risti
Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação
Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de Información

Recebido/Submission: 10/06/2024
Aceitação/Acceptance: 25/10/2024

Transferência em treinamentos de líderes e gerentes: revisão da literatura entre 2020 a 2022

Klauren Godoi Araújo Camargo[1], Allan Ferreira[1], Gisângela Faria de Paula[2]

klaurengodoi@gmail.com; allanferreira.educ@gmail.com; gisangela9@gmail.com

[1] Universidade de Brasília - Campus Darcy Ribeiro ICC Sul. Instituto de Psicologia, 70910-900, Brasília-DF, Brasil

[2] Infraero - Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária, Estrada Parque Aeroporto, Setor de Concessionárias e Locadoras, lote 5, 71608-050, Brasília-DF, Brasil

DOI: 10.17013/risti.56.50–65

Resumo: As organizações investem mais em treinamentos de líderes e gerentes, visando transferência de treinamento. Revisões anteriores sobre transferência de treinamento desse público cobriram estudos até 2020. Este trabalho identifica o estado da produção de conhecimento sobre o tema até 2022 propondo uma agenda de pesquisa. Realizou-se uma revisão narrativa conforme o protocolo de Cronin et al. (2008), abrangendo artigos de 2020 a 2022 nas bases CAPES e *Web of Science*. Os resultados indicam predominância de estudos quantitativos, característica do campo de pesquisa, e destacam a importância de variáveis individuais (autoeficácia), organizacionais (suporte de pares, colegas e supervisores) e ligadas à liderança no processo de transferência. Esses achados corroboram revisões recentes, reforçando a relevância de fatores individuais. Como agenda de pesquisa, sugere-se ampliar a aplicação do modelo de transferência para diversos contextos e analisar variáveis mediadoras para explorar as relações entre autoeficácia de liderança, modelo de liderança e desempenho e o papel do clima de transferência.

Palavras-chave: Treinamento de líderes e gerentes; desenvolvimento de líderes e gerentes; liderança; revisão de literatura

Training Transfer in Leader and Manager Training: A Literature Review from 2020 to 2022

Abstract: Organizations are increasingly investing in training for leaders and managers to enhance training transfer. Previous reviews on this topic covered studies up to 2020. This study identifies the state of knowledge up to 2022 and proposes a research agenda. Using a narrative review following Cronin et al. (2008), we analyzed articles from 2020 to 2022 in the CAPES Portal and Web of Science databases. The results indicate a predominance of quantitative studies, research field's characteristic, and highlight the importance of individual variables (self-efficacy), organizational variables (support from peers, colleagues, and supervisors), and leadership-related variables in the transfer process. These findings corroborate recent reviews, reinforcing the relevance of individual factors. As a research agenda,

we suggest broadening the application of the transfer model to diverse contexts and analyzing mediating variables to explore relationships between leadership self-efficacy, leadership models and performance, and the role of transfer climate.

Keywords: Training of leaders and managers; development of leaders and managers; leadership; systematic literature review.

1. Introdução

Anualmente as organizações têm investido cada vez mais em ações de Treinamento, Desenvolvimento & Educação (TD&E) conforme explica Soares (2020). De acordo com Kroll e Moreno (2022), em 2019 foram investidos aproximadamente US$ 370 bilhões em treinamentos em todo o mundo. E dentro desse montante, os valores que são investidos especificamente para o treinamento de líderes e gerentes também têm sido elevados (O'Leonard & Krider, 2014; Vogel et al., 2020). A liderança é um fenômeno essencialmente grupal, que surge da interação entre pessoas e se caracteriza como um processo intencional de influência. Nesse contexto, os líderes atuam como guias, direcionando seus seguidores para o alcance de objetivos comuns (Rouco & Montez, 2022). Diante disso, as organizações têm a expectativa de atingir seus propósitos estratégicos por meio da influência exercida pelos líderes sobre suas equipes, o que justifica o investimento contínuo na capacitação e no desenvolvimento desses profissionais.

A finalidade de tantos investimentos é fazer com que esses treinandos aprendam e transfiram novos conhecimentos, habilidades e atitudes para o ambiente de trabalho, ou, dito de outro modo, as organizações esperam que esses treinamentos produzam efeitos positivos sobre o desempenho de seus egressos (Zerbini et al., 2012), uma vez que quanto maior a formação, maiores são as possibilidades de transferência de conhecimentos e estratégias (Mira-Giménez, 2015). No contexto de líderes e gerentes, os objetivos não são diferentes. Não se podem esperar resultados para a organização se não houver uma mudança positiva no comportamento dos treinandos (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). E essa mudança positiva é denominada, na literatura, como "transferência de treinamento" (Zerbini et al., 2012).

Nesse sentido, muito tem sido pesquisado a respeito de transferência de treinamento no contexto de ações de TD&E voltadas a líderes e gerentes. A metanálise promovida por Lacerenza et al. (2017) foi capaz de jogar luz sobre o tema, analisando nada menos que 335 trabalhos publicados sobre treinamento de lideranças entre 1951 e 2014, o que resultou em uma amostra agregada de mais de 26 mil respondentes. Os resultados desse estudo, especificamente no que concernem à variável transferência de treinamento, são apresentados na Tabela 1.

Hipótese testada no estudo	Resultado
Programas de treinamento de liderança são efetivos em nível de transferência	Confirmada
Programas de treinamento de liderança baseados em análise de necessidades exibem maiores melhorias em nível de transferência	Confirmada
Programas voluntários de treinamento de liderança são mais efetivos em nível de transferência, quando comparados a programas obrigatórios	Confirmada

Hipótese testada no estudo	Resultado
Programas de treinamento de liderança abrangendo várias sessões de treinamento resultam em maior transferência, quando comparados a programas com uma única sessão	Confirmada
Programas de treinamento de liderança administrados a líderes de menor nível exibem maiores efeitos sobre transferência do que programas administrados a líderes de nível médio ou alto	Confirmada
Programas de treinamento de liderança autoadministrados exibem efeitos mais fracos em transferência, quando comparados a treinamentos com instrutores externos	Confirmada
Programas de treinamento de liderança que incorporam apenas um método baseado na prática levam a maiores efeitos em nível de transferência, quando comparados a programas com métodos baseados em informação ou em demonstração	Rejeitada
Programas de treinamento de liderança que incorporam métodos baseados em informação, demonstração e prática demonstram maiores efeitos na transferência, em comparação com programas que implementam apenas um (por exemplo, apenas informações) ou dois métodos (por exemplo, demonstração e informação)	Confirmada
Programas de treinamento de liderança que relatam o uso de feedback exibem um efeito maior na transferência, em comparação com programas que não relatam o uso de feedback	Confirmada
Programas de treinamento de liderança que relatam o uso de feedback de 360 graus exibem um efeito maior em nível de transferência, quando comparados a programas com feedback de fonte única	Rejeitada
Programas hospedados no local de trabalho exibem um efeito maior em nível de transferência, comparados com aqueles que não o são	Rejeitada
Programas de treinamento de liderança presenciais aumentam a transferência em maior grau do que os programas virtuais	Confirmada

Fonte: Lacerenza et al. (2017)

Tabela 1 – Resultados da metanálise de Lacerenza et al. (2017)

Essa metanálise cobriu um horizonte de estudos publicados até 2014. Para se compreender o que foi produzido depois desse período, é preciso recorrer à revisão sistemática de literatura empreendida por Soares (2020), que trouxe uma análise da literatura sobre treinamento de lideranças, sobre seus efeitos e suas variáveis preditoras. Essa análise contemplou 49 trabalhos publicados entre os anos de 2007 e 2020, privilegiando-se estudos referentes aos níveis de transferência de treinamento de lideranças e resultados na organização.

Nessa revisão promovida sobre o tema, observou-se que os estudos encontrados eram predominantemente quantitativos, caracteristica do campo de pesquisa, com a autoavaliação sendo a fonte mais utilizada e os momentos de mensuração dos efeitos de treinamentos gerenciais concentrando-se mais ao final dos términos das intervenções (Soares, 2020). Os resultados encontrados indicaram, ainda, que treinamentos gerenciais e de liderança geram efeitos positivos em nível de indivíduo, e que autoeficácia, afeto positivo, inteligência emocional e liderança são variáveis preditoras desses efeitos (Soares, 2020).

Os estudos realizados por Lacerenza et al. (2017) e Soares (2020), abrangem a produção de conhecimentos sobre transferência em treinamentos de líderes e gerentes publicada até 2020, proporcionando um panorama muito rico a respeito do que se estudou até o momento sobre o tema. Entretanto, é preciso continuar avançando os estudos, investigando o que foi publicado desde então. Descobriram-se outros resultados que corroboram aqueles que foram encontrados por esses autores? Encontraram-se outras conclusões em sentido contrário? Essas são perguntas que podem começar a ser respondidas com uma nova análise do cenário.

Por essa razão o objetivo proposto para este trabalho é identificar o estado de produção de conhecimento sobre transferência em treinamento de líderes e gerentes, publicado entre 2020 e 2022, propondo uma agenda de pesquisa sobre o tema. Avalia-se que o atingimento do referido objetivo traz contribuições teóricas para os estudos no campo, além de contribuições práticas para as organizações, na medida em que oferece uma análise do que se sabe até hoje sobre essa importante variável no contexto de treinamentos de líderes e gerentes: a transferência.

Este artigo está estruturado com as seguintes seções: Método, onde apresentam-se os critérios que foram utilizados para o planejamento e para a execução da revisão de literatura proposta; Resultados da revisão de literatura onde são apresentados os achados no *corpus* quanto às análises teóricas e metodológicas; Discussão e Agenda de Pesquisa extraídas dos estudos encontrados; e, Considerações finais onde são apresentadas as considerações sobre os achados, limitações do estudo realizado e proposta de pesquisas futuras.

2. Método

2.1. Detalhamento dos procedimentos de levantamento de artigos

A fim de se levantar o conhecimento produzido sobre transferência em treinamentos de líderes e gerentes, entre 2020 e 2022, realizou-se uma revisão narrativa de literatura sobre o tema, conforme protocolo de Cronin et al. (2008). Esse protocolo foi utilizado na medida em que se trata de uma abordagem passo a passo que facilita a compreensão e a execução de um processo de revisão narrativa de literatura, por meio de seus elementos essenciais.

O primeiro passo, naturalmente, foi escolher a transferência em treinamentos de líderes e gerentes como tema da revisão. Esse procedimento foi realizado por todos os autores desta revisão. Em seguida, escolheram-se as bases Portal de Periódicos da Capes e o *Web of Science* para execução da pesquisa, na medida em que consistem em tradicionais repositórios de artigos na área de treinamentos. Esse procedimento foi realizado por dois dos autores.

Com base na literatura existente sobre o tema, utilizou-se a seguinte combinação de palavras-chaves: ((“*training transfer*” OR “*transfer of training*”) AND (*manag** OR *lead** OR *executive* OR *supervisory*) AND *organizational*) NOT *school*. As palavras-chaves foram utilizadas em língua inglesa. Desse modo, buscou-se levantar a literatura sobre transferência de treinamento combinada à literatura sobre diferentes tipos de liderança e gerenciamento, em contexto organizacional, excluindo-se os resultados

relacionados ao contexto escolar. Os filtros utilizados nesta busca inicial foram: resultados correspondentes a "artigos", oriundos de "periódicos revisados por pares" e publicados entre 2020 e 2022, dado que a busca ocorreu no início de 2023. Com isso, essa busca resultou em 38 (trinta e oito) artigos. Essa busca foi realizada por dois dos três pesquisadores.

Posteriormente, analisou-se individualmente o título e o resumo de cada trabalho e excluíram-se aqueles que não guardavam relação com o público-alvo ou com o contexto estudado neste trabalho. Com isso, excluíram-se 28 artigos que tratavam do tema transferência em contexto de educação escolar, neurociência, educação universitária e treinamentos esportivos; ou que tratavam de educação corporativa, mas não o faziam para o público de líderes e gerentes. Após as referidas exclusões, a amostra final englobou 10 (dez) artigos. Esse procedimento foi realizado por um dos três autores.

2.2. Procedimentos de análise dos artigos

Em uma primeira etapa, foi realizada uma análise dos aspectos metodológicos dos artigos encontrados. Para isso, verificou-se o tipo, natureza, abordagem, recorte e delineamento das pesquisas, bem como o tamanho e composição da amostra, os instrumentos e técnicas utilizados na coleta e análise dos dados, e, por último, o país de origem dos trabalhos.

Posteriormente, na segunda etapa, a análise dos artigos seguiu o procedimento de leitura de cada artigo, categorização e planilhamento contendo colunas para identificação de elementos como: objetivo dos estudos, tipo de treinamento e contexto, hipóteses, variáveis estudadas em nível de indivíduo, organizacional e treinamento, procedimentos de coleta de dados, procedimentos de análise de dados, principais resultados obtidos, limitações e lacunas citadas e agendas de pesquisa indicadas. Após a categorização e extração das informações, partiu-se para a análise coluna a coluna, fazendo o comparativo das similaridades e diferenças entre os estudos para cada elemento catalogado.

Conclui-se aqui, portanto, a descrição do método empregado na presente revisão. A seguir, apresentam-se os resultados que foram encontrados.

3. Resultados da revisão de literatura

Os dez trabalhos encontrados compreendem estudos publicados entre os anos de 2020 e 2022. Neste capítulo, apresenta-se a análise realizada sobre esses artigos, na qual foi possível explorar seus detalhes e compreender o panorama da pesquisa sobre transferência em treinamentos de líderes e gerentes, no referido período.

3.1. Resultados da primeira etapa de análise

Verificando-se os artigos contemplados por esta revisão, constatou-se que sete são pesquisas de levantamento (Yaghi & Bates, 2020; Bergman et al., 2021; Muduli & McLean, 2021; Sarfraz et al., 2021; Vogelsang & Pilz, 2021; Yaqub et al., 2021; Seeg et al., 2022) e três são do tipo pesquisa-ação (Vandergoot et al., 2020; Schwatka et al., 2021; Tafvelin & Stenling, 2021), nas quais houve a implementação de treinamentos e a verificação de seus resultados, de modo a promover melhorias nas organizações mediante essa intervenção.

Com relação à natureza dos estudos, seis se classificam como explicativos (Yaghi & Bates, 2020; Bergman et al., 2021; Sarfraz et al., 2021; Schwatka et al., 2021; Tafvelin & Stenling, 2021; Seeg et al., 2022) e quatro como exploratórios (Vandergoot et al., 2020; Muduli & McLean, 2021; Vogelsang & Pilz, 2021; Yaqub et al., 2021). Ademais, quanto ao delineamento utilizado, todas se classificam como pesquisas correlacionais.

No que diz respeito à abordagem, oito foram quantitativas (Yaghi & Bates, 2020; Bergman et al., 2021; Muduli & McLean, 2021; Sarfraz et al., 2021; Schwatka et al., 2021; Tafvelin & Stenling, 2021; Yaqub et al., 2021; Seeg et al., 2022), uma qualitativa (Vogelsang & Pilz, 2021) e uma combinou métodos quantitativos e qualitativos (Vandergoot et al., 2020).

Sobre o recorte das pesquisas, identificou-se que seis delas se classificam como transversal (Yaghi & Bates, 2020; Bergman et al., 2021; Muduli & McLean, 2021; Sarfraz et al., 2021; Vogelsang & Pilz, 2021; Yaqub et al., 2021), três são longitudinais (Seeg et al., 2022; Schwatka et al., 2021; Tafvelin & Stenling, 2021) e outra combinou elementos de recorte transversal e longitudinal (Vandergoot et al., 2020).

Os instrumentos de coleta de dados mais utilizados foram questionários, os quais estiveram presentes em todos os estudos mencionados, com exceção do estudo que possui abordagem qualitativa, o qual fez uso de entrevistas semiestruturadas (Vogelsang & Pilz, 2021). Destaca-se que no estudo com abordagem mista foram utilizados tanto questionários quanto entrevistas (Vandergoot et al., 2020). Outrossim, vale ressaltar que no estudo de Schwatka et al. (2021), além dos questionários, foram realizadas sessões de coaching, atividades de transferência e estabelecimento de metas, sendo que essas foram cadastradas em um site específico que possibilitava o seu acompanhamento.

Os referidos instrumentos foram aplicados em organizações de vários segmentos, com amostras bastante diversificadas no que diz respeito ao tamanho, sendo a menor composta por 36 participantes (Vandergoot et al., 2020), e a maior, por 500 (Muduli & McLean, 2021).

Concernente à técnica de análise, nas pesquisas quantitativas, verificou-se que a modelagem de equações estruturais foi a mais recorrente, verificada em cinco estudos (Yaghi & Bates, 2020; Muduli & McLean, 2021; Sarfraz et al., 2021; Tafvelin & Stenling, 2021; Yaqub et al., 2021). Na pesquisa qualitativa e na de métodos mistos, foi utilizada a análise de conteúdo (Vogelsang & Pilz, 2021; Vandergoot et al., 2020).

Por último, em relação ao país no qual os artigos foram escritos, verificou-se a seguinte relação: Alemanha (Vogelsang & Pilz, 2021; Seeg et al., 2022), Suécia (Tafvelin & Stenling, 2021; Bergman et al., 2021), Índia (Muduli & McLean, 2021; Yaqub et al., 2021), Austrália (Vandergoot et al., 2020), Emirados Árabes Unidos juntamente com os Estados Unidos da América (Yaghi & Bates, 2020), Paquistão (Sarfraz et al., 2021) e Estados Unidos da América (Schwatka et al., 2021).

3.2. Resultados da segunda etapa de análise

Analisando a amostra de artigos selecionada, pode ser verificado quanto aos procedimentos utilizados que foram bem variados em relação a recorte temporal, tipo e contexto de estudo, amostras e análises de dados. Quanto ao instrumento utilizado nos estudos, a coleta de dados girou em torno do questionário e das entrevistas e as análises

estatísticas variando em profundidade. Quanto aos tipos e contextos de treinamento, os estudos abordam diferentes programas de treinamento em liderança e examinam várias variáveis relacionadas à transferência de treinamento e melhoria do desempenho. Embora cada estudo tenha seu contexto específico e suas variáveis de interesse, é possível identificar algumas convergências entre eles como demonstra a tabela 2.

Item	Detalhamento	Autores
Aplicações do Modelo	Implementação de programas de treinamento em liderança e análise da transferência de habilidades.	Vandergoot et al. (2020); Yaghi & Bates (2020); Muduli & McLean (2021); Schwatka et al. (2021); Tafvelin & Stenling (2021).
Contextos Aplicados	Universidades, setor corporativo, pequenas empresas, setor têxtil, subsidiárias de empresas alemãs.	Yaghi & Bates (2020); Sarfraz et al. (2021); Schwatka et al. (2021); Vogelsang & Pilz (2021).
Setores de Aplicação	Corporativo, têxtil, pequenas empresas, educação, energia.	Vandergoot et al. (2020); Muduli & McLean (2021); Sarfraz et al. (2021); Schwatka et al. (2021); Vogelsang & Pilz (2021)
Variáveis Mediadoras	Autoeficácia, motivação para aprender, suporte de colegas e supervisores, clima de transferência, design do treinamento.	Vandergoot et al. (2020); Yaghi & Bates (2020); Bergman et al. (2021); Tafvelin & Stenling (2021); Yaqub et al. (2021); Seeg et al. (2022).
Instrumentos Utilizados	Questionários, entrevistas semiestruturadas, sessões de coaching, atividades de transferência, estabelecimento de metas.	Vogelsang & Pilz (2021); Schwatka et al. (2021); Vandergoot et al. (2020).
Aspectos Metodológicos	Pesquisas de levantamento, pesquisa-ação, estudos longitudinais e transversais, abordagens quantitativas e qualitativas, modelagem de equações estruturais (SEM), análises fatoriais confirmatórias (CFA).	Yaghi & Bates (2020); Muduli & McLean (2021); Tafvelin & Stenling (2021); Vogelsang & Pilz (2021).

Tabela 2 – Síntese de aspectos relevantes do *corpus*

Com relação ao setor de aplicação, Vandergoot et al. (2020) e Muduli & McLean (2021) estudaram o setor corporativo (liderança em organizações), já Sarfraz et al. (2021) focou no setor têxtil, enquanto Schwatka et al. (2021) investigou líderes de pequenas empresas. Vogelsang & Pilz (2021) entrevistaram gerentes de treinamento em subsidiárias de 12 empresas alemãs localizadas em três países diferentes.

Schwatka et al. (2021) e Tafvelin & Stenling (2021) avaliaram programas específicos de desenvolvimento de liderança, utilizando métodos variados para medir a eficácia e transferência de treinamento. Yaghi & Bates (2020) focaram na análise de medições e testes de hipóteses para validar as relações entre as variáveis estudadas. Bergman et al. (2021) e Tafvelin & Stenling (2021) examinaram a autoeficácia de liderança e desempenho de liderança, enquanto Seeg et al. (2022) utilizaram uma abordagem de avaliação abrangente, coletando dados em diferentes momentos e níveis, para entender a transferência de conhecimento. Já Vogelsang & Pilz (2021) conduziram um estudo puramente qualitativo.

Todos os estudos analisados têm em comum o foco na transferência de treinamento e a investigação dos fatores/variáveis que a influenciam. As variáveis catalogadas foram: Autoeficácia foi abordada por Vandergoot et al. (2020), Bergman et al. (2021) e Yaqub et al. (2021). Motivação para aprender foi abordada por Vandergoot et al. (2020), Yaghi & Bates (2020) e Seeg et al. (2022). Motivação e intenção de transferir foi abordada por Vandergoot et al. (2020), Yaghi & Bates (2020), Schwatka et al. (2021) e Seeg et al. (2022). Motivação autônoma e motivação controlada por líderes foram abordadas por Tafvelin & Stenling (2021). Transferência de Treinamento foi abordada por Vandergoot et al. (2020); Yaghi & Bates (2020); Muduli & McLean (2021); Sarfraz et al. (2021); Tafvelin & Stenling (2021); Yaqub et al. (2021); Seeg et al. (2022) focaram na transferência de treinamento e como os participantes aplicam o que aprenderam no ambiente de trabalho. Clima de Transferência compreende as variáveis: suporte de pares ou colegas, suporte de supervisor e oportunidade de aplicação, e foram analisados por Yaghi & Bates (2020), Muduli & McLean (2021), Yaqub et al. (2021) e Sarfraz et al. (2021). Liderança compreende variáveis como autoeficácia de liderança, competências desejáveis e dimensões de liderança desenvolvimental e são abordados por Vandergoot et al. (2020) e Bergman et al. (2021). Design do Treinamento foi mencionado por Schwatka et al. (2021) e Seeg et al. (2022). Práticas de Treinamento Inicial e Contínuo, Vogelsang & Pilz (2021) estudaram as práticas de treinamento inicial e contínuo adotadas pelas subsidiárias alemãs. Transferência a Curto e Longo Prazo, Tafvelin & Stenling (2021) analisaram a transferência de curto e longo prazo do treinamento em liderança.

Quanto aos objetivos de pesquisa, alguns estudos focaram na análise dos fatores individuais e organizacionais que afetam a transferência de habilidades de liderança. Vandergoot et al. (2020) investigaram os fatores que influenciam a generalização e manutenção da transferência de habilidades de liderança gerencial, enquanto Bergman et al. (2021) examinaram a associação entre a autoeficácia de liderança e o modelo de liderança de desenvolvimento. Ambos os estudos têm como objetivo compreender os fatores que afetam a transferência de habilidades de liderança.

Um conjunto de estudos concentrou-se no papel do apoio social na transferência de treinamento. Yaghi & Bates (2020) investigaram o apoio do supervisor e dos pares na transferência de treinamento por parte de gestores acadêmicos em universidades públicas. Sarfraz et al. (2021) também examinaram o papel do ambiente de trabalho, com ênfase na justiça organizacional, na transferência de treinamento. Muduli & McLean (2021) investigaram o papel do sistema de trabalho de alto desempenho (HPWS) na performance organizacional, considerando o clima de transferência de treinamento como uma variável mediadora.

Outros estudos analisaram a implementação de programas de treinamento em contextos específicos. Schwatka et al. (2021) implementaram um programa de desenvolvimento de liderança em Total Worker Health® (TWH) para líderes de pequenas empresas, enquanto Vogelsang & Pilz (2021) investigaram as práticas de qualificação e as decisões de treinamento de subsidiárias de empresas alemãs em diferentes países.

Houve interesse em examinar diferentes fatores que podem influenciar a transferência de treinamento por parte de Seeg et al. (2022) que investigaram efeitos do treinamento com abordagem de avaliação centrada no consumidor e Tafvelin & Stenling (2021) que

investigaram como diferentes tipos de motivação prévia dos líderes podem influenciar a transferência do treinamento de liderança, enquanto Yaqub et al. (2021) analisaram o efeito das características individuais, design de intervenção de treinamento e ambiente de trabalho na transferência de treinamento de gestão.

Com relação às hipóteses levantadas pelos autores de oito estudos, pode-se destacar algumas em comum, como: 1- Hipótese sobre o suporte dos colegas e do supervisor, em que Sarfraz et al. (2021) e Yaghi & Bates (2020) formularam a hipótese de que o "suporte percebido dos colegas" e o "suporte percebido do supervisor" estariam positivamente relacionados à transferência do treinamento de liderança; 2- Hipótese sobre relação positiva da motivação para aprender e intenção em transferir com a transferência de treinamento foi abordada por Vandergoot et al. (2020), Yaqub et al. (2021), Schwatka et al. (2021) e Seeg et al. (2022); 3- Hipótese sobre o impacto do ambiente de trabalho na transferência foi avaliada por Muduli & McLean (2021), que investigaram se o "HPWS" (Sistema de Trabalho de Alto Desempenho) influenciaria positivamente o "OP" (Desempenho Organizacional) na empresa do setor de energia, e se o "TTC" (Clima de Transferência de Treinamento) mediaria essa influência.

Com relação aos procedimentos de coleta de dados, vários dos estudos fizeram coleta pré e pós-treinamento com questionários preenchidos pelos participantes ou administrados por gerentes de recursos humanos ou supervisores para avaliar o impacto das intervenções. Autores como Vandergoot et al. (2020), Yaghi, & Bates (2020), Bergman et al. (2021), Sarfraz et al. (2021), Schwatka, et al. (2021), Tafvelin & Stenling (2021), e Seeg et al (2022) coletaram dados pré e pós-treinamento dos participantes. Vandergoot et al. (2020), Tafvelin & Stenling (2021) e Schwatka et al. (2021) conduziram acompanhamentos após um período, geralmente três ou quatro meses, para verificar a generalização e manutenção das habilidades de liderança adquiridas.

Houve diferença nos procedimentos de coleta de dados com relação ao tamanho de amostra e métodos de coleta. Vandergoot, et al. (2020), Yaghi & Bates (2020), Sarfraz et al. (2021) e Schwatka et al (2021) coletaram dados de amostras específicas de empresas, organizações ou populações acadêmicas. Sarfaz et al. (2021) utilizaram técnicas de amostragem específicas, como amostragem em múltiplos estágios para lidar com populações geograficamente dispersas e coletar dados de gerentes de linha de frente em empresas têxteis no Paquistão. Cada estudo utilizou diferentes instrumentos de coleta para medir as variáveis de interesse. O estudo de Vogelsang & Pilz (2021) empregou uma abordagem qualitativa e conduziu entrevistas presenciais com gerentes de treinamento para explorar os procedimentos e práticas de treinamento em suas respectivas empresas.

Com relação aos procedimentos de análise, verificou-se que Vandergoot et al. (2020) e Schwatka et al. (2021) realizaram análises estatísticas, correlacionais e regressões; Yaghi & Bates (2020), Muduli & McLean (2021) e Yaqub et al. (2021) realizaram análises fatoriais confirmatórias (CFA) e modelagens estruturais (SEM). Já Vogelsang & Pilz (2021) e Seeg et al (2022) se dedicaram em análises estatísticas descritivas e qualitativas, enquanto Bergman et al. (2021) e Sarfaz et al. (2021) utilizaram escalas do tipo Likert e análises de regressão, e Tafvelin & Stenling (2021) utilizaram modelagem bayesiana multinível.

Em relação as variáveis individuais, os estudos de Vandergoot et al. (2020) e Yaghi & Bates (2020) investigaram a motivação para aprender e a motivação para transferir como variáveis influentes na transferência de treinamento. Ambos os estudos sugerem uma relação positiva entre essas variáveis e a transferência de habilidades de liderança. Além disso, Vandergoot et al. (2020) também examinaram a autoeficácia geral como um fator individual relacionado à transferência.

Os fatores organizacionais também foram abordados em vários estudos. Vandergoot et al. (2020) e Yaghi & Bates (2020) investigaram o suporte organizacional percebido, enquanto Muduli & McLean (2021) exploraram o High-Performance Work System (HPWS) e o Training Transfer Climate (TTC) como fatores organizacionais. Esses estudos sugerem que o suporte organizacional e um ambiente favorável à transferência de treinamento podem influenciar positivamente a transferência de habilidades de liderança.

Além disso, os estudos de Sarfraz et al. (2021) e Schwatka et al. (2021) também abordaram o suporte dos colegas como um fator influente na transferência de treinamento. Sarfraz et al. (2021) investigaram o suporte dos colegas, o suporte do supervisor e a oportunidade de uso do aprendizado, enquanto Schwatka et al. (2021) abordaram as práticas de liderança de saúde e segurança no trabalho (TWH) e fatores de risco modificáveis de saúde. Esses estudos sugerem que o apoio dos colegas pode desempenhar um papel importante na transferência de treinamento.

No entanto, os construtos específicos e as hipóteses investigadas variam entre os estudos, refletindo os objetivos e contextos de cada pesquisa, destacando as especificidades de cada estudo. Assim, os estudos convergem no reconhecimento da importância das variáveis individuais (como motivação e autoeficácia) e organizacionais (como suporte dos colegas na transferência de treinamento, clima de transferência e melhoria do desempenho em liderança).

Para finalizar, as lacunas e limitações sinalizadas nos estudos foram agrupadas quanto a limitações metodológicas e de amostra (Vandergoot et al, 2020; Bergman et al., 2021; Muduli & McLean, 2021; Sarfraz, et al., 2021; Vogelsang & Pilz, 2021; Seeg et al., 2022; Yaqub et al., 2021). Esses estudos apresentam limitações relacionadas a questões metodológicas, como o tamanho limitado da amostra, ausência de grupo de controle, estudos transversais, uso de métodos de autodeclaração e viés de participação. A generalização dos resultados também é limitada em alguns desses estudos devido a focos específicos ou contextos culturais.

Foi levantada como limitação do estudo de Yaghi & Bates (2020) em relação ao tamanho da amostra, ao foco específico em universidades e às limitações dos métodos utilizados, que podem ter limitado aspectos qualitativos da transferência.

Todos os estudos destacam a necessidade de pesquisas futuras para abordar diversas lacunas, como a necessidade de pesquisas longitudinais, inclusão de outros preditores ou variáveis mediadoras, análises específicas por setor, abordagem de métodos mistos, entre outros. Embora as limitações e lacunas variem entre os estudos, esses agrupamentos ajudam a identificar áreas específicas que podem ser exploradas e aprimoradas para fornecer uma compreensão mais completa sobre a transferência de treinamento e liderança.

4. Discussão e Agenda de Pesquisa

Sobre os 10 (dez) artigos analisados, no presente estudo, no que diz respeito à abordagem encontramos que um total de 08 (oito) foram quantitativos (Yaghi & Bates, 2020; Bergman et al., 2021; Muduli & McLean, 2021; Sarfraz et al., 2021; Schwatka et al., 2021; Tafvelin & Stenling, 2021; Yaqub et al., 2021; Seeg et al., 2022), corroborando com a pesquisa de Soares (2020) que em sua revisão observou-se que os estudos encontrados, nos anos de 2007 a 2020, eram predominantemente quantitativos.

Na presente revisão de literatura, constatou-se que os instrumentos de coleta de dados mais utilizados foram questionários (Bergman et al., 2021; Muduli & McLean, 2021; Sarfraz et al., 2021; Schwatka et al., 2021; Vandergoot et al., 2020; Yaqub et al., 2021) corroborando com os achados de Soares (2020). Referente aos momentos de mensuração dos efeitos de treinamentos de liderança, a coleta ocorreu antes, durante e após 3 ou 4 meses do treinamento ter sido realizado (Vandergoot et al., 2020; Schwatka et al., 2021; Tafvelin & Stenling, 2021; Seeg et al., 2022), indicando que a concentração dessa mensuração está sendo distribuída ao longo da realização do treinamento, diferindo do que constatou Soares (2020) em sua pesquisa. Além disso, foi possível verificar que alguns aspectos do estudo de Soares (2020) foram corroborados com os estudos de Vandergoot et al. (2020); Bergman et al. (2021); Yaqub et al. (2021), que usaram como variável preditora individual a autoeficácia, e os estudos de Vandergoot et al. (2020) e Bergman et al. (2021), também, usaram a variável liderança para contribuir com a transferência de treinamento de líderes e gerentes.

Se compararmos os 10 artigos dessa revisão de literatura com os resultados da metanálise de Lacerenza et al. (2017), encontramos que os atuais estudos vão além dos quesitos verificados e confirmados por Lacerenza et al. (2017), no tocante a análise de necessidades, caráter voluntário de participação, quantidade do uso de métodos para medir o efeito da transferência, dentre outros. Pois alguns dos atuais artigos revisados focaram na análise das variáveis individuais, como autoeficácia, motivação para aprender, motivação e intenção de transferir, motivação autônoma (Vandergoot et al., 2020; Yaghi & Bates, 2020); variáveis organizacionais que afetam a transferência de habilidades de liderança (Vandergoot et al., 2020; Yaghi & Bates, 2020; Bergman et al., 2021; Tafvelin & Stenling, 2021; Yaqub et al., 2021; Seeg et al., 2022), o papel do apoio social na transferência de treinamento (Yaghi & Bates, 2020), o suporte dos colegas de trabalho como fator influente na transferência de treinamento (Sarfraz et al., 2021; Schwatka et al., 2021), o papel do ambiente de trabalho na transferência de treinamento (Muduli & McLean,2021; Sarfraz et al., 2021;Vogelsang & Pilz, 2021; Yaqub et al., 2021), sendo que Sarfraz et al. (2021) citou esse papel com ênfase na justiça organizacional, e Muduli & McLean (2021) discutiu o papel do sistema de trabalho de alto desempenho (HPWS) na performance organizacional, considerando o clima de transferência de treinamento como uma variável mediadora. Além das variáveis relacionadas ao treinamento como design de treinamento, práticas de treinamento inicial e contínuo (Schwatka et al., 2021; Vogelsang & Pilz,2021; Seeg et al., 2022).

A partir da análise dos artigos, foi possível identificar diversas agendas de pesquisa propostas pelos autores. Essas agendas abrangem diferentes áreas, variáveis e aspectos relacionados à transferência de treinamento e liderança, e a seguir está a Tabela 3 com indicações de agendas futuras extraídas dos estudos lidos na presente revisão.

Autor(es)	Contexto Individual	Contexto Organizacional	Treinamento	Métodos e Amostras
Vandergoot *et al.* (2020)	- Investigar transferência de sub-habilidades específicas e características individuais que afetam a transferência.	- Explorar como as organizações podem apoiar a generalização e a manutenção da transferência de habilidades de liderança, incluindo suporte gerencial e de colegas.	- Avaliar conteúdo e duração do treinamento relacionado à transferência.	- Realizar estudos longitudinais com amostras maiores.
Yaghi e Bates (2020)	- Investigar a motivação dos gestores para transferir e o papel de outras variáveis individuais.	- Examinar o suporte de supervisores e colegas na motivação dos gestores para transferir. - Comparar contextos organizacionais públicos e privados.	-	- Realizar estudos comparativos em diferentes contextos organizacionais.
Bergman *et al.* (2021)	- Autoeficácia de liderança relacionada ao modelo de liderança desenvolvimental e desempenho de liderança.	-	-	- Realizar análises mediadoras em pesquisas futuras.
Muduli e McLean (2021)	-	- Mitigar o viés de método comum (CMV) em relação aos resultados do treinamento.	-	- Utilizar métodos qualitativos, como entrevistas e observações.
Sarfraz *et al* (2021)	- Investigar o papel da justiça organizacional na transferência de treinamento.	- Replicar o estudo em diferentes setores e contextos organizacionais.	-	-
Schwatka *et al* (2021)	-	- Determinar a eficácia do programa de desenvolvimento de liderança em TWH nas empresas.	- Investigar os mecanismos de mudança nas políticas e práticas de TWH nas empresas.	-
Tafvelin e Stenling (2021)	- Continuar investigando a relação entre motivação prévia e transferência de treinamento em diferentes contextos.	-	-	- Estudos futuros com amostras maiores ou especificações de prioridade mais precisas.

Autor(es)	Contexto Individual	Contexto Organizacional	Treinamento	Métodos e Amostras
Vogelsang e Pilz (2021)	- Explorar a qualidade das instituições de treinamento externas à empresa e analisar como as medidas de treinamento no exterior afetam a imagem da empresa e identificar outros fatores externos relevantes.	-	-	-
Yaqub *et al* (2021)	- Investigar o impacto interativo da autoeficácia, das abordagens de treinamento e do apoio organizacional na transferência de treinamento.	- Dar ênfase ao suporte dos colegas durante o treinamento, incorporar a justiça procedimental e distributiva nas práticas organizacionais e desenvolver políticas e mecanismos de recompensas baseados na meritocracia para incentivar a transferência de treinamento.	-	-
Seeg *et al* (2022)	- Discutir se o treinamento baseado em evidências é vantajoso em nível organizacional e quais determinantes são essenciais para a transferência de conhecimento em nível individual. - Investigar os efeitos dos determinantes secundários na transferência.	- Priorizar a gestão da transferência no design do treinamento e realizar avaliações sistemáticas do processo de treinamento e transferência para melhorar a eficácia do treinamento.	-	- Realizar estudos longitudinais e com amostras maiores.

Tabela 3 – Indicação de agendas futuras

Assim, a análise de agendas de pesquisa gira em torno de melhorar aspectos da pesquisa no contexto individual, organizacional, do treinamento e de métodos de pesquisa, ou seja, elas refletem a necessidade de aprofundar o conhecimento sobre a transferência de treinamento e liderança, considerando diferentes variáveis, contextos e os métodos de pesquisa. O objetivo seria desenvolver uma compreensão mais abrangente e aprofundada dos fatores que influenciam a transferência de habilidades de liderança, bem como identificar estratégias e práticas que possam promover a transferência eficaz de treinamento nas organizações.

Entende-se que essas pesquisas futuras contribuirão para o avanço teórico e prático no campo da transferência de treinamento e liderança, fornecendo insights valiosos para

profissionais e organizações interessadas em maximizar o impacto dos programas de treinamento e desenvolvimento.

5. Considerações finais

Este trabalho traz contribuições teóricas para os estudos sobre transferência em treinamentos de líderes e gerentes, uma vez que se identificou o atual estado de produção de conhecimentos sobre o tema. Os artigos encontrados permitiram que o conhecimento fosse aprofundado sobre a utilização da variável preditora de autoeficácia, ampliação da análise de transferência ao considerar tanto as variáveis individuais quanto as organizacionais e de treinamento. Referente aos momentos de mensuração dos efeitos de treinamentos de liderança, identificou-se que a coleta de dados está sendo distribuída não só ao longo da realização do treinamento, como também posteriormente à sua ocorrência.

Referente às limitações, pode-se citar que ainda é preciso avançar em certos aspectos que podem ou não favorecer a transferência, como investigar a sua generalização e manutenção, quais as variáveis mediadoras que mais contribuem para a transferência, ampliar a compreensão em relação aos impactos do contexto organizacional no processo de transferência. Poucos estudos analisaram o modelo de transferência em contextos variados ou culturas organizacionais distintas, evidenciando a necessidade de investigações sobre a interação entre variáveis contextuais e individuais. Outra limitação da presente revisão diz respeito à definição do espaço temporal para a pesquisa de publicação, que abarcou os estudos de 2020 a 2022, período este que coincidiu com os anos de pandemia de Covid-19, os quais podem ter afetado a realização de estudos acadêmicos em função de ações como o lockdown. Além disso, a exploração de apenas duas bases de dados pode ter restringido o acesso a outros estudos, o que resultou em um pequeno número de artigos analisados, impossibilitando, assim, qualquer generalização de resultados.

Entretanto, avalia-se que esta revisão traz contribuições práticas para as organizações, na medida em que os estudos sugerem que o suporte organizacional, incluindo o suporte dos pares e dos superiores, juntamente com um ambiente favorável à transferência de treinamento, no qual exista um clima que enfatize essa transferência, por meio da percepção de oportunidades de aplicação dos conhecimentos, e com uma liderança que preconize o desenvolvimento, podem influenciar positivamente a transferência de habilidades de liderança. Assim, sugere-se que as pesquisas futuras sobre transferência em treinamentos de líderes e gerentes, adotem métodos mistos e análises multiníveis, explorar diferentes setores e realizar estudos longitudinais para compreender os fatores que sustentam a transferência. A validação do modelo em contextos específicos pode orientar práticas mais eficazes de treinamento, contribuindo para intervenções organizacionais mais estratégicas e baseadas em evidências.

Referências

Bergman, D., Gustafsson-Sendén, M., & Berntson, E. (2021). *From believing to doing: The association between leadership self-Efficacy and the developmental leadership model. Frontiers in Psychology*, 12, 669905.

Cronin, P., Ryan, F., & Coughlan, M. (2008). *Undertaking a literature review: a step-by-step approach*. British journal of nursing, 17(1), 38-43.

Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: the four levels*. (3a ed.). Oakland: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Kroll, J., & Moreno, M. (2022). *Training Leadership Trainers: Cultivating the Next Generation of Leadership Educators in Nicaragua*. Journal of Leadership Education, 21(3).

Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). *Leadership Training Design, Delivery, and Implementation: A Meta-Analysis*. Journal of Applied Psychology, 102(12), 1686-1718. http://dx.doi.org/10.1037/apl0000241.

Mira-Giménez, M.-J. (2015). Implementación del Portfolio Europeo de las Lenguas Electrónico: estudio de un caso. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 16, 46–59.

Muduli, A., & McLean, G. N. (2021). *Training transfer climate: examining the role of high performance work system and organizational performance in the power sector of India*. Benchmarking: An International Journal, 28(1), 291-306.

O'Leonard, K., & Krider, J. (2014). *What Works Brief: Leadership development factbook 2014: Benchmarks and trends in U.S. Leadership Development*. Bersin by Deloitte.

Rouco, J., & Montez, J. (2022). Evolução do nível de proficiência das competências de liderança no ensino superior: Estudo de caso dos cadetes alunos da Academia Militar Portuguesa. *RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, E49, 152-168.

Sarfraz, M., Hussain, Z., Syed, N., Rehman, F., Wahab, S., & Salihuddin, M. (2021). *Work environment and training transfer intentions: Does organizational justice moderate their relationship*?. SAGE Open, 11(4), 21582440211046941.

Schwatka, N. V., Brown, C. E., Tenney, L., Scott, J. G., Shore, E., Dally, M., & Newman, L. S. (2021). *Evaluation of a Total Worker Health® leadership development program for small business*. Occupational Health Science, 5, 163-188.

Seeg, B., Gauglitz, I. K., & Schütz, A. (2022). *Explaining and enhancing training transfer: a consumer-centric evaluation of a leadership training*. Human Resource Development International, 25(5), 506-526.

Soares, S. M. (2020). *Avaliação de um programa de treinamento de lideranças: o impacto no trabalho do egresso e resultados na organização*. [Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília].

Tafvelin, S., & Stenling, A. (2021). *A self-determination theory perspective on transfer of leadership training: The role of leader motivation*. Journal of Leadership & Organizational Studies, 28(1), 60-75.

Vandergoot, S., Sarris, A., Kirby, N., & Harries, J. (2020). *Individual and Organizational Factors that Influence Transfer Generalization and Maintenance of Managerial-Leadership Programs*. Performance Improvement Quarterly, 33(2), 207-246.

Vogel, B., Reichard, R. J., Batistic, S., & Cerne, M. (2020). *A bibliometric review of the leadership development field: How we got here, where we are, and where we are headed*. The Leadership Quarterly, 101381. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101381

Vogelsang, B., & Pilz, M. (2021). *Conditional factors for training activities in Chinese, Indian and Mexican subsidiaries of German companies*. European Journal of Training and Development, 45(4/5), 419-435.

Yaghi, A., & Bates, R. (2020). *The role of supervisor and peer support in training transfer in institutions of higher education*. International Journal of Training and Development, 24(2), 89-104.

Yaqub, Y., Singh, A. K., & Dutta, T. (2021). *An empirical study of factors influencing training transfer in the management training intervention*. Journal of Workplace Learning, 33(5), 361-374.

Zerbini, T., Coelho Junior, F. A., Abbad, G. S., Mourão, L., Alvim, S., & Loiola, E. (2012). *Transferência de treinamento e impacto do treinamento em profundidade*. In G. S. Abbad, L. Mourão, P. P. M. Meneses, T. Zerbini, J. Borges-Andrade, R. Villas-Boas, & cols. (Orgs.). Medidas de Avaliação TD&E: Ferramentas para a Gestão de Pessoas. (1ed). Porto Alegre - RS: Artmed.