



VIII CBPOT

CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOLOGIA
ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

11 A 14 DE JULHO DE 2018
PUC GOIÁS ÁREA II / GOIÂNIA-GO

CEM ANOS DE PESQUISAS SOBRE T&D E AS CONTRIBUIÇÕES DA PRODUÇÃO NACIONAL PARA A ÁREA DE POT

Palestrante: Gardênia da Silva Abbad

Universidade de Brasília Instituto de Psicologia – PSTO-PPGA



REALIZAÇÃO:



ORGANIZAÇÃO:





Revisões e Meta-análises

1980-1999

1980 Golsdtein - Training_in_work
1984 Wexley - revisão
1987 Pintrich_Cross_Kozma_e_Mckeachie
1988 Baldwin-Ford - Revisão
1988 Latham_Revisão
1992 Tannenbaum-Yukl - Revisão
1996 - Borges-Andrade_e_Abbad
1999-Abbad

2000-2010

2000 Colquitt-LePine-Noe - meta análise motivação
2001 Salas_Cannon-Bowers_Revisao_de_literatura
2003 - Arthur et. al. meta análise
2003 Abbad-Pilati-Pantoja - _revisao_RAUSP
2004 Alvarez_Salas_-_revisao_de_literatura
2005 Merrian-Leahy - revisão - learning transfer
2008 Cheng_Hampson_Transfer_of_training_A_review_and_new_insghts_2008
2009 Aguinis_Kraiger_Revisao_de_literatura_1_
2010 - Blume et. al. Revisão meta analítica
2010 Abbad-Zerbini-Souza_revisao_de_EAD_e_TAD_no_Brasil



Revisões e Meta-análises

2011-2018

2011 Gegenfurtner - revisão de literatura - motivação

2011 Grossman - reflexões sobre a literatura

2011_-Zerbini_e_Abbad_-_revisao_sobre_transferencia_e_impacto_de_treinamento

2012 Lee - Anderson - revisão aprendizagem e instrução

2015 - Huang-Blume-Ford-Baldwin - Metanálise - Transfer

2017 - Kozlowski-Chen-Salas - revisão 100 anos JAP

2017 Bell-Tannenbaum-Ford-Noe-Kraiger- 100 anos Treinamento e Desenvolvimento

2018 - Ford-Baldwin-Prasad - Transfer of Training Kevin-Ford e cols AROPOB 2018



Revisões e Meta-análises

Treinamento e Programas de Desenvolvimento Gerencial e de Liderança

2000 - Day - LEADERSHIP DEVELOPMENT

2002 - Collins - The effectiveness of managerial leadership development program

2004 - Collins-Holton III - The Effectiveness of Managerial_Meta-análise

2008 - leaders influences on training effectiveness - Scaduto, Lindsay & Chiaburu

2010 - Powell-Yalcin - Managerial training effectiveness_1952 a 2002_Powell

2011 - Lapão-Dusseaut - PACES a national leadership

2013 - Advances in leader and leadership development A review of - Day et.al

2014 - Richard-Holton-Katsioloudes - The use of discrete computer simulation

2015 - Considering Effects of Time on Leadership - Getha et. al.

2015 - Is training leaders in functional leadership_Pacheco et. al

2015 - Schwarz - Leadership training as an occupational health intervention

2017 - Garcia et. al - Impact of the Intensive Program of Emotional_Garcia

2017 - Lacerenza et. al. - Leadership Training Design, Delivery_meta-análise

Estudo de grande impacto

BALDWIN AND FORD

65

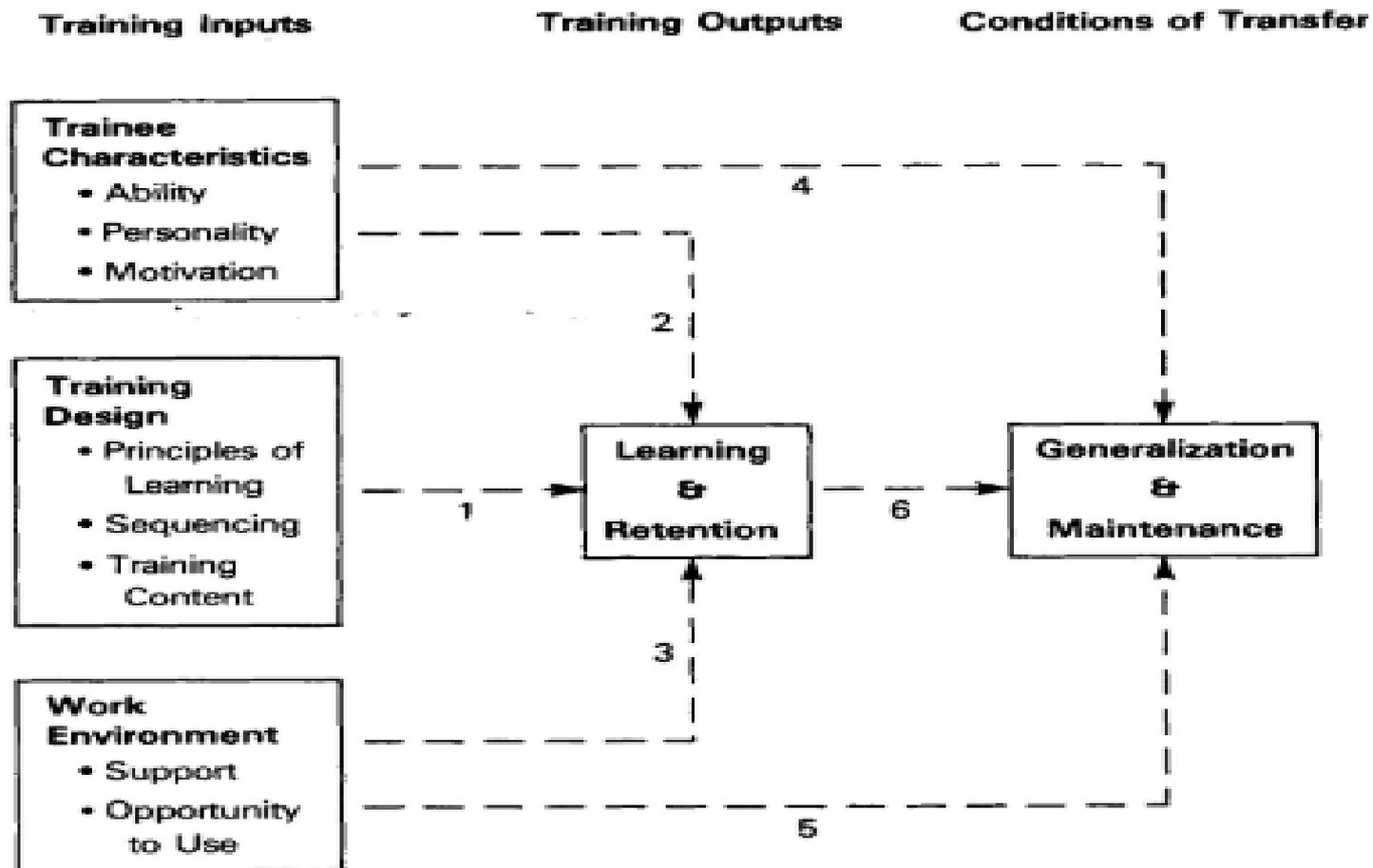


Figure 1: A Model of the Transfer Process

Conteúdos abordados nas revisões

Necessidades de treinamento

- **Características dos treinamentos**
- **Características individuais dos participantes dos treinamentos**
- **Características do ambiente de trabalho**

- **Variáveis critério no nível do indivíduo**
 - Reações
 - Aprendizagem e retenção
 - Transferência (generalização e manutenção)
 - Comportamento no cargo/impacto do treinamento no trabalho

- **Variáveis-critério no nível da organização**
 - Mudanças e valor final.

Linha do tempo

1917-1959

1960

1970

1980

1990

2000

2010

1918 – Primeiro artigo no JAP – Geissler – Treinamento técnico para psicólogos
Estudos sobre aprendizagem e transferência realizados em laboratórios.
Treinamentos em vendas
Treinamento para psicólogos clínicos
Avaliação da eficácia de treinamentos em contextos militares

Década de 50:

Duplica o número de artigos sobre T&D em relação à década anterior
Pesquisas sobre aprendizagem financiadas por instituições militares.
Treinamento em relações humanas para supervisores
Transferência de treinamento passa a ser mais estudada em laboratórios
Retenção de aprendizagem (sala de aula e TV).

Linha do tempo

1917-1959

1960

1970

1980

1990

2000

2010

Décadas de 60 e 70

Artigo de Campbell (1971) – a literatura em T&D é volumosa, *dull*, não empírica, mal redigida e não teórica!!!

Comparações entre métodos.

Foco no desenho do treinamento

1964 - McGehee e Thayer - Modelo OTP – Análise de necessidades de treinamento

1979 – Latam e Saari – aplicação da teoria da aprendizagem social para elaboração de um treinamento baseado em modelação comportamental para supervisores

Treinamento de equipes e transculturais

Linha do tempo

1917-1959

1960

1970

1980

1990

2000

2010

Décadas de 80 - foco nos treinandos

Abordagens centradas no aprendiz.

Estudos sobre efeitos das capacidades, motivação, demandas da tarefa e autoeficácia sobre a aprendizagem.

1988 - Meta-análise de Baldwin e Ford - modelo de transferência de treinamento com foco na aplicação de aprendizagens no trabalho.

1986 – Burke & Day – meta-análise sobre **treinamentos gerenciais** – integrando os conhecimentos sobre motivação, aprendizagem, reações e aplicação das aprendizagens no trabalho

Linha do tempo

1917-1959

1960

1970

1980

1990

2000

2010

Décadas de 90 - papel do contexto

Percepções sobre o ambiente de trabalho (**Suporte social**) influenciam a participação em programas de aprendizagem

Percepções de suporte antes do treinamento afetam a aprendizagem.

Clima para transferência afeta a aplicação, no trabalho de novas habilidades

Linha do tempo

1917-1959

1960

1970

1980

1990

2000

2010

2000 até o presente

Aumento da produção nas décadas anteriores produziu avanços nos conhecimentos

Salas e Cannon-Bowers - **novos modelos teóricos, instrumentos e construtos**

Pesquisas sobre como **diferentes métodos** centrados no aprendiz interagem com processos e diferenças individuais para impactar nos resultados de T&D

Avaliação dos **benefícios de programas de T&D** para equipes, organizações e sociedade

A adoção de **investigações com delienamentos de medidas repetidas e comparação entre grupos** sobre mudanças ocorridas nas relações entre variáveis

Aumento do foco na **análise integrada da aprendizagem formal** às experiências de treinamento.

Linha do tempo

1917-1959

1960

1970

1980

1990

2000

2010

Resultados e desafios teóricos e metodológicos

Poucos estudos sobre a duração dos efeitos do treinamento, após o seu término. Há indícios de **decaimento** ou de baixa manutenção a longo-prazo de habilidades aprendidas em treinamento (Bell et. al. 2018; Ford et. al., 2017).

Variáveis critério – nível do indivíduo

Aprendizagem e transferência são construtos multidimensionais

que exigem medidas e estratégias de treinamento compatíveis com a natureza e a complexidade dos objetivos do treinamento.

Há mudanças nos relacionamentos entre preditores (ex.: motivação, suporte) e transferência (uso ou efetividade do uso) com a passagem do tempo (antes, durante e após o treinamento). Blume et. al. (2010)

Linha do tempo

1917-1959

1960

1970

1980

1990

2000

2010

Há indícios de decaimento ou de baixa manutenção a longo-prazo de habilidades aprendidas em treinamento (Bell et. al. 2018; Ford et. al., 2017).

Vieses denominados “**efeitos de mesma fonte**” (*same-source effects - SS*) e “**efeitos de mesmo contexto de mensuração**” (*same-measurement-context – SMC*), ao serem estatisticamente corrigidos nas metanálises (Blume et. al, 2010; Huang et. al. 2015), mostraram que os tamanhos dos efeitos dos relacionamentos entre variáveis são **inflacionados** por esses erros com aumentos girando em torno de 20 a 30 %.

Ex: correlações entre suporte e transferência = a 0,54 com o erro e o,21 sem erro.

Linha do tempo

1917-1959

1960

1970

1980

1990

2000

2010

Motivação é um dos tópicos mais estudados em T&D.

Definições: desejos, intenções, esforço, intensidade de esforço, direção, tomada de decisão

Os referenciais teóricos mais utilizados nas pesquisas consultadas são as **teorias de expectância** (Vroom, 1964), autodeterminação (Ryan & Deci, 1987), estabelecimento de metas (Locke e Latham, 1990), autoeficácia (Bandura, 1997) e comportamento planejado (Ajzen, 1991, 2001, 2002).

Uso combinado de duas teorias é bastante comum
Gegenfurtner, Festner, Gallenger, Lehtinen e Gruber (2009) - adotaram teorias da autodeterminação e a da expectância.

Linha do tempo

1917-1959

1960

1970

1980

1990

2000

2010

Autoeficácia, tem sido uma variável positivamente relacionada com motivação para transferir .

Reações favoráveis sobre o conteúdo e a utilidade do treinamento também se mostraram importantes variáveis preditoras de motivação para transferir. **Percepções de utilidade** parecem exercer efeitos duradouros sobre a motivação para transferir.

motivação para transferir depende de variáveis do ambiente de trabalho (desenho do trabalho, oportunidades de uso, suporte de supervisores, suporte de pares, sanções).

Motivação para aprender e para transferir mantêm relacionamentos positivos com suporte social (supervisores e pares) e exercem o papel de **variáveis mediadoras** do relacionamento entre suporte e transferência e desempenho do egresso no cargo.

Linha do tempo

1917-1959

1960

1970

1980

1990

2000

2010

Características relevantes do treinamento que produzem efeitos positivos sobre aprendizagem e transferência:

- Estratégias de distribuição da prática de sessões de treinamento;
- gestão de erros,
- treinamentos baseados em simulações;
- modelação comportamental (pontos de aprendizagem, modelação, *role playing*, *feedback*) sobre a aprendizagem e a transferência de treinamento.

Os efeitos da prática espaçada no tempo e da gestão de erros, entretanto, foram mais fortes para os treinamentos cujos objetivos de aprendizagem referiam-se a *closed skills* (habilidades específicas que serão posteriormente reproduzidas de forma idêntica no ambiente de trabalho) do que a *open skills*. (Bell et. al, 2018; Blume et. al. 2010, Ford et. al., 2017).

Linha do tempo

1917-1959

1960

1970

1980

1990

2000

2010

Características do treinamento que exercem papel de variáveis moderadoras:

- o **conteúdo ou resultados** esperados (afetivo, cognitivo, habilidades psicomotoras);
- o **tipo de estratégia** instrucional adotada (informação, prática, demonstração e combinações desses métodos);
- os **feedbacks** (com, sem feedback, feedback de fonte única, feedback de fonte múltipla);
- a **análise de necessidades** (com ou sem);
- ao **espaçamento temporal entre sessões** de treinamento (espaçado ou massivo);
- à **modalidade** (virtual ou face-a-face);
- ao tipo de **participação** (voluntária ou obrigatória). Lacerenza et. al., 2017

Linha do tempo

1917-1959

1960

1970

1980

1990

2000

2010

	Variáveis moderadoras	
Aprendizagem	múltiplos métodos análise de necessidades	objetivos referentes aos negócios da organização (<i>hard skills</i>)
Transferência		feedbacks como estratégia instrucional modalidade face-a-face e em múltiplas sessões de treinamento conteúdos referentes a habilidades de liderança e a negócios (<i>soft and hard skills</i>).
Resultados observados nos subordinados e na organização	múltiplos métodos	ambiente “suportivo” de aprendizagem participação obrigatória múltiplas sessões de treinamento programas mais longos conteúdos afetivos (<i>soft skills</i>), relativos a habilidades intrapessoais, interpessoais e de liderança. duração do treinamento

Fonte: Lacerenza et. al. (2017)

Linha do tempo

1917-1959

1960

1970

1980

1990

2000

2010

Características do treinamento gerencial e de liderança

Os resultados da metanálise, que abrangeu 335 estudos, mostraram que os **treinamentos gerenciais têm sido igualmente eficazes em todos os níveis avaliados (reações, aprendizagem, transferência, resultados dos subordinados e organizacionais).**

Esse achado é, até certo ponto, surpreendente, pois revisões anteriores (Collins & Holton, 2004; Powell & Yalcin, 2009) encontraram efeitos apenas moderados desses programas.



VIII CBPOT

CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOLOGIA
ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

11 A 14 DE JULHO DE 2018
PUC GOIÁS ÁREA II / GOIÂNIA-GO

1980

1990

2000

2010

Marcos da Década de 80 no Brasil:

Avaliação em T&D

1982 - Borges-Andrade – Modelo MAIS

Avaliação de reações:

1980 - Quirino, Borges-Andrade e Pereira

1989 - Borges-Andrade, Lima e Reis.

Avaliação de valor final:

1983 - Ávila, Borges-Andrade, Irias e Quirino

Análise de Necessidades de Treinamento:

1982 - ANT - Nogueira

1983 - Análise do papel ocupacional – IPG - Borges-Andrade e Lima

1988 – Artigo Menezes, Rivera e Borges-Andrade (1988) - aplicação bem sucedida da análise do papel ocupacional

1989 – Borges-Andrade e Vieira - análise multivariada de necessidades de treinamento

REALIZAÇÃO:



ORGANIZAÇÃO:





VIII CBPOT

CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOLOGIA
ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

11 A 14 DE JULHO DE 2018
PUC GOIÁS ÁREA II / GOIÂNIA-GO

1980

1990

2000

2010

Marcos da Década de 90

1992 – Paula – Impacto do treinamento no trabalho e contexto

1994 - Leitão – impacto (3itens) e clima

1. utilização frequente, no trabalho, dos conhecimentos adquiridos
2. melhoria da qualidade do desempenho
3. diminuição do número de erros cometidos no trabalho.

1993 - Alves e Tamayo – SAT Telebrás – reação, aprendizagem e comportamento no cargo

1993 - Rodrigues Jr. - avaliação dos treinamentos na área clínica de AIDS

1996 – Borges-Andrade e Abbad-OC – revisão de literatura – diagnóstico e agenda

1999 – Abbad – revisão da literatura – Modelo IMPACT



VIII CBPOT

CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOLOGIA
ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

11 A 14 DE JULHO DE 2018
PUC GOIÁS ÁREA II / GOIÂNIA-GO

1980

1990

2000

2010

1ª. Década dos anos 2000

2001-2006 - Núcleo Pronex – CNPq - Treinamento e Comportamento Organizacional
Instituições: UnB-UFBA-UFMG- UFU

Coordenação: Borges-Andrade e Abbad

Mourão – organização de livros – gestão financeira

Grupo - **50** pesquisadores – professores, doutorandos, mestrandos, bolsistas de IC e graduandos

Metas:

- Produção de tecnologias de avaliação em TD&E
- Estudos de impacto de ações de TD&E e de seus preditores em organizações e no mundo do trabalho
- Formação de profissionais (graduados, mestres e doutores) para atuarem em O&T
- Divulgação de conhecimentos – artigos – livros e congressos

REALIZAÇÃO:



ORGANIZAÇÃO:





VIII CBPOT

CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOLOGIA
ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

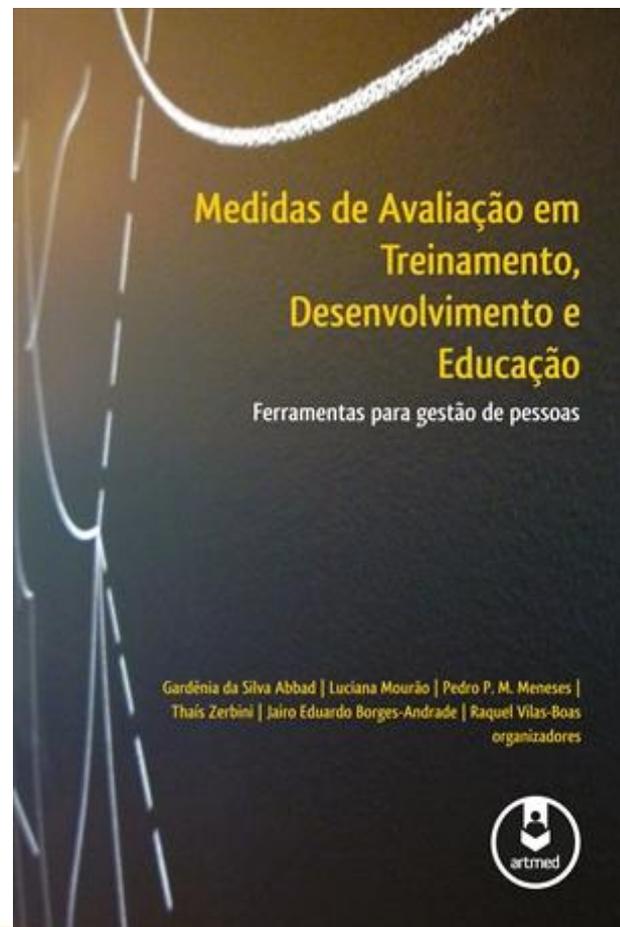
11 A 14 DE JULHO DE 2018
PUC GOIÁS ÁREA II / GOIÂNIA-GO

1980

1990

2000

2010



REALIZAÇÃO:



ORGANIZAÇÃO:



1980

1990

2000

2010

2000 - Construção de medidas – Características dos treinandos

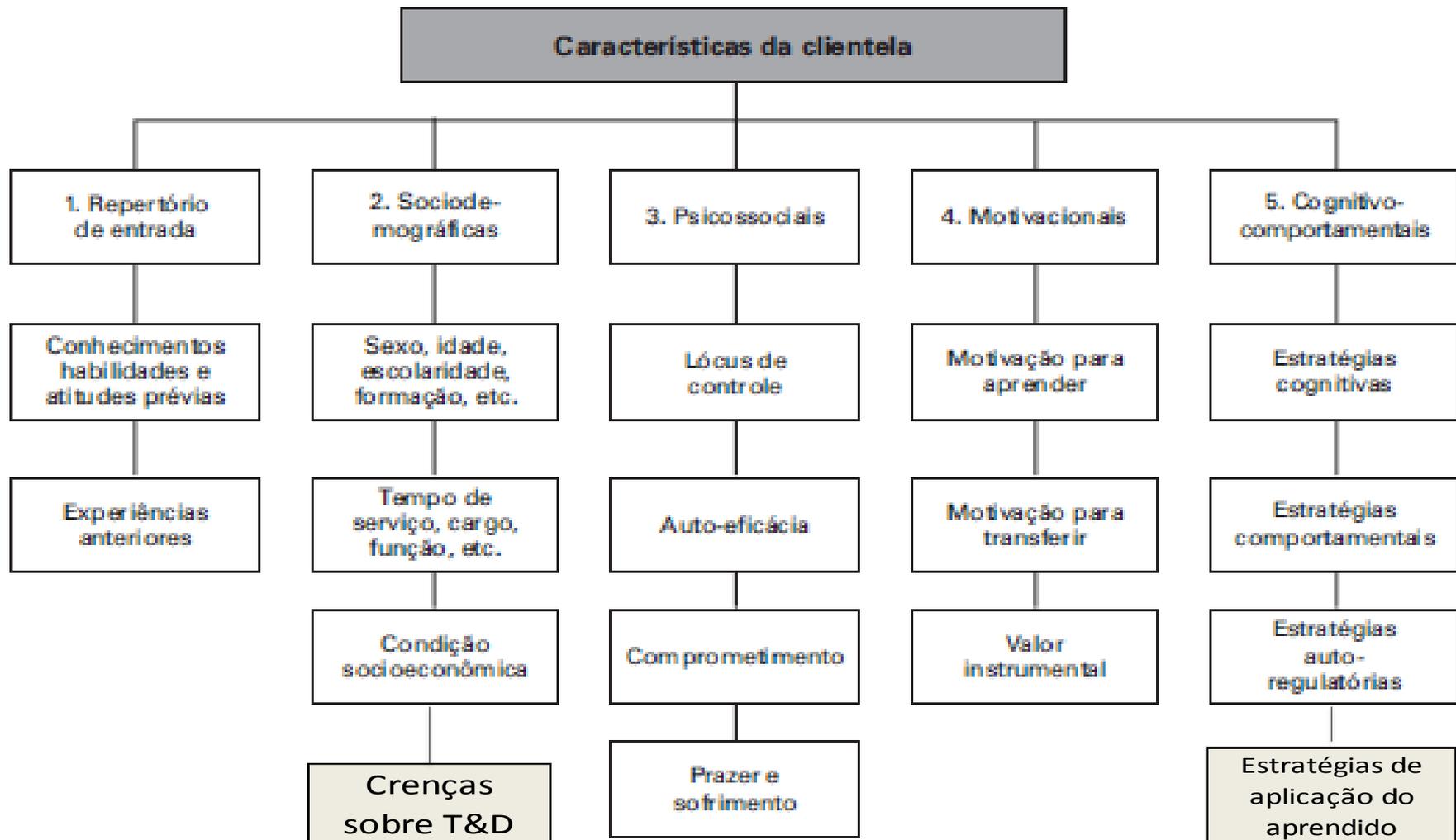


Figura 21.1 Organizador avançado do Capítulo 21.

1980**1990****2000****2010**

2000 - Construção de medidas – Ambiente de Trabalho

Instrumentos	Autores
Suporte organizacional	Abbad, Pilati, Borges-Andrade-1999
Suporte à transferência de treinamento	Abbad - 1999
(Falta de) suporte à transferência - EAD	Carvalho - 2003
Suporte à Aprendizagem	Coelho Jr - 2004
Barreiras à conclusão de TAD	Brauer-Nascimento -2005
Modernidade organizacional	Del Maestro - 2005



1999-2010 - Construção de medidas – Efeitos de T&D

Reações a treinamentos presenciais	Reações à programação e ao apoio	Abbad,1999; Abbad, Gama e Borges-Andrade (2000)
	Reações aos resultados, aplicabilidade, expectativas de suporte	
	Reação ao desempenho do instrutor	
Reações a treinamentos a distância	Reação ao desempenho do tutor	Zerbini, 2003; Zerbini e Abbad, 2009, Carvalho, 2003
	Reação aos procedimentos instrucionais	
	Reação à interface gráfica	
	Reação aos procedimentos de interação	
	Reação aos Resultados	
Impacto do Treinamento no Trabalho – Medida em Amplitude	Impacto do treinamento no trabalho - autoavaliação	Abbad, 1999; Abbad, Gama e Borges-Andrade, 2000); Pilati, 2005
	Impacto do treinamento no trabalho - pares e chefes	

Aprendizagem	Abbad, 1999, Pantoja, 1999, Borges-Ferreira, 2005, Nogueira, 2006, Pompêo, 2010
---------------------	---

2010 – 2018 – pesquisas - tendências

- Criação e aprimoramento de escalas
 - Estilo de aprendizagem
 - Estratégias de aprendizagem
 - Reações a cursos a distância
 - Suporte à transferência
 - Uso de modelagem por equações estruturais
 - Análises fatoriais confirmatórias
 - Variação dos contextos de pesquisa
- **Pesquisas experimentais e quase experimentais de campo e de laboratório com medidas repetidas** de aprendizagem, transferência
- **Instrumentos de avaliação de aprendizagem** definidos por meio de taxonomias de resultados
- **Uso de delineamentos mistos e modelos lógicos associados aos modelos integrados de avaliação em T&D**
- Novos modelos de **análise de necessidades de treinamento**
- **Identificados efeitos de programas de TD&E em todos os níveis** (indivíduo, equipes, organização e sociedade)

2010 – 2018 – pesquisas - tendências

Mudança organizacional e valor final

- **Freitas (2003)**
- **Mourão (2004)**
- Meneses (2007)
- Baiocchi (2007)
- Pereira (2009)
 - Silva (2012)
 - Souza (2013)
- Mamede Jr. (2016).

2010 – 2018 – pesquisas - tendências

Desafios

Como integrar **aprendizagem informal e formal** para aumentar a efetividade de programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas?

Como **aumentar a retenção** e diminuir o decaimento da aprendizagem e da transferência?

Como se propagam efeitos de programas de T&D de um nível para outro?



VIII CBPOT

CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOLOGIA
ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

11 A 14 DE JULHO DE 2018
PUC GOIÁS ÁREA II / GOIÂNIA-GO

Palestrante: Gardênia da Silva Abbad

Universidade de Brasília Instituto de Psicologia

– PSTO-PPGA



UnB



REALIZAÇÃO:



ORGANIZAÇÃO:

