes tiveram representantes, sendo 12 (75%) do sexo masculino e 4 (25%) do sexo feminino. A idade variou entre 37 e 59, com média de 47 anos. O tempo de atuação como gerente foi de 4 a 20 anos e média de 12,25 anos, e a quantidade de participações em capacitações gerenciais variou entre 3 e 17, tendo como média 8,5. Quanto aos níveis, 8 participantes representaram o nível operacional, o nível tático contou com 6, e o estratégico representou-se por 1 Superintendente e 1 Superintendente-Adjunto. Quanto à escolaridade, teve-se graduação (9), especialização *latu sensu* (6) e *strictu sensu* (1). Em relação ao cargo, houve



Assistentes Técnico-Administrativos (2), Analistas-Tributários (4) e Auditores-Fiscais (10). Foram feitas, gravadas e transcritas 16 entrevistas, no período de 22 de março a 03 de maio de 2022.

A técnica para análise dos dados foi a Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011). Tomando-se por base os seguintes procedimentos: utilizando o software Excel, separaram-se os casos relatados pelos participantes em duas planilhas segundo o relato da ocorrência ou não de transferência, a partir daí, cada treinamento foi analisado, registrando-se as variáveis que favoreceram sua transferência. Similarmente, identificaram-se as variáveis ausentes, vistas como obstáculo à transferência. Finalizada essa etapa, categorizaram-se as entrevistas, usando-se o método dedutivo com base no modelo de análise, com indicadores do referencial teórico e agrupados segundo os componentes do MAIS, como a seguir.

## Quadro 6. Dimensões e indicadores da pesquisa pós-categorização

Dimensão	Indicadores
Insumos	Motivação para aprender
	Utilidade Percebida do treinamento
	Facilitadores e Dificultadores para a mudança comportamental
Resultados (reações)/ Procedimentos	Reações às atividades pedagógicas
	Reações à atuação do instrutor
Ambiente/ Suporte	Suporte dos pares
	Suporte dos Supervisores
Ambiente/ Necessidades	Organização da oferta de treinamentos gerenciais

Fonte: elaboração própria, 2023

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este tópico visa apresentar e discutir os resultados encontrados nas entrevistas individuais conduzidas nesta pesquisa, nas quais buscou-se identificar os fatores que influenciam a transferência do treinamento gerencial. Assim, a partir da categorização realizada, os resultados serão expostos em três níveis, sendo: (1) dimensões, que representam os componentes do MAIS, ou seja, insumos, procedimentos, ambiente. Em cada dimensão, será mencionado o seu papel para o sucesso ou insucesso da



transferência, após isso, serão discutidos seus (2) indicadores e (3) categorias, conforme quadro exposto no anexo C.

#### 4.1 INSUMOS

A partir da análise das entrevistas, identificaram-se fatores que influenciam a transferência do treinamento gerencial agrupados em três indicadores: Motivação para aprender, Utilidade Percebida do Treinamento e Grau de Dificuldade para a Mudança Comportamental.

##### 4.1.1 Motivação para aprender

Este indicador foi subdividido em duas categorias, Influência da motivação para aprender sobre a motivação para transferir o treinamento e Fatores que influenciam negativamente a motivação para aprender. Vale destacar que a motivação para o treinamento é vista como variável que é sistematicamente preditora da transferência do treinamento para o trabalho (MOREIRA, 2017; CABRERA, 2019; GROSSMAN; SALAS, 2011). Neste conceito, a motivação para aprender é definida como o esforço individual para engajar-se nas atividades de aprendizagem (LACERDA; ABBAD, 2003), trazendo o estado de curiosidade levando à participação no evento de TD&E, e a motivação para transferir, vista como a vontade, ao fim do treinamento, de aplicar os novos conhecimentos no trabalho. A seguir, a análise desses dados

**Quadro 7. Fatores de motivação e desmotivação para aprender**

Categorias	Análise dos resultados obtidos
Influência da motivação para aprender sobre a motivação para transferir o treinamento	Para Indivíduos costumeiramente motivados a aprender, a motivação para aprendizagem não influencia determinantemente a motivação para transferir o treinamento, pois o que ocorre “durante” e “depois” do evento de TD&E é mais determinante que o “antes”. Corrobora-se o pontuado por autores da área (BHATTI et al., 2014; CURADO; HENRIQUE; RIBEIRO, 2015; CABRERA, 2019). Contudo, ainda que seja necessário considerar outros fatores para a ocorrência da motivação para transferir, a motivação para aprender é fundamental por impulsionar a participação dos indivíduos nos treinamentos. Sua ausência, pode dificultar que os gerentes façam



	treinamentos, inviabilizando a aquisição/transferência do aprendizado.
Fatores que influenciam negativamente a motivação para aprender	Os gerentes não reportaram a própria experiência, e sim o que observam na maior parte dos gerentes com quem convivem, onde fica clara a percepção da falta de interesse em se atuar como gerente. Ou seja, a falta de motivação é de outros gerentes. Afirmam, que como a motivação para aprender, não é usual entre eles, isso influencia a percepção da utilidade do treinamento, em sintonia com Grossman e Salas (2011). Assim, apenas quando se nota que a resolução de um problema cotidiano (Valência) envolve mudança de comportamento (Expectância) e que pode ser aprendida em um treinamento (Instrumentalidade), surge a motivação para aprender.

Fonte: elaboração própria (2023).

Para os entrevistados, este público possui perfil predominantemente técnico e, possivelmente, com ausência de motivação intrínseca para desenvolver competências gerenciais. Tal perfil, somado às responsabilidades e demandas cotidianas, faz com que não busquem “o conhecimento pelo conhecimento”, mas sim a partir do reconhecimento da utilidade do treinamento ao alcance da recompensa almejada (PILATI; BORGES-ANDRADE, 2008; ABBAD et al., 2012).

#### 4.1.2 Utilidade Percebida do treinamento

Neste tópico, identificaram-se três categorias: tipos de utilidade do treinamento, tipos da ausência de utilidade do treinamento e despertar a consciência da utilidade. Nos estudos que compõem o referencial teórico, essa variável foi preditora da transferência do treinamento em todos os estudos em que esteve presente (MOURÃO; ABBAD; ZERBINI, 2013; BHATTI et al., 2014; YOTAMO, 2014; CABRERA, 2019). O mesmo ocorreu na análise dos dados, pois a variável esteve presente em cada um dos 20 casos em que houve transferência do treinamento. Este efeito é evidente, pois o processo de aprendizagem nas organizações de trabalho não envolve somente a aquisição de CHAs, mas também a sua generalização e transferência (PILATI; ABBAD, 2005). Assim, mesmo que um indivíduo aprenda diversos CHAs em um treinamento, caso não correspondam ao que ele necessita em seu ambiente de trabalho, não serão passíveis de generalização e posterior



transferência. Em outras palavras, se não há utilidade, não há transferência. A seguir o detalhamento dos achados.

**Quadro 8. Utilidade percebida do treinamento**

Categorias	Análise dos resultados obtidos
Tipos de utilidade do treinamento	Para Lacerda e Abbad (2003) e sob a Teoria da Expectância de Vroom, estão presentes os conceitos de instrumentalidade e de valência. Assim, o treinamento deve ser percebido como útil (instrumentalidade) para alcançar uma finalidade valorizada pelo indivíduo (valência). Durante a análise dos casos onde houve transferência do treinamento, verificou-se que a valência envolve (1) lidar com um problema concreto: o treinamento foi útil porque ajudou a lidar com um problema concreto; (2) aprimorar uma prática intuitiva: remete às situações em que os gerentes já desempenhavam determinada competência adquirida formal ou informalmente e, após o treinamento, adquiriram os CHAs para desempenhá-las com maior eficácia; ou (3) colocar em prática um valor: os treinamentos forneceram os CHAs necessários para que os gerentes viabilizassem valores de como valorizar pessoas, contribuindo para seu crescimento. Tais achados estão em consonância com Tosta (2017); Deprá et al. (2018); Leite, Bispo e Silva (2008).
Tipos da ausência de utilidade do treinamento e despertar a consciência da utilidade	Os resultados dividiram-se em 4 diferentes categorias: (a) o treinamento não é útil, pois percebi o conteúdo como inválido; (b) o treinamento é útil, mas para outras pessoas, contextos ou níveis de gerência: é desconectado das características e da realidade dos participantes (não desempenhavam a tarefa, não tinham as condições necessárias ou estavam em outro nível de gerência); (c) não sei se o treinamento era útil, pois não entendi seu objetivo; (d) o treinamento é útil, mas eu já faço o que ele propõe. Ou seja, já foram desenvolvidos formal ou informalmente os CHA trabalhados. Resultados alinhados à Azevedo (2017).
Despertar a consciência da utilidade	Carvalho e Mourão (2014) e Gonçalves (2016) apontam diversos fatores que afetam a autopercepção de necessidades de treinamento. Percebeu-se que o perfil dos gerentes pode levar à falta de motivação intrínseca para desenvolver competências gerenciais, o que é associado à crença de que tais treinamentos podem ser desperdício de tempo. Essa associação pode afetar a percepção sobre as reais necessidades de treinamento (NT) próprio por parte dos gerentes, percepção que em muitos casos foi relatada como “despertada” no próprio treinamento, o que remete à uma necessidade da área de TD&E ser mais proativa no que se refere à motivação de despertar nos gestores as necessidades de desenvolvimento de competências para além das instrumentais.

Fonte: elaboração própria (2023).





### 4.1.3 Facilitadores e Dificultadores para a mudança comportamental

Esta categoria contou com 20 ocorrências, sugerindo que o processo de transferência do treinamento gerencial exige mudança comportamental ser facilitada ou dificultada pelo (a) grau de esforço a ser dispendido na aplicação dos CHA, e pela (b) influência do momento (oportuno ou inoportuno para o desenvolvimento dos gerentes).

**Quadro 9. Facilitadores e dificultadores para a mudança comportamental**

Categorias	Análise dos resultados obtidos
Grau de esforço a ser dispendido na aplicação dos CHA	Há casos em que os gerentes incorporam os CHA fácil e quase inconscientemente, o que ocorre quando há uma prática intuitiva da competência-alvo do treinamento. Outros casos, como os que envolvem barreiras pessoais, exigem que os gerentes planejem a transferência dos CHA, mudem comportamentos arraigados e permaneçam focados na mudança, para não retornar ao comportamento anterior. Um dificultador adicional é efetuar este processo em uma rotina na qual diversas demandas disputam seu tempo, atenção e energia. Assim, um dos elementos que parecem aumentar o esforço na transferência dos CHA são barreiras pessoais associadas às competências-alvo do treinamento. Em termos teóricos, Meneses, Zerbini e Abbad (2010), Silva e Meneses (2012) apontam que o desempenho no trabalho é resultado da combinação do saber fazer (CHA), do querer fazer (motivação) e do poder fazer representado pelos obstáculos do ambiente que precisam ser removidos para que a transferência do treinamento ocorra. De forma oposta, há situações em que a percepção do esforço necessário para a transferência do treinamento é menor, ao invés de mudanças substanciais de comportamento, exige-se somente o aprimoramento do comportamento atual a partir de práticas simples, Outro ponto que diminui a percepção do esforço é quando o treinamento é abordado/conduzido ancorado na realidade dos participantes e focado em suas necessidades de capacitação, em consonância com Meneses e Abbad (2012).
Influência do momento (oportuno ou inoportuno para o desenvolvimento dos gerentes)	Um fator consiste em acontecimentos (sociais, profissionais ou pessoais) - que tornam o momento favorável/desfavorável à transferência do treinamento. Para parte dos respondentes, o momento oportuno foi um fator facilitador, havendo momentos em que a energia pessoal requerida para a transferir os CHA pode ser empregada para lidar com circunstâncias difíceis (pandemia de Covid-19, movimentos grevistas, doenças na família ou conflitos no trabalho). Assim, ainda que sejam adquiridas novas



	habilidades, e que haja vontade de aplicá-las, o ambiente pós-treinamento pode apresentar limitações que impedem a transferência do treinamento. Assim, conclui-se que um dos fatores que influencia a transferência do treinamento gerencial é o momento.
--	--

Fonte: elaboração própria (2023).

#### 4.2 RESULTADOS / PROCEDIMENTOS

Conforme referencial teórico utilizado, a variável Reações, do componente Resultados, destacou-se como importante preditora da transferência do treinamento (LACERDA; ABBAD, 2003; BASTOS, 2012; BHATTI; KAUR; BATTOUR, 2013; MARTINS, 2016; ARAÚJO; ABBAD; FREITAS, 2019). Como as reações positivas estiveram relacionadas principalmente a itens do componente Procedimentos, que envolvem a (a) atuação do instrutor e (b) atividades pedagógicas, buscou-se elementos que influenciam a satisfação nestas variáveis.

#### Quadro 10. Resultados e procedimentos

<b>Categorias</b>	<b>Análise dos resultados obtidos</b>
Atuação do instrutor	Gerentes têm repertório de experiências em TD&E que lhes permite avaliar a atuação do instrutor em treinamentos gerenciais, identificando quando seu nível de capacitação. O instrutor é crucial à transferência do treinamento, contribuindo para o sucesso das etapas que antecedem a aplicação do aprendizado no trabalho (aquisição, retenção e generalização dos CHA) (PILATI; ABBAD, 2005). Em contrapartida, identificam-se situações onde os participantes percebem comportamentos de que os instrutores não são autoridade nos CHA ou que não organizaram os conteúdos para favorecer a aprendizagem, aqui, os participantes desacreditam que o evento de TD&E trará benefícios e sua motivação para aprender é reduzida, com a desistência da aquisição de novos CHA (PILATI; ABBAD, 2005).
Atividades pedagógicas	As mais representativas forma aquelas: a) inspiradas em práticas da aprendizagem informal (atividades com interação social e compartilhamento de experiências e que simularam vivências dos ambiente de trabalho) (FLACCH; ANTONELLO (2010)); b) facilitadores à transferência do treinamento gerencial (repetição dos CHA pós-treinamento, transferência dos CHA de forma adaptada à realidade dos gerentes e instrução sobre como agir em casos nos quais



	os CHA são ineficazes para a resolução de problemas) (DORING, 2010).
--	--

Fonte: elaboração própria (2023).

Assim, como a aprendizagem informal influencia a aprendizagem dos gerentes, precisa-se incluir nos treinamentos formais, práticas pedagógicas que oportunizem o compartilhamento de experiências e a simulação de desafios cotidianos. Ademais, pode-se promover atividades que simulem a vivência dessas situações, a exemplo do curso sobre técnicas de entrevista para auditores-fiscais, no qual eles são preparados para lidar com situações extremas durante a fiscalização de tributos. Passa-se agora, a análise das variáveis do componente Ambiente.

### 4.3 AMBIENTE

Para Borges-Andrade, Meira e Mourão (2006), enquanto os Insumos, Procedimentos e Resultados são o centro do sistema de TD&E, o Ambiente representa seu contexto, subdividindo-se em necessidades, suporte, disseminação, e efeitos em longo prazo. O subcomponente suporte é composto por variáveis organizacionais que podem influenciar os demais componentes, como o suporte material e o suporte psicossocial, e a transferência do treinamento (MEDINA, 2018, MESQUITA, 2018; ARAÚJO, ABBAD; FREITAS, 2019; CABRERA, 2019). Serão abordadas como variáveis do componente ambiente/suporte psicossocial: o suporte dos pares e o suporte dos supervisores e as trilhas de aprendizagem. Antes de se prosseguir, cumpre destacar que, nessa pesquisa, as variáveis do ambiente não representaram óbice à transferência do treinamento, já que, dos 20 casos em que o treinamento não foi transferido, 19 sequer chegaram ao ambiente, isto é, não houve tentativa de transferência, pois as barreiras estiveram nos componentes anteriores, somente um caso de não-transferência envolveu falhas no componente ambiente, por falta de suporte dos pares. Para Moreira (2017) e Cabrera (2019), as consequências da aplicação de novas habilidades no trabalho, que envolvem as reações dos chefes



e colegas às tentativas de transferência do treinamento podem ser positivas (receptividade, elogio, encorajamento) ou negativas (crítica, descaso, indiferença).

**Quadro 11. Ambiente**

Categorias	Análise dos resultados obtidos
Suporte dos pares	Para os entrevistados, os pares serão entendidos como os subordinados dos gerentes afetados pela aplicação dos CHA gerenciais. Os resultados apontaram que o o suporte dos pares não constitui-se em obstáculo à transferência, mas se pode afirmar que esta variável não é totalmente atendida na RFB, já que os gerentes transferem os CHA segundo as condições de seu contexto, incluindo a redução de resistências que surgem entre subordinados. Ademais, a possibilidade de falta de suporte revelou-se como um desencorajador da transferência do treinamento gerencial, permitindo especular que, diante de CHA que demandam sensibilização/capacitação dos pares, os gerentes podem desistir da aplicação.
Suporte dos supervisores	Conceituado como as ações dos superiores que auxiliam/fornecem encorajamento à transferência do treinamento gerencial (disponibilidade de informações, ajuda com dificuldades, criação de oportunidades, estabelecimento de objetivos) (MOREIRA, 2017; CABRERA, 2019), escuta, autonomia (RICHTER, 2017), discussão sobre o uso de novas habilidades e fornecimento de feedback (LIM; JOHNSON, 2002). Na RFB, os gerentes não mencionaram tais comportamentos apontados pela literatura, sendo que o suporte dos supervisores foi identificado como um reforço para aplicara os treinamentos gerenciais, coincidindo com um comportamento dos superiores compatível com os CHA propostos no treinamento.

Fonte: elaboração própria (2023).

Apesar de não ter se identificado barreiras concretas à transferência do treinamento gerencial, a possibilidade da falta de ambos os tipos de suporte revelou-se como fator de desencorajamento à aplicação dos CHA. Isso permite considerar-se que na falta de suporte psicossocial, alguns gerentes podem sequer tentar qualquer tipo de transferência

#### 4.4 NECESSIDADES – ORGANIZAÇÃO DA OFERTA DE TREINAMENTOS GERENCIAIS



No tocante à variável “organização da oferta de cursos gerenciais”, sinaliza-se que na RFB, os treinamentos gerenciais são promovidos pelas áreas de TD&E das diferentes Regiões fiscais (RF), a partir da sistemática: (1) identificação das competências gerenciais com maior necessidade de capacitação; (2) buscar-se no mercado/por de indicação de outras RF, profissionais que possam ministrar cursos relativos ao tema, visando reduzir a necessidade identificada; (3) definir-se, junto ao instrutor selecionado, os aspectos didáticos (conteúdo, estratégias) e logísticos (data, horário, recursos) do treinamento; (4) divulgar-se a ação para os potenciais interessados, por e-mail; (5) executa-se a ação; (6) avaliar-se a reação.

Destaca-se que não há uma lista de cursos pré-definida para a formação gerencial no órgão, pois o oferecimento das ações de TD&E baseia-se nas competências com maior necessidade de capacitação. Não obstante este seja o procedimento seguido pela literatura, a partir da percepção dos gerentes, infere-se a oferta dos treinamentos gerenciais poderia ser organizada, pela área de TD&E, a partir de dois critérios: antes/imediatamente após assumir a chefia, os gerentes participassem de treinamentos para desenvolver competências essenciais à gestão; e a implementação de ações de TD&E diferentes para os diferentes níveis de gestão (operacional, tático e estratégico), bem como para os diversos níveis de experiência em gestão. Diante do exposto, conclui-se a sessão, apresentando-se a imagem do aprendizado gerencial incluindo as variáveis identificadas nesta pesquisa, seguida do produto de intervenção proposto.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo teve como objetivo geral analisar como as capacitações gerenciais podem ser planejadas e conduzidas para favorecer a transferência dos treinamentos gerenciais para o trabalho. Para sua consecução analisaram-se os resultados provenientes de 16 entrevistas individuais com gerentes da RFB, com atuação em todos os níveis da organização, com vistas a se obter um quadro abrangente sobre as variáveis que influenciaram a transferência do treinamento gerencial. O pressuposto do estudo foi atendido, já que as variáveis motivação, utilidade percebida do treinamento, suporte psicossocial e reações positivas ao instrutor e às atividades pedagógicas influenciaram a transferência do treinamento gerencial. Além das



citadas, foram identificadas outras variáveis que mostraram influência: facilitadores e dificultadores para a mudança comportamental (Insumos) e organização da oferta de treinamentos gerenciais (Ambiente/Necessidades).

Como principais resultados do estudo do Componente Insumos, encontrou-se que a motivação para a aprendizagem não teve influência determinante sobre a motivação para transferir o treinamento, pois o que ocorre durante ou após o evento de TD&E é o que apresenta maior influência na decisão de aplicar os CHAs. Por outro lado, a motivação para aprender revelou-se como o elemento impulsionador para que os gerentes busquem participar de treinamentos gerenciais e, quando ausente, pode impedir que os gerentes cheguem ao treinamento. Nessa linha, identificou-se que um dos fatores que pode explicar a reduzida motivação para aprender dos gerentes é a forma como estes são selecionados: diante da remuneração pouco atrativa, servidores com perfil gerencial não desejam ser gerentes, por isso, é necessário contar com o “coleguismo” de servidores de boa vontade para ocupar as funções gerenciais no órgão. Tais servidores, apesar de solícitos, podem não apresentar motivação intrínseca para se desenvolverem como gerentes, assim, a eles faltará o elemento que impulsiona a participação em treinamentos, impossibilitando a aquisição do aprendizado e sua posterior transferência.

A variável Utilidade Percebida do Treinamento revelou-se como condição imprescindível para a transferência do treinamento gerencial, estando presente em todos os casos de treinamentos transferidos estudados. Identificaram-se três tipos de utilidade do treinamento: (1) resolver problemas concretos, (2) aprimorar práticas gerenciais intuitiva e (3) colocar em prática um valor. A ausência da percepção da utilidade do treinamento foi a causa da não transferência de 50% dos eventos gerenciais, sendo mais determinada pelas características da clientela e seus contextos de trabalho, do que pelo treinamento em si.

No componente Insumos, identificou-se que o processo de transferência do treinamento gerencial exige mudança comportamental que pode ser afetada pelo grau de esforço envolvido na aplicação dos CHA, variando conforme características individuais. Um elemento que parece aumentar o esforço relacionado à transferência são as barreiras pessoais, pois fazem com que os gerentes precisem modificar comportamentos arraigados.

No componente Procedimentos, as variáveis que influenciaram a transferência do treinamento gerencial foram as reações à atuação do Instrutor e às atividades



pedagógicas. Associadas, essas características parecem influenciar a transferência do treinamento à medida em que aumentam a motivação dos participantes para aprender e facilitam as etapas prévias à transferência, quais sejam, a aquisição, retenção e generalização dos CHA. As atividades pedagógicas que mais influenciaram a transferência foram as que incluíram elementos da aprendizagem informal.

Finalmente, foram analisadas variáveis do componente Ambiente. Apesar de o suporte psicossocial representar um consistente preditor da transferência do treinamento, neste estudo, o suporte dos pares e dos supervisores não representou óbice à transferência do treinamento, já que, dentre os 20 casos em que o treinamento não foi transferido, 19 sequer chegaram ao ambiente, pois os obstáculos à transferência estiveram nos componentes anteriores. Não obstante, a possibilidade da falta dos mencionados suportes revelou-se como fator de desencorajamento à aplicação dos CHA, permitindo especular que, diante da expectativa de falta de suporte psicossocial, alguns gerentes podem sequer tentar qualquer tipo de transferência.

Por meio do método indutivo de análise, foi identificada a variável “Organização da oferta de treinamentos gerenciais”. Segundo a percepção dos gerentes, a oferta de treinamentos gerenciais poderia ser organizada em uma trilha de aprendizagem gerencial que possibilitasse que gerentes iniciantes (1) desenvolvessem competências essenciais ao início da gestão, de forma a reduzir o processo de tentativa e erro que ocorre durante a mobilização do conhecimento tácito nas situações concretas e (2) que fossem oferecidas ações de TD&E diferentes para os diversos níveis (operacional, tático e estratégico) e experiência em gestão, evitando situações nas quais os gerentes que já participaram de diversas ações de capacitação continuem revendo sempre os mesmos CHAs.

Como uma limitação do estudo, aponta-se a impossibilidade de se investigar os efeitos da falta de motivação para aprender sobre a transferência do treinamento, pois os entrevistados são indivíduos reconhecidos por sua inclinação ao autodesenvolvimento. Dessa forma, sugere-se a realização de estudos futuros que investiguem (1) o nível de motivação e os fatores que podem influenciar, negativamente motivação para aprender dos gerentes da RFB, (2) a reputação do treinamento gerencial no órgão, (3) o processo de mudança comportamental requerido para a transferência gerencial, (4) as competências gerenciais que



demandam repetição dos CHA, bem como as estratégias pedagógicas mais eficazes para essa finalidade, (5) o nível de suporte psicossocial oferecido pelos supervisores, a (6) adequação das divulgações de treinamentos às recomendações da literatura e a (7) eficácia do Diagnóstico de Competências para a identificação necessidades de treinamento em competências gerenciais.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia. **Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho –IMPACT**. 1999. 262 f. Tese (Doutorado) - Curso de Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, Brasília, 1999.

ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 237-275. cap. 7.

ABBAD, Gardênia da Silva; FREITAS, Isa Aparecida de; PILATI, Ronaldo. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In BORGES-ANDRADE, Jairo; ABBAD, Gardênia; MOURÃO, Luciana e colaboradores. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações de Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

ABBAD, Gardênia da Silva; SALLORENZO, Lucia Henriques; COELHO JUNIOR, Francisco; ZERBINI, Thaís; VASCONCELOS, Lisian; TODESCHINI, Kátia. Suporte à transferência de treinamento e suporte à aprendizagem. In: ABBAD, Gs; MOURÃO, Luciana; MENESES, Pedro; ZERBINI, Thaís; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; VILAS-BOAS, Raquel. **Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação: ferramentas para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2012.

ABBAD, Gardênia da Silva; ZERBINI, Thaís; BORGES-FERREIRA, Maria Fernanda. Medidas de reação a cursos presenciais. In: ABBAD, Gs; MOURÃO, Luciana; MENESES, Pedro; ZERBINI, Thaís; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; VILAS-BOAS, Raquel. **Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação: ferramentas para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2012.

ALMEIDA, Neylla Carolina Pamponet de; SOUZA-SILVA, Jader Cristino de. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E FORMAÇÃO DE GESTORES: COMO APRENDEM OS GESTORES EM UMA INDÚSTRIA DO SETOR PETROQUÍMICO. **Rege - Revista de Gestão**, São Paulo, v. 22, n. 3, p. 381-402, jul. 2015.





ANTONELLO, Claudia Simone. Articulação da aprendizagem formal e informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. **Alcance**, Brasília, v. 12, n. 2, p. 183-209, maio 2005.

ARAUJO, Maria Cecília dos Santos Queiroz de; ABBAD, Gardênia da Silva; FREITAS, Thais Rodrigues de. Avaliação de Aprendizagem, Reação e Impacto de Treinamentos Corporativos no Trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 35, n. 2, p. 1-11, dez. 2019.

AZEVEDO, Mônica Aun de. Necessidades de Treinamento de Líderes de Projeto em Empresa de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação. 2017. 151 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2017.

AZIZ, Siti Fardaniah Abdul; AHMAD, Shamsuddin. Stimulating training motivation using the right training characteristic. **Industrial And Commercial Training**, [S.L.], v. 43, n. 1, p. 53-61, 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BASTOS, Lucelia Ferreira Lima. **Avaliação da reação, aprendizagem e impacto de treinamento em um hospital do município de São Paulo**. 2012. 144 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

BHATTI, Muhammad Awais; KAUR, Sharan; BATTOUR, Mohamed Mohamed. Training Transfer and Transfer Motivation in the Malaysian Banking Sector. **Global Business And Organizational Excellence**, S.I., v. 1, n. 33, p. 40-57, maio 2013.

BHATTI, Awais; MUHAMMAD, Sharrifah Ali; MOHD, Faizal Mohd Isa; BATTOUR, Mohamed. Training Transfer and Transfer Motivation: The Influence of Individual, Environmental, Situational, Training Design, and Affective Reaction Factors. **Performance Improvement Quarterly**, S.I., v. 1, n. 27, p. 51-82, mar. 2014.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. Modelos de Avaliação e aplicação em TD&E. In: ABBAD, Gs; MOURÃO, Luciana; MENESES, Pedro; ZERBINI, Thaís; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; VILAS-BOAS, Raquel. **Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação**: ferramentas para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2012.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; MEIRA, Maja; MOURÃO, Luciana. Medidas de disseminação de informações sobre treinamento. In In BORGES-ANDRADE, Jairo; ABBAD, Gardênia; MOURÃO, Luciana e colaboradores. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações de Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.



BOTELHO, Louise; SCHERER, Luciana; BORGETTHI, Raquel; JAESCHKE, Juliana; BOLZAN, Edson; AJALA, Roberto. Ser gerente em instituições de ensino superior: a percepção de ex-coordenadores de curso de graduação sobre suas aprendizagens gerenciais. *Revista Gestão Universitária na América Latina*. Florianópolis, v. 11, n. 4, p. 190-209, Edição Especial 2018.

BRASIL, Receita Federal do. Etapas do Modelo de Gestão por Competências. 2022. Disponível em: <https://intranet.receita.fazenda/administracao/sucor/cogep/educacao-corporativa/capacitacao-por-competencias/gestao-por-competencias>. Acesso em: 29 jun. 2022.

BRASIL, Receita Federal do. **Institucional**. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/aceso-a-informacao/institucional>. Acesso em: 11 abr. 2021.

CABRERA, Rodrigo. **Análise dos fatores influentes do impacto do treinamento no trabalho: investigação em uma Instituição Federal de Ensino Superior**. 2019. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2019.

CARVALHO, Sirley de; MOURÃO, Luciana. ANÁLISE DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO EM CALL CENTERS. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, v. 20, n. 3, p. 740-772, jan. 2014.

CURADO, Carla; HENRIQUES, Paulo Lopes; RIBEIRO, Sofia. Voluntary or mandatory enrollment in training and the motivation to transfer training. **International Journal Of Training And Development**, S.I., v. 2, n. 19, p. 98-109, jan. 2015.

DEPRÁ, Vanessa Machado; PEREIRA, Diulnéia Granja; MARCHI, Adriela de. A contribuição da aprendizagem organizacional informal para o desenvolvimento de competências gerenciais. **Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 8, n. 4, p. 22-36, dez. 2018.

ECONOMIA, Ministério da. **Estrutura da Receita Federal**. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/estrutura-organizacional>. Acesso em: 12 fev. 2022

FERREIRA, Rodrigo Rezende. Avaliação de Necessidades de Aprendizagem no Trabalho: Proposição e Exploração de um Modelo. 2014. 198 f. Tese (Doutorado) - Curso de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

GALVÃO, Veronica Bezerra de Araújo; SILVA, Anielson Barbosa da; SILVA, Walmir Rufino da. O desenvolvimento de competências gerenciais nas escolas públicas estaduais. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 131-147, 2012.



GONÇALVES, Gabriela Cristina da Costa. AVALIAÇÃO DE NECESSIDADES DE APRENDIZAGEM NO ÂMBITO HOSPITALAR: CONSTRUÇÃO COLETIVA. 2016. 136 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-Graduação em Gerenciamento em Enfermagem, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

GROSSMAN, Rebecca; SALAS, Eduardo. The Transfer of Training: What Really Matters. **Internacional Journal Training Development**. 15. 10.1111/j.1468-2419.2011.00373.x, 2011.

LACERDA, Érika Rodrigues Magalhães; ABBAD, Gardênia. Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. **Revista de Administração Contemporânea [Online]**, S.l., v. 7, n. 4, p. 77-96, dez. 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000400005>. Acesso em: 10 out. 2021.

LEITE, K. F.; BISPO, A. C. K. A.; SILVA, A. B. A Contribuição da Experiência no Aprendizado de Gerentes do Setor Elétrico de uma Cidade do Nordeste Brasileiro. **Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 8, n. 2, p. 12-22, 2018.

LEITE, Marcos Tadeu dos Santos. **Desenvolvimento de competências gerenciais e aprendizagem experiencial: um estudo entre os gerentes de agência do banco do brasil no estado do Ceará**. 2008. 225 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Administração, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2008.

LIM, Doo H; JOHNSON, Scott D. Trainee perceptions of factors that influence learning transfer. **International Journal Of Training And Development**, S.l., v. 6, n. 1, p. 01-13, mar. 2002.

LIMA, Suzana M. Valle; BORGES-ANDRADE, Jairo E.. Bases Conceituais Teóricas de avaliação de necessidades de capacitação. In BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

LINS, Maria Paula Beatriz Estellita; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Expressão de competências de liderança e aprendizagem no trabalho. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 19, n. 3, p. 157-238, jul. 2014.

MARCON, Caroline Ester. **Competências gerenciais e suas contribuições no processo de aprendizagem organizacional: um estudo empírico em empresa do setor de telecomunicações brasileiro**. 106 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Curso de Mestrado em Gestão Social e Trabalho, Universidade de Brasília, Brasília, 2007.



MARTINS, Lara Barros. **Impacto do treinamento no trabalho: determinantes individuais e contextuais em cursos corporativos à distância**. 2016. 284 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2016.

MENDES, Renata Souza. **Impacto do treinamento no trabalho: investigação de efeitos preditivos e proposição de instrumento de impacto em profundidade**. 2015. 145 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Administração - Pp.a, Universidade de Brasília – Unb, Brasília, 2015.

MENESES, Pedro P. M; ABBAD, Gardênia. Medidas de insumo: autoeficácia. In In: ABBAD, Gs; MOURÃO, Luciana; MENESES, Pedro; ZERBINI, Thaís; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; VILAS-BOAS, Raquel. **Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação: ferramentas para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2012.

MENESES, P. P. M.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. Manual de treinamento organizacional. Porto Alegre: Artmed, 2010.

MESQUITA, Márcia Apoliano. **Impactos de treinamento, percepção de suporte e estratégias de aprendizagem no trabalho**. 2018. 69 f., il. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília, Brasília, 2018.

MOREIRA, Rafaela Marcolino El-Corab. **Motivação e suporte psicossocial à transferência como preditores de impacto de treinamentos no trabalho**. 2017. 216 f., il. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

MOURÃO, L.; ABBAD, G. S.; ZERBINI, T. Avaliação da efetividade e dos preditores de um treinamento a distância em uma instituição bancária de grande porte. **RAUSP Management Journal**, v. 49, n. 3, p. 534-548, 2014.

PILATI, Ronaldo. **Modelo de efetividade do treinamento no trabalho: aspectos dos treinandos e moderação do tipo de treinamento**. Tese de doutorado não publicada. 2004. Universidade de Brasília, Brasília, DF.

PILATI, Ronaldo e ABBAD, Gardênia. Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa** [online]. 2005, v. 21, n. 1, pp. 043-051.

PILATI, Ronaldo & BORGES-ANDRADE, Jairo. Affective Predictors of the Effectiveness of Training Moderated by the Cognitive Complexity of Expected Competencies. **International Journal of Training and Development**. 12 (2008): 226-237.



RICHTER, Leovanir Dieter Dockhorn. **Suporte à aprendizagem, impacto de treinamento em profundidade e em amplitude e desenvolvimento de competências gerenciais no inss.** 2017. ix, 135 f., il. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

RUAS, R., COMINI, G. M. (2007). Aprendizagem e Desenvolvimento de Competências: Articulando teoria e prática em programas de pós-graduação em formação gerencial. **Cadernos EBAPE.BR**, 1 a 14. 2007.

SEIBERLING, Christian; KAUFFELD, Simone. Volition to transfer: mastering obstacles in training transfer. **Personnel Review**, S.I., v. 46, n. 4, p. 809-823, jun. 2017.

SILVA, Gisela Gomes da; MENESES, Pedro Paulo Murce. Necessidades de treinamento organizacional e motivação para trabalhar. *Read. Rev. Eletrôn. Adm*, Porto Alegre, v. 18, n. 1, p. 27-62, abr. 2012.

SILVA, Lana Montezano da. Diagnóstico de competências profissionais considerando fatores que influenciam sua expressão. 2016. 213 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

SILVA, Wanderley. **O impacto de ações de capacitação na atuação gerencial: um estudo de caso no setor público.** 2008. 167 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

SILVERMAN, David. **Doing qualitative research.** 4. ed. Los Angeles: Sage, 2013.

TAMAYO, Natasha; ABBAD, Gardênia da Silva. Autoconceito profissional e suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho. **Revista Administração Contemporânea**, SI, v. 10, n. 3, p. 09-28, jul. 2006.

TOSTA, Humberto Tonani. **Desenvolvimento de competências gerenciais nas universidades federais.** 2017. 253 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

VROOM, V.H. (1964). **Work and motivation.** Wiley.

YOTAMO, Cremildo José. **Avaliação de impacto de treinamento no desempenho de servidores públicos de Sofala em Moçambique.** 2014. 121 f., il. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

ZERBINI, Thaís; ABBAD, Gardênia. Aprendizagem induzida pela instrução em contexto de organizações e trabalho: uma análise crítica da literatura. **Cad. psicol. soc. trab.**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 177-193, set. 2010.



