



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

ANA PAULA ARAÚJO LIMA

**AVALIAÇÃO DE IMPACTO DE TREINAMENTO EM
AMPLITUDE: o curso Programa de desenvolvimento para líderes na
ANVISA**

Brasília – DF
2018

ANA PAULA ARAÚJO LIMA

AVALIAÇÃO DE IMPACTO DE TREINAMENTO EM AMPLITUDE: o curso Programa de desenvolvimento para líderes na ANVISA

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. Rodrigo Rezende Ferreira.

Brasília – DF
2018

Lima, Ana Paula Araújo

Avaliação de Impacto de Treinamento em amplitude: o curso Programa de Desenvolvimento para líderes na Anvisa– Brasília, 2018.

56 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2018.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Rezende Ferreira, Departamento de Administração.

1. Avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho 2. Impacto em Amplitude 3. Treinamento, Desenvolvimento e Educação - TD&E

ANA PAULA ARAÚJO LIMA

**AVALIAÇÃO DE IMPACTO DE TREINAMENTO EM AMPLITUDE: o
curso Programa de desenvolvimento para líderes na ANVISA**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna:

Ana Paula Araújo Lima

Dr. Rodrigo Rezende Ferreira
Professor - Orientador

Dr. Francisco Antonio Coelho Junior
Professor – Examinador

Dra. Tatiane Paschoal
Professora - Examinadora

Brasília, 04 de julho de 2018.

A Deus.

À Maria Célia, João Galvão, Fábio e Fabiane.

A duas grandes amigas e colegas que estiveram ao meu lado nessa jornada da Universidade.

E por fim à Caixa Seguradora que me deu a oportunidade de conhecer e trabalhar na área de educação corporativa pela qual me apaixonei.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus pelo cuidado durante toda a minha jornada, por me dar forças para alcançar meus objetivos, me proporcionar realizações e por ser meu refúgio em todos os momentos da minha vida. Agradeço a minha família, em especial aos meus pais, Maria Célia e João Galvão, que sempre estiveram ao meu lado me dando todo apoio e suporte necessário até aqui. Ao meu irmão Fábio que é um espelho de garra e luta, me mostrando sempre como posso melhorar meu lado pessoal e profissional. À minha irmã Fabiane que me admira e está sempre comigo.

Às minhas amigas que comigo caminham no desenvolvimento das áreas mais importantes da minha vida, que acreditam no meu potencial sempre me motivando a lutar pelos meus sonhos, Aline e Andressa.

Agradeço aos meus colegas, pela compreensão e ajuda durante esse período de elaboração do trabalho.

Agradeço muito ao professor Rodrigo Ferreira por toda paciência e disponibilidade, pelos feedbacks, me ajudando a realizar um bom trabalho nesse período de orientação.

Agradeço a UnB e aos seus professores que contribuíram para o meu crescimento pessoal e profissional.

E por fim, a ANVISA, em especial, o gestor Webert Santana da área de gestão de pessoas que abriu as portas do órgão para que eu realizasse a pesquisa, contribuindo em todos aspectos necessários, e todos os servidores que se dispuseram a responder o questionário.

“O meu projeto fica de pé, vou realizar tudo o que desejo.”

(Isaías 46, 10)

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo analisar a percepção de impacto em amplitude de uma amostra de egressos do curso Programa de desenvolvimento para líderes, ministrado para gestores, analistas, especialistas e técnicos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA, em Brasília (DF). O impacto é importante variável que permite medir a efetividade da ação instrucional em termos do uso de competências aprendidas no curso pelos egressos, em seu contexto de trabalho. O estudo contou com a participação de 71 profissionais, escolhidos por acessibilidade, que, por meio de questionário eletrônico de pesquisa, disponibilizado na plataforma Google Docs, responderam as questões referentes ao impacto em amplitude do treinamento e um questionário sociodemográfico. Foi utilizado instrumento de impacto em amplitude já validado pelo Brasil. Observou-se contribuições importantes do treinamento para o desempenho dos colaboradores participantes, entre elas, a utilização das habilidades desenvolvidas no curso com frequência, melhor aproveitamento das oportunidades de trabalho, qualidade no serviço, aumento da autoconfiança e da motivação para o trabalho. Os resultados demonstram também que o setor estudado proporciona contexto predominantemente favorável para a aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes, ensinados nos eventos de capacitação desses profissionais. Sugere-se para pesquisas futuras, através de uma avaliação de impacto de treinamento em profundidade, investigar quais fatores que impedem a agilidade nas realizações das atividades e quais tarefas, e serviços estão relacionados de forma indireta ao conteúdo do treinamento para que seja possível analisar os limites que influenciam a qualidade destas. Ao final, os limites da pesquisa são discutidos.

Palavras-chave: Avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho, Impacto em Amplitude, Treinamento, Desenvolvimento e Educação - TD&E .

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Diagrama dos conceitos relacionados à aprendizagem.....	20
Figura 2 - Relação entre conceitos das ações de TD&E.....	21
Figura 3 - Sistema de TD&E.....	22
Figura 4 - Modelo da Avaliação Integrado e Somativo – MAIS.....	25

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição da amostra de pesquisa por sexo.....	32
Tabela 2 - Distribuição da amostra de pesquisa por escolaridade.....	33
Tabela 3 - Distribuição da amostra de pesquisa por faixa etária.....	33
Tabela 4 - Distribuição da amostra de pesquisa por tempo que trabalha na instituição.....	34
Tabela 5 - Distribuição da amostra de pesquisa por cargo.....	34
Tabela 6 - Distribuição da amostra de pesquisa por Lotação.....	35
Tabela 7 - Distribuição da amostra de pesquisa por tempo que realizou o curso	37
Tabela 8 - Impacto de Treinamento em Amplitude.....	39

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

TD&E – Treinamento, Desenvolvimento e Educação

CHA's – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

MAIS – Modelo de Avaliação Integrada e Somativa

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Formulação do problema	15
Objetivo Geral.....	15
Objetivos Específicos	16
Justificativa.....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 Aprendizagem humana nas organizações	18
2.2 Treinamento, Desenvolvimento e Educação - TD&E.....	21
2.2.1 SISTEMA DE TD&E	22
2.3 Avaliação de Treinamento	23
2.4 Avaliação de impacto	28
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	30
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa	30
3.2 Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo.....	30
3.3 População e amostra.....	32
3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa	37
3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados	38
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	39
4.1 Percepção de Impacto de Treinamento em Amplitude	39
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	44
REFERÊNCIAS.....	46
APÊNDICE.....	49
Avaliação de Impacto de Treinamento no Trabalho Curso Programa de Desenvolvimento de Líderes (PDL)	49
ANEXOS	56
ANEXO A - Organograma da ANVISA.....	56
ANEXO B - Escala de Auto avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho – Medida em Amplitude.	57

1 INTRODUÇÃO

O acelerado processo de inovação tecnológica exige das organizações uma demanda por bens e serviços de elevada qualidade, impactando na escala de produção, na organização do processo produtivo, na centralização do capital, na organização do processo do trabalho e na qualificação do trabalhador. O crescente uso das tecnologias da informação implica no aumento de demandas cognitivas que requerem mais habilidades do trabalhador, pois essas mudanças tornam o trabalho mais complexo (BASTOS, 2006). Por isso, na sociedade da informação, é essencial criar condições mais favoráveis para tirar o melhor proveito na utilização do potencial criativo e inovador de todos os colaboradores, e isso efetivamente se consegue com ações que promovam o pleno desenvolvimento das pessoas (FRANÇA; PEREIRA, 2015).

Diante deste contexto, Bastos (2006) afirma que há indicadores de que o crescimento das organizações, motivada pelos processos de informatização, acarreta em um crescente contingente de profissionais voltados para a criação, o processamento, a distribuição e a transmissão da informação, que passa a ser um meio estratégico.

Nessa perspectiva, Bastos (2006) apresenta características do novo trabalhador em organizações de sucesso numa sociedade pós-industrial. A primeira característica concerne à capacidade intelectual e à instrução adequada para o manejo das novas ferramentas tecnológicas. Além disso, é necessário saber lidar com problemas menos estruturados e decompostos em rotina de trabalho.

Outros dois atributos citados são a diferenciação e a adaptabilidade. Estes se referem às características pessoais ligadas às incertezas e às mutabilidades no ambiente organizacional, os quais estão conectados com habilidades relacionais mais desenvolvidas como, por exemplo, a capacidade de comunicação, de negociação, de influência, de solucionar conflitos, entre outras.

Tendo em vista esse contexto, o processo de aprendizagem dentro do ambiente organizacional sempre foi necessário para as organizações, sendo fundamental para que elas possam atingir seus objetivos. Seguindo essa linha, fica evidente que a área de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) tem o

objetivo de facilitar a aprendizagem de competências relacionadas ao desempenho dos colaboradores nas organizações. É importante definir Treinamento: uma ação tecnológica controlada pela organização, formada por partes coordenadas, inseridas no sistema organizacional, calcada em conhecimentos provenientes de áreas diversas, com a intenção de promover melhorias de desempenho, capacitar para o uso de novas tecnologias e preparar para novas funções (PILATI, 2006).

O sistema de TD&E é dividido em três subsistemas: avaliação de necessidade, planejamento, execução e avaliação de treinamento, os quais fornecem meios de grande importância para a efetividade da formação (BALARIN; ZERBINI; MARTINS, 2014). A etapa de avaliação de treinamento, foco da presente pesquisa, consiste na coleta de dados para obter informações a respeito da efetividade das ações de TD&E. A partir da avaliação de treinamento é possível averiguar se os programas de TD&E estão sendo efetivos, quais aspectos restringem ou facilitam o desempenho dos treinandos e o quanto essas ações são válidas para o retorno financeiro da organização (BALARIN; ZERBINI; MARTINS, 2014).

Assim, as organizações têm se esforçado cada vez mais para realizar ações efetivas de TD&E dos seus colaboradores. Diante de um mercado competitivo, o investimento no conhecimento e no desenvolvimento de competências individuais, de equipe e organizacionais é primordial para que essas organizações estejam aptas às mudanças que ocorrem a todo momento (ABBAD, ZERBINI, SOUZA, 2012; COELHO, 2008; BORGES-ANDRADE, 2006). Essas ações contribuem para satisfazer as necessidades de competências e aprendizagem, tanto dos trabalhadores quanto das organizações, colaborando assim para o desempenho organizacional em diversas áreas (BORGES-ANDRADE, 2006).

Nessa linha, Gonçalves e Mourão (2011) afirma que as organizações empregam essas ações como iniciativas estratégicas da área de Gestão de Pessoas, visto que a inovação tem-se feito presente e exigido maior qualificação para grande parte dos cargos de trabalho.

As organizações têm expectativas de um retorno positivo ao aplicar tais iniciativas, conforme Zerbini (2010), visando gerar resultados evidentes e com impacto no desempenho dos seus colaboradores. Possibilita a progressão de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA's) diferenciadas dentro do ambiente de trabalho.

A avaliação do retorno das ações de TD&E é a etapa específica do sistema instrucional organizacional, conhecida como avaliação da efetividade de treinamento, e pode se dar em diferentes níveis de complexidade: reação, aprendizagem, transferência, impacto, valor final e retorno sobre o investimento. É importante a ação de avaliar para que seja possível verificar a efetividade dos treinamentos realizados e explicar a aplicação do capital investido.

Dentre uma das dimensões da efetividade de qualquer ação de TD&E, a de impacto é fundamental que os membros participantes dos cursos sejam capazes e possuam condições para aplicar e até transmitir os CHAs (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) apreendidos no curso para os diversos ambientes e solicitações do trabalho que se apresentam no desempenhar de suas funções. Por isso é necessário acompanhar e avaliar o processo dessas ações para que sejam alcançados os resultados esperados pelas organizações e instituições no que diz respeito à utilidade das competências apreendidas em curso para o desenvolvimento das tarefas dos indivíduos.

Nesse contexto, o presente trabalho teve como objetivo proporcionar uma avaliação da formação dos gestores, analistas, especialistas e técnicos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA).

A organização estudada reconhece em seus normativos estratégicos a importância da área de TD&E, por isso a pesquisa fez-se pertinente nesse contexto, para que fosse possível fazer uma análise independente do impacto que o curso de interesse está eventualmente gerando no desempenho dos colaboradores participantes da pesquisa.

Essas ações também contribuem para um melhor desempenho da organização, com a finalidade de tornar mais eficiente a forma como as atividades são desenvolvidas e realizadas, proporcionando habilidades, atitudes e estratégias até o momento desconhecidas pelos profissionais que as executam (BALARIN; ZERBINI; MARTINS, 2014).

Um dos valores da ANVISA é a capacidade de articulação, integração e excelência na gestão com foco em resultados. O curso analisado – Programa de Desenvolvimento para Líderes – tem como objetivo capacitar servidores que desenvolvem ou pretendem desenvolver atividades de gestão, identificando os aspectos essenciais à gestão e à aplicação dos conteúdos aprendidos ao ambiente de trabalho, além de desenvolver uma cultura empreendedora, focada na gestão por

resultados, na valorização e desenvolvimento de pessoas, no fortalecimento da integração interna e no incentivo à criatividade e inovação. Nessa perspectiva, a avaliação do curso em nível de amplitude permite uma análise geral dos resultados alcançados pela equipe, e não somente individuais, no que tange ao participante.

O relato de pesquisa que segue é composto por cinco seções, sendo elas: A primeira, Introdução, visa à ambientação do leitor ao tema pesquisado; a segunda seção objetiva a apresentação dos conceitos e teorias sobre avaliação de treinamento e o impacto do treinamento no ambiente de trabalho; na seção três, são apresentados os elementos metodológicos da pesquisa: tipo, campo, instrumentos, amostra de pesquisa, além dos procedimentos de coleta e análise dos dados; a quarta seção traz os resultados da pesquisa; as conclusões e recomendações viabilizadas por este trabalho encontram-se na quinta e última seção.

1.1 Formulação do problema

No contexto apresentado, o trabalho fundamentou-se em responder a seguinte questão - problema: Qual é a percepção de impacto em amplitude de uma amostra de egressos do curso Programa de Desenvolvimento para Líderes na ANVISA, em Brasília (DF)?

Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo consistiu em analisar a percepção de impacto em amplitude de uma amostra de egressos do curso Programa de desenvolvimento para líderes, ministrado para gestores, analistas, especialistas e técnicos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA, em Brasília (DF).

Objetivos Específicos

- Descrever a percepção de impacto em amplitude de uma amostra de egressos do curso de interesse;
- Discutir os pontos fortes e os limites da percepção de impacto em amplitude de uma amostra de egressos do curso de interesse.

Justificativa

A presente pesquisa justificou-se em três dimensões: social, institucional e acadêmica. No âmbito social, diante da missão que a ANVISA tem de promover a saúde da população, mediante a intervenção nos riscos decorrentes da produção e uso de produtos e serviços sujeito a vigilância sanitária, o projeto contribuirá para a transparência do órgão em suas atividades de avaliação instrucional, mostrando a sociedade que a instituição está sujeita a avaliação externas e independentes dos seus processos. Também se espera que os clientes da ANVISA possam receber serviços de melhor qualidade a partir de eventuais melhorias relacionadas à aplicação das competências apreendidas no curso, tendo por insumos os resultados da presente pesquisa.

Tendo em vista o crescente avanço tecnológico, é necessário que as organizações se planejem para investir em treinamentos para os seus colaboradores, com o intuito de prepará-los às mudanças que ocorrem no ambiente corporativo, e, além disso, apresentar os resultados dessas ações não só para os participantes dos cursos como para a Instituição em si. Nessa perspectiva, do ponto de vista da organização, a pesquisa pode contribuir no redesenho dos processos de treinamento de forma a reduzir possíveis lacunas no desenvolvimento da área de educação corporativa.

Na ótica acadêmica, este trabalho vem a acrescentar ao conjunto de pesquisas já realizadas na área de avaliação de impacto de treinamento no trabalho no Brasil. Assim, visa contribuir, dentro de suas limitações, com resultados inéditos

relacionados especificamente à organização e ao curso abordados, ressaltando as teorias e métodos referendados pela literatura científica.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo tem como foco apresentar os principais conceitos e abordagens teóricas que contribuíram para o desenvolvimento deste projeto de pesquisa e será composto pelos seguintes temas: Aprendizagem humana em organizações; Treinamento, Desenvolvimento e Educação; Avaliação de Treinamento e Avaliação de impacto: profundidade e amplitude.

2.1 Aprendizagem humana nas organizações

De acordo com Loiola, Nérís e Bastos (2006) é a capacidade de aprender que permite desenvolver competências, gerando impactos positivos sobre a sustentabilidade de condições de competitividade e sobrevivência das organizações. Segundo Coelho Júnior e Borges-Andrade (2008).

[...] aprendizagem refere-se a um processo psicológico de nível individual, voltado à aquisição, retenção, manutenção, generalização e transferência de novos conhecimentos e habilidades relacionados à rotina de trabalho. Esta definição do conceito, considerando - o como pertencente ao nível individual, é mais comumente encontrada em estudos de tradição psicológica. O ato de aprender envolveria, ainda segundo essa tradição de estudos, mudanças duradouras e necessariamente vinculadas à experiência do aprendiz, pois este deve ser capaz de expressar claramente isto em seu desempenho (COELHO JÚNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008, s.p).

A criatividade e competência do indivíduo prevalecem quando a empresa precisa se reinventar e apresentar novas ideias e desafios buscando aprimoramento e estabilidade dentro da organização e também armazenamento de novas técnicas e conhecimentos, tanto para a empresa como para os indivíduos que nela exercem suas respectivas funções (BORGES; ZORZENON; CHIACCHIO, 2017). Seguindo essa linha, no contemporâneo cenário globalizado, definido pela intensa concorrência entre as empresas, percebe-se a necessidade de prover ações direcionadas ao desenvolvimento contínuo de seus colaboradores (COELHO JÚNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008).

Essas ações seriam empreendidas com a finalidade das organizações não se tornarem ultrapassadas em relação ao mercado, e estarem aptas para corresponderem às inovações que o cenário exige. Algumas delas, voltadas ao desenvolvimento contínuo e adaptação constante por parte dos colaboradores, são realizadas em torno de princípios fundamentais de aprendizagem, tradicionalmente por meios formais sistematizados em torno de sistemas instrucionais, principalmente por treinamento (COELHO JÚNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008).

Contudo, em razão de reduzir as despesas das organizações e por apresentar igual ou maior eficácia em relação aos sistemas instrucionais instituídos, as organizações têm promovido ações informais de aprendizagem, com o intuito de capacitar seus colaboradores de forma mais rápida e menos onerosa (COELHO JÚNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008). Ações de aprendizagem estão sendo aplicadas como última finalidade de maximização dos resultados organizacionais, mas com o intuito de promover a empregabilidade dos indivíduos e a sustentabilidade das organizações.

Segundo Coelho Júnior e Borges-Andrade (2008), “A aprendizagem se torna significativa, caso estabeleçam relações entre o conteúdo introduzido e o repertório atual do indivíduo”.

A aprendizagem no ambiente organizacional pode ser realizada de duas formas: por meio de programas formais de TD&E (Treinamento, Desenvolvimento e Educação), ou informalmente, através da relação natural com o ambiente de trabalho. TD&E é realizado com planejamento, com construção e aplicação de instrumentos, diferentemente da natural em que ocorre de forma espontânea no dia a dia, em momentos de dúvida ao realizar tarefas (COELHO JÚNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008).

Zerbini e Abbad (2010) apresentam os componentes do conceito de aprendizagem que explicam o processo de mudança comportamental como resultado de ações instrucionais no ambiente organizacional: aquisição, retenção, generalização e transferência de aprendizagem.

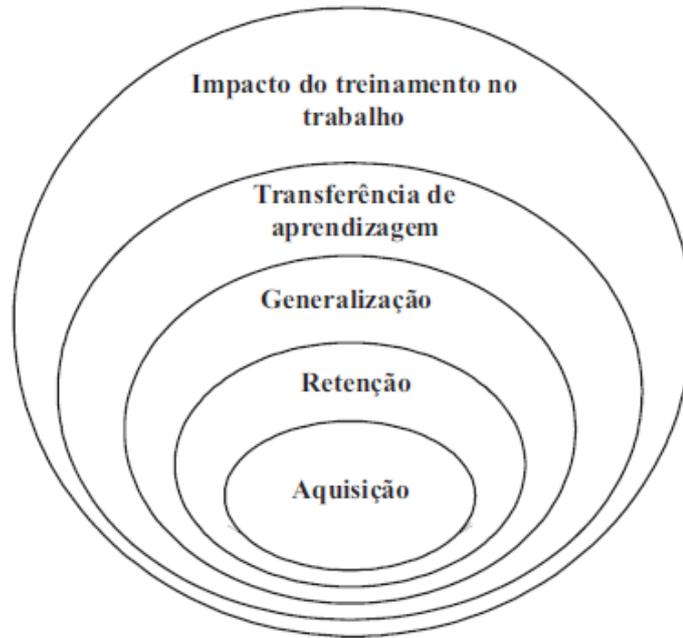


Figura 1 - Diagrama dos conceitos relacionados à aprendizagem.

Fonte: Zerbini e Abbad (2010)

Aquisição, segundo Zerbini e Abbad (2010), define-se como o processo básico de apreensão de conhecimentos, habilidades e atitudes, desenvolvido ao longo da ação instrucional. Para Zerbini e Abbad (2010), retenção é a quantidade de tempo em que os CHA's adquiridos continuam a ser utilizados no ambiente de transferência após o término do programa instrucional. Generalização é o grau em que os CHA's adquiridos são utilizados no ambiente de transferência em contextos e condições diferentes daquelas que foram desenvolvidas durante eventos de TD&E (ZERBINI; ABBAD, 2010)

A transferência de aprendizagem pode ser compreendida como a aplicação efetiva no trabalho dos CHA's adquiridos em ação instrucional (ZERBINI; ABBAD, 2010). Essa transferência pode ser positiva, quando os CHA's facilitam o desempenho do indivíduo no ambiente de transferência, ou negativa, quando o indivíduo não consegue aplicar os CHA's e conseqüentemente não apresenta os resultados esperados.

O último nível é denominado por Hamblin como impacto de treinamento no trabalho, "para distinguir efeitos diretos e específicos de um evento instrucional de outros, mais gerais e não extraídos diretamente dos objetivos de ensino" (ZERBINI; ABBAD, 2010, p. 179). Esses efeitos podem ser medidos em termos de

profundidade (transferência de treinamento) e amplitude (efeito da transferência sobre o desempenho do egresso).

2.2 Treinamento, Desenvolvimento e Educação - TD&E

Segundo Gonçalves e Mourão (2011), o subsistema de Treinamento, Desenvolvimento e Educação pode ser assimilado como uma ciência multidisciplinar, na qual existem vários conceitos de diferentes disciplinas, aplicando essas definições de forma a integrá-las e a induzi-las ao comportamento humano no trabalho.

Seguindo essa perspectiva, é possível observar que não há uma definição concisa para TD&E. Na Figura 2, são apresentados alguns exemplos de ações educacionais que estão relacionadas a cada um dos diferentes tipos de conceito.

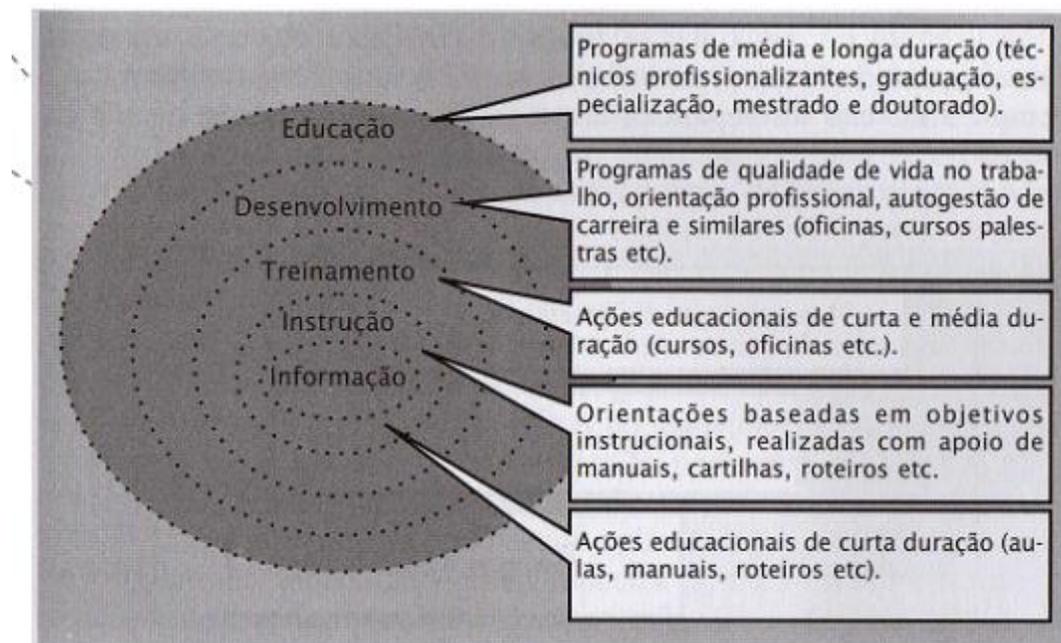


Figura 2 – Relação entre conceitos das ações de TD&E

Fonte: Vargas e Abbad (2006, p. 143).

A diferença entre os conceitos de TD&E remete ao fato de que programas de desenvolvimento são planejados e direcionados para o crescimento pessoal do empregado, sem manter relações estritas com trabalho específico. Educação refere-

se às oportunidades dadas pela organização ao colaborador, com o intuito de prepará-lo para ocupar cargos diferentes em outro momento dentro da mesma organização e; o treinamento prepara o colaborador para melhorar o desempenho no cargo atual (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010). Além disso, é importante ressaltar que o treinamento está intimamente relacionado com o dia a dia no cumprimento das tarefas dentro da organização, e por mais simples que seja, ele é necessário para o aprimoramento das habilidades. (BAGATTOLI; MULLER, 2016).

Segundo Vargas e Abbad (2006), a informação pode ser definida como módulos ou unidades de conteúdos disponibilizados por meio das novas tecnologias da informação e comunicação, como por exemplo, portais corporativos, *links* e bibliotecas virtuais. A instrução, segundo as autoras, é compreendida como uma estruturação mais simples de ações instrucionais relacionadas à formulação sistemática de objetivos específicos e definição de métodos de ensino.

2.2.1 SISTEMA DE TD&E

Para alcançar as metas desejadas com as ações de TD&E, imediatas ou futuras, faz-se necessário a boa estruturação do sistema de TD&E e seus subsistemas. A desordem entre esses elementos pode levar a uma demanda não condizente com os propósitos organizacionais e um consequente desperdício de recursos (MENEZES, ZERBINI E ABBAD, 2010).

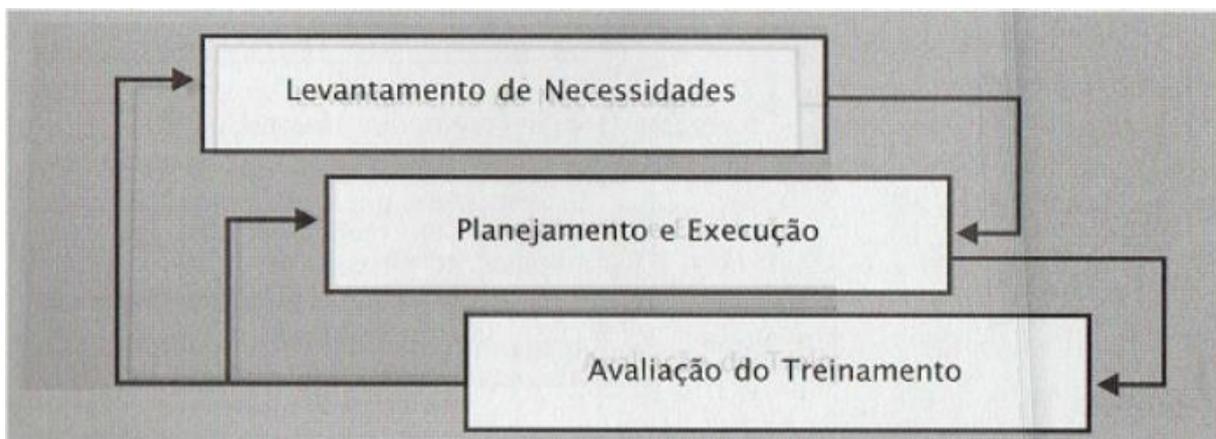


Figura 3 - Sistema de TD&E.

Fonte: Menezes, Zerbini e Abbad (2010, p.20)

Diante de um mundo mutável, instável e altamente competitivo, os colaboradores se tornaram questão vital para o sucesso das organizações. Por este motivo, os processos de desenvolvimento de pessoas tornaram-se de grande relevância e necessários para as empresas (RIBEIRO NETO et al., 2017).

Nesse contexto, com a finalidade de aproximar as ações de TD&E dos objetivos organizacionais, é importante inicialmente realizar a avaliação de necessidade do treinamento para que se possa detectar a discrepância entre o desenvolvimento real, apresentado pelos indivíduos, e o esperado pela organização. Nessa etapa é possível identificar: as competências necessárias à empresa, a fim de alcançar suas metas; os CHA's (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) a serem desenvolvidos pelo colaborador para executar sua função e; os colaboradores que precisam do programa instrucional por não mostrarem os CHA's em seus repertórios (MENESES; ZERBINI; ABBAD; 2010).

Em seguida, a ação educacional é planejada e executada com base no que foi identificado na etapa anterior de avaliação de necessidade. Essa etapa tem a finalidade de realizar planos de intervenções de TD&E. O planejamento ocorre por meio da sequência de ensino, da escolha dos mecanismos de instrução, das ferramentas necessárias para a elaboração do curso de capacitação. Na execução é colocado em prática o planejado para a realização do treinamento, com o intuito de alcançar os propósitos da organização.

De acordo com Meneses, Zerbini e Abbad (2010), a avaliação de treinamento contribui para a identificação do resultado que as ações proporcionaram para seus colaboradores, verificando, por exemplo, se o treinamento foi positivo para os indivíduos e para as organizações em termos de aplicabilidade e utilidade, e quais fatores facilitam ou dificultam o processo de aplicação. Essa etapa será abordada de forma mais abrangente no próximo tópico.

2.3 Avaliação de Treinamento

A avaliação de treinamento é um processo que permite coletar informações que irão proporcionar a revisão e o aprimoramento de eventos instrucionais, por meio de decisões referentes à seleção, adoção, valorização e modificação dos

pontos instrucionais existentes. Sendo assim, o referido exame tem como principais objetivos: obter controle do processo, retroalimentar o sistema, tomar decisões sobre o treinamento e torná-lo capaz de provocar modificações em seu ambiente. (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010).

O Treinamento, o Desenvolvimento e a Educação (TD&E) precisam ser planejados pelas organizações como um sistema integrado por subsistemas que implementam avaliações antes e depois do TD&E. O subsistema de avaliação de TD&E é o principal responsável pelo fornecimento de informações, retroalimentação e aperfeiçoamento contínuo do sistema mencionado.

As ações de avaliação de TD&E pode gerar resultados de duas formas: Resultados imediatos que são analisados em dois níveis, sendo eles: a reação, que considera as opiniões dos participantes em relação a qualidade do curso, assim como sua aplicabilidade e adequação ao treinamento no ambiente de trabalho e; a aprendizagem que mensura quanto o curso foi abstraído pelos alunos, por meio do alcance, ou não, dos objetivos instrucionais. Esse modelo é proposto por Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978). Segundo esses autores, a segunda forma de gerar resultados são os efeitos de longo prazo, os quais são divididos em dois ou três níveis:

- Comportamento no cargo: se refere à aplicação dos CHA's ministrados para os participantes, assim analisando o impacto do curso no comportamento dos colaboradores ao desempenhar suas atividades.
- Organização: mudanças ocorridas em elementos do ambiente organizacional, decorrentes da ação de TD&E, como por exemplo, mudança de clima e criação de departamentos, entre outros.
- Valor final: a comparação entre o investido no curso e os benefícios gerados.

Diante do modelo exposto por Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978) que aborda alguns efeitos, Borges-Andrade (1982, 2006), defende que outras características ou variáveis devem ser consideradas, e propõe o Modelo de Avaliação Integrado e Somativo – MAIS (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2012).

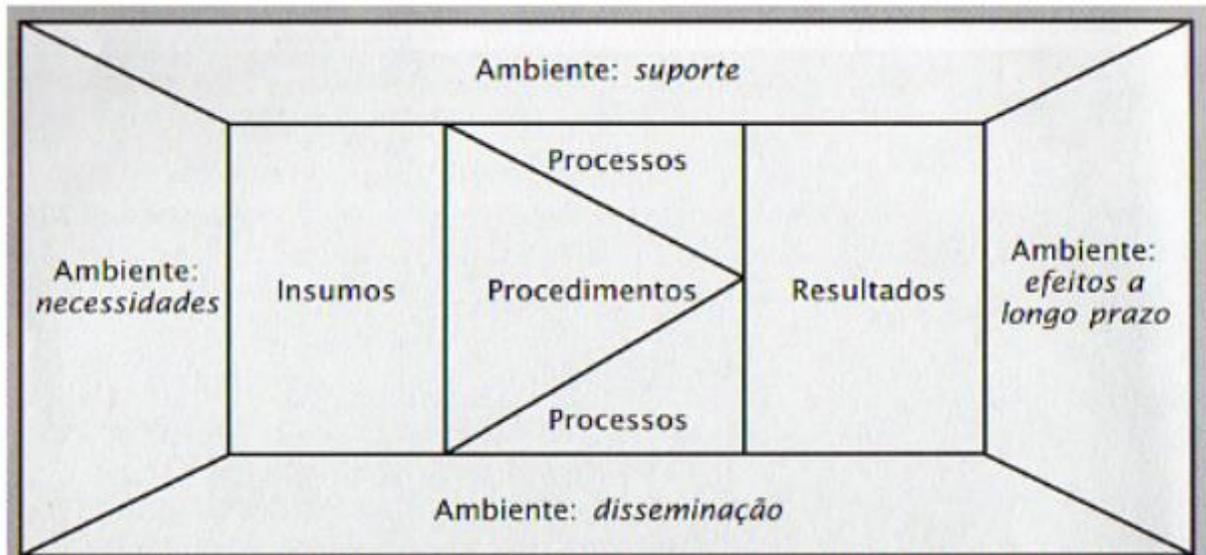


Figura 4. Modelo da Avaliação Integrado e Somativo – MAIS
 Fonte: Borges-Andrade (1982, 2006)

A denominação “Integrado” sugere que as necessidades de desempenho e características individuais dos participantes, dos procedimentos e dos processos de TD&E preveem resultados imediatos e efeitos de longo prazo. Nessa linha, “[...] a avaliação deve transcender sua característica de julgar o alcance de objetivos ou verificar resultados e feitos e ser também um meio de prever tais resultados e efeitos” (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2012, p. 21). É somativo, pois tem como finalidade conseguir informações para avaliar o TD&E já desenvolvido, analisar a capacidade do treinamento e produzir resultados.

O MAIS é um modelo genérico, cuja classificação descreve conjuntos de variáveis relacionadas aos processos de TD&E. Esse modelo é motivado pela abordagem de sistemas e pela psicologia instrucional, a qual expõe que toda avaliação necessita de uma teoria da efetividade de TD&E, que por sua vez é explicitada pelo responsável da avaliação, pois ela pode estar muitas vezes implícita nas ações e nos materiais de TD&E. Seguindo esse raciocínio, o MAIS contribui para explicitar a teoria mencionada.

Os cinco componentes do MAIS são: insumos, procedimento, processos, resultados e ambiente. Este último é dividido em quatro outros subcomponentes, que são: necessidades, suporte, disseminação e efeitos em longo prazo. Estes componentes se apoiam em um método de formulação de questões e levantamento de dados, que estão relacionados ao ambiente no qual os programas ocorrem; quais são os insumos, procedimentos, processos e resultados dessas ações, com a

finalidade de proporcionar recursos que auxiliem na tomada de decisões sobre esses programas, contribuindo assim para a criação de estratégias organizacionais.

O Quadro 1 traz a descrição dos componentes do MAIS e alguns exemplos de variáveis que podem ser observadas dentro de cada nível.

Quadro 1 - Componentes do Modelo MAIS		
Componente	Descrição	Exemplos de Variáveis
Insumos	Relacionam-se aos fatores físicos e sociais e aos estados comportamentais e cognitivos, anteriores à instrução, que podem afetá-lo ou os seus resultados. Informações sobre insumo estão relacionadas a resultados e efeitos em longo prazo.	Nível de escolaridade dos participantes; Idade desses participantes; Cargo ocupado, no trabalho, pelos participantes; Motivação pessoal para aprender e transferir para o trabalho; Percepção na aplicabilidade tanto no trabalho quanto na vida pessoal do que será aprendido.
Procedimentos	Operações que facilitam os resultados instrucionais. Contribui na identificação das características de ensinamentos fundamentais em TD&E.	Sequência de ensino dos objetivos; Clareza desses objetivos; Adequação das aulas; Adequação dos materiais de TD&E; Discussões de casos.
Processos	Está relacionado ao comportamento dos aprendizes após a implementação.	Resultados dos exercícios práticos; Motivação desenvolvida durante o evento de TD&E; Tempo dedicado à instrução, quando esta é individualizada;

Resultados	Relata o que foi produzido pelas ações instrucionais de TD&E. As variáveis estão relacionadas ao desempenho final imediato decorrente de TD&E.	Aquisições de competências, habilidades e atitudes propostas ou não pelos objetivos.
Ambiente: necessidade	Trata-se das lacunas relevantes entre desempenhos esperados e realizados. Os fatores sobre necessidade iniciam e justificam a existência das ações de TD&E.	Competências, habilidades e atitudes (CHAs) que os indivíduos não dominam e precisam para um melhor desenvolvimento das suas funções.
Ambiente: suporte	Tem uma influência potencial sobre outros componentes. As variáveis de suporte facilitam os resultados. Está relacionada a estrutura geral para a realização de TD&E.	Instalações; Parcerias interorganizacionais; Formação e experiência dos instrutores; Equipamentos e materiais.
Ambiente: disseminação	Deseja a adoção bem-sucedida das ações instrumentais de TD&E.	Natureza da divulgação de informações relativas ao programa de TD&E; Fontes de disseminação de informações da ação; Conteúdos disseminados sobre TD&E na organização.
Ambiente: efeitos em longo prazo	Está relacionado aos resultados ambientais do programa ou evento de TD&E. Dentro destes inclui tanto os esperados quanto os inesperados.	Melhoria na execução de uma tarefa; Mudança de estrutura ao criar novos departamentos; Inovação na forma de realizar as atividades.

Quadro 1 - Componentes do modelo MAIS. Fonte: Borges-Andrade (2006).

Conforme Borges-Andrade (2006), esta tabela consegue apontar as variáveis em uma coluna, assim como permite ter outras colunas para identificar possíveis instrumentos de medidas, momentos em que eles serão aplicados e quem os

responderá. A presente pesquisa localiza-se no nível de resultados do modelo MAIS, pois visa identificar quais foram os impactos em amplitude do treinamento de interesse.

2.4 Avaliação de impacto

Segundo Abbad (1999), o impacto de treinamento corresponde ao terceiro nível de avaliação proposto por Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978), sendo compreendido como o efeito do treinamento no desempenho do indivíduo ao retornar às suas atividades, ou seja, a aplicação do que foi aprendido no ambiente de transferência. Em razão disso, a avaliação abrange diversas utilidades, dentre elas, identificar os colaboradores que necessitam de aperfeiçoamento em determinado ponto, definir o grau de contribuição, tanto individual como grupal para com a organização, descobrir talentos, facilitar o autodesenvolvimento dos colaboradores e contribuir com programas de méritos, promoções e transferências (RUMKE et al., 2016).

Porém, Abbad (1999) também defende que essa avaliação não deve ser observada somente pelas aplicações das habilidades, mas o fator motivação também deve ser avaliado, pois o colaborador deve saber fazer, mas também tem que querer ou gostar de executar suas tarefas. Seguindo essa linha, Zerbini et al., (2012) informa que esses efeitos denominados “comportamento no cargo” (Hamblin, 1978) podem ser medidos por duas dimensões:

Impacto em profundidade: é definido como os efeitos diretos e específicos de um programa de TD&E, retirados diretamente dos seus objetivos e espera do treinando, como resultado, a mudança de comportamento no seu cargo dentro da organização.

Impacto em amplitude: é compreendido como a influência indireta exercida pela ação instrumental sobre o desempenho global, atitudes e motivação. A presente pesquisa tem como nível de interesse a avaliação de impacto em amplitude.

O conceito de impacto em profundidade pode ser compreendido a partir da aplicação eficaz dos CHA's específicos e diretamente adquiridos durante as ações

instrumentais (ZERBINI et al., 2012). Segundo Abbad e Pilati (2005), tal definição envolve a mudança na forma de desempenhar as atividades de trabalho a partir das aprendizagens ocorridas em eventos de TD&E. O foco está no grau de aplicação dos CHA's aprendidos e na capacidade desse ensino influenciar no desenvolvimento da função após a realização do curso.

Impacto de treinamento em profundidade é descrito como os efeitos diretos e específicos de uma ação de TD&E, extraídos diretamente dos seus objetivos, e sobre o comportamento do indivíduo após o treinamento em seu cargo dentro da organização (ZERBINI et al., 2012).

Impacto de treinamento em amplitude, por sua vez, é o efeito indireto da transferência de treinamento sobre o desempenho do egresso. As medidas de impacto em amplitude estão focadas em elementos ligados ao desempenho subsequente do egresso no cargo, na função, na profissão ou na ocupação às quais ele esteja vinculado, sem necessariamente se remeter às competências e objetivos instrucionais específicos apreendidos no curso.

O referido Impacto avalia o quanto as capacidades adquiridas influenciaram a melhoria de outras habilidades e atitudes necessárias, associadas ao comportamento do indivíduo que realizou o treinamento.

Avaliações de impacto em amplitude podem ser realizadas por meio de auto avaliações (realizadas pelo próprio participante), na qual será a utilizada neste trabalho, mas também pode ser realizada por heteroavaliações onde são os colegas e chefes do participante do treinamento que avaliam (ZERBINI et al., 2012).

Dispondo do conteúdo teórico exposto anteriormente, no próximo capítulo será pontuada a abordagem metodológica adotada para a realização dessa pesquisa.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Esta parte do trabalho objetiva apresentar a pesquisa em termos de seus métodos, e está dividido nos seguintes tópicos: Tipo e descrição geral da pesquisa; Caracterização da organização; População e amostra, Instrumentos de pesquisa e; Procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

O trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa descritiva, que visa fornecer informações acerca do impacto em amplitude geradas por um treinamento no trabalho ministrado para os gestores, analistas, especialistas e técnicos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA, em Brasília (DF). A pesquisa foi, sob ponto de vista da origem das informações, composta de dados primários, os quais foram coletados por meio de levantamento (survey). Quanto à natureza, essa pesquisa tratou de dados quantitativos e teve recorte transversal.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo

Nesta subseção apresenta-se o campo de pesquisa e o curso avaliado. A Agência Nacional de Vigilância Sanitária, local onde atuam os profissionais pesquisados que participaram do curso PDL.

Criada pela Lei nº 9.782, de 26 de janeiro de 1999, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) é uma autarquia sob regime especial, que tem sede e foro no Distrito Federal, e está presente em todo território nacional por meio das coordenações de portos, aeroportos, fronteiras e recintos alfandegados.

Tem por finalidade institucional promover a proteção da saúde da população, por intermédio do controle sanitário da produção e consumo de produtos e serviços submetidos à vigilância sanitária, inclusive dos ambientes, dos processos, dos

insumos e das tecnologias a eles relacionados, bem como o controle de portos, aeroportos, fronteiras e recintos alfandegados.

A ANVISA tem uma área de capacitação e esta julgou necessário avaliar o curso Programa de Desenvolvimento para Líderes (PDL), que foi ministrado para analistas, especialistas e técnicos com o objetivo de capacitar estes servidores que desenvolvem ou pretendem desenvolver atividades de gestão, identificando os aspectos essenciais à gestão e à aplicação dos conteúdos aprendidos ao ambiente de trabalho. Além disso, visa desenvolver uma cultura empreendedora, focada na gestão por resultados, na valorização e no desenvolvimento de pessoas, no fortalecimento da integração interna e no incentivo à criatividade e inovação, visando, assim, atingir os objetivos organizacionais e, por conseguinte, atender às demandas da sociedade. Assim, o programa abordou o tema liderança, abrangendo:

- Identidade profissional do gestor;
- Funções do gestor;
- Estilos gerenciais e suas repercussões;
- Liderança situacional;
- Negociação e tomada de decisão;
- Motivação e significado do trabalho.

Nesse sentido, foram criados três módulos, os quais foram avaliados, para compor o curso contratado junto à Fundação Dom Cabral (FDC):

Módulo 1) Autoconhecimento e Liderança (aborda os tipos de liderança, formas de liderar, identificação de perfil do liderado;

Módulo 2) Comunicação e Feedback (trata as formas de comunicação e feedback, diálogo e negociação); e

Modulo 3) Análise Estratégica (Ferramentas de diagnóstico, tomada de decisão, teoria dos jogos, e tendências futuras.

3.3 População e amostra

Este estudo teve como população os participantes dos três módulos compostos para formar o curso Programa de Desenvolvimento para Líderes, dividido em sete turmas da seguinte maneira: três turmas do módulo Um; três turmas do módulo Dois e apenas uma turma no módulo Três, resultando no total de 117 pessoas, das quais 71 participaram da presente pesquisa.

Nas etapas do estudo proposto houve a participação de servidores com perfil diverso no que se refere a sexo, idade, escolaridade, tempo na Instituição, por exemplo. Em relação ao sexo dos respondentes a maioria é mulher, representando 74,6 % do total (Tabela 1).

Tabela 1 - Distribuição da amostra de pesquisa por sexo

	Sexo	Frequência	Porcentagem Válida
Válido	Masculino	18	25,4
	Feminino	53	74,6
	Total	71	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

O nível de escolaridade dos participantes é elevado, tendo 49,3 % realizado Pós-Graduação, seguido de Mestrado com 29,6 % e Doutorado com 11,3 % (Tabela 2).

Tabela 2 – Distribuição da amostra de pesquisa por escolaridade

	Escolaridade	Frequência	Porcentagem Válida
Válido	Ensino Médio	3	4,2
	Ensino Superior	4	5,6
	Pós-Graduação	35	49,3
	Mestrado	21	29,6
	Doutorado	8	11,3
	Total	71	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

No que diz respeito à faixa etária dos respondentes, a pesquisa mostrou que as duas faixas-etárias que apresentaram maior ocorrência foi entre 31 e 40 anos (52,1%) e entre 51 e 60 anos (28,2%), de acordo com a Tabela 3 abaixo.

Tabela 3 – Distribuição da amostra de pesquisa por faixa-etária

	Faixa-etária	Frequência	Porcentagem Válida
Válido	18 a 30 anos	9	12,7
	31 a 40 anos	37	52,1
	41 a 50 anos	5	7,0
	51 a 60 anos	20	28,2
	Total	71	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

No que concerne ao tempo que trabalham na organização, 47,9% estão a mais de 12 anos, enquanto que 22,5% trabalham entre 10 a 12 anos nela, seguido de 19,7 % dos servidores que trabalham entre 4 e 6 anos, conforme apresentado na Tabela 4 a seguir.

Tabela 4 – Distribuição da amostra de pesquisa por tempo que trabalha na Instituição

	Tempo	Frequência	Porcentagem Válida
Válido	1 a 3 anos	5	7,0
	4 a 6 anos	14	19,7
	7 a 9 anos	2	2,9
	10 a 12 anos	16	22,5
	Mais de 12 anos	34	47,9
	Total	71	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

O resultado da tabela 5 relaciona-se com a tabela 3 (escolaridade) acima, pois a maioria dos respondentes possui Pós-Graduação completa, o que explica uma especialização em Vigilância Sanitária, obtendo um índice de 69% no cargo de especialista de Regulação e Vigilância Sanitária.

Tabela 5 - Distribuição da amostra de pesquisa por cargo (continua)

	Cargo	Frequência	Porcentagem Válida
Válido	Técnico	5	7,0
	Analista	12	16,9
	Especialista de Reg. e Vig. Sanitária	49	69,0
	Especialista de Reg. e Fiscalização	3	4,2

Tabela 5 - Distribuição da amostra de pesquisa por cargo (conclusão)

	Cargo	Frequência	Porcentagem Válida
Válido	Outros	2	2,8
	Total	71	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação à lotação, a pesquisa apresentou 9,9% de participação da GGPES (Gerência-Geral de Gestão de Pessoas), seguido da DIMON (Diretoria de Controle e Monitoramento Sanitário) e GEPRE (Gerência de Avaliação de Tecnologia de Pós-registro de Medicamentos Sintéticos) com 8,5%, conforme a Tabela 6 abaixo.

Tabela 6 - Distribuição da amostra de pesquisa por Lotação (continua)

	Lotação	Frequência	Porcentagem Válida
	DIMON	6	8,5
	DIREG	2	2,8
	GGTIN	1	1,4
	DSNVS	3	4,2
Válido	ASPAR	1	1,4
	COPEC	2	2,8
	GPROR	2	2,8
	APLAN	1	1,4
	CSTCO	2	2,8
	GRMED	2	2,8
	CRMEC	3	4,2
	GGPES	7	9,9
	GGTOX	1	1,4

Tabela 6 - Distribuição da amostra de pesquisa por Lotação (conclusão)

	Lotação	Frequência	Porcentagem Válida
Válido	GEPRE	6	8,5
	GGMED	5	7,0
	CQUAL	1	1,4
	COSET	1	1,4
	DIGES	2	2,8
	COFAR	2	2,8
	DIARE	4	5,6
	COADI	1	1,4
	COIFA	2	2,8
	GPBIO	1	1,4
	CGPIS	2	2,8
	GGTAB	1	1,4
	GGALI	1	1,4
	GGTPS	2	2,8
	GGCOF	1	1,4
	AUDITORIA INTERNA	1	1,4
	SECOL	1	1,4
	ASCOM	1	1,4
	TOTAL	71	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Especificamente sobre o objeto de estudo, o curso PDL, a maioria dos respondentes, 63,4%, realizou o curso nos últimos 6 meses, sendo que 35,2 % realizou entre 7 meses e 1 ano atrás e 1,4% entre 1,1 e 2 anos atrás. (Tabela 7).

Tabela 7 - Distribuição da amostra de pesquisa por tempo que realizou o curso

	Tempo	Frequência	Porcentagem Válida
Válido	3 a 6 meses	45	63,4
	7 meses a 1 ano	25	35,2
	1,1 a 2 anos	1	1,4
	Total	71	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados demográficos apresentados contribuíram para compreender melhor o perfil dos participantes do curso Programa de desenvolvimento para líderes (PDL) na Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA).

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

O instrumento utilizado, apresentado na Figura 6 a seguir, foi desenvolvido e validado para o Brasil por Abbad (1999), sendo selecionada para esta pesquisa apenas a perspectiva de autoavaliação dos treinados. A escala de avaliação de impacto do treinamento em amplitude possui onze (11) itens, organizados unifatorialmente. Pilati e Abbad (2005) realizaram a Análise Fatorial Confirmatória do instrumento, que confirmou a adequação do mesmo para a mensuração de efeitos globais do treinamento no desempenho, motivação e atitudes do aluno egresso, no ambiente de trabalho. Os itens referentes ao impacto em amplitude foram avaliados numa escala do tipo Likert de concordância, graduada de 0 - 10, no qual o valor 0 se referia a opinião “discordo totalmente” e o valor 10 “concordo totalmente”.

Escala de Auto-avaliação de Impacto em Amplitude do Treinamento no Trabalho	
Discordo Totalmente	Concordo Totalmente
1. Impacto do Treinamento no Trabalho	
<input type="checkbox"/>	1. Utilizo, com freqüência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento.
<input type="checkbox"/>	2. Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento.
<input type="checkbox"/>	3. As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros, em meu trabalho, em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento.
<input type="checkbox"/>	4. Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento.
<input type="checkbox"/>	5. Quando aplico o que aprendi no treinamento, executo meu trabalho com maior rapidez.
<input type="checkbox"/>	6. A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento.
<input type="checkbox"/>	7. A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento.
<input type="checkbox"/>	8. Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho.
<input type="checkbox"/>	9. Minha participação nesse treinamento aumentou minha auto-confiança. (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso).
<input type="checkbox"/>	10. Após minha participação no treinamento, tenho sugerido, com mais freqüência, mudanças nas rotinas de trabalho.
<input type="checkbox"/>	11. Esse treinamento que fiz tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho.

Figura 06 – Escala de Auto avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho – Medida em Amplitude. Fonte: Adaptado de Abbad (1999).

Também foi aplicado um breve questionário sociodemográfico baseado nas características comumente pesquisadas (sexo, escolaridade, faixa-etária, tempo na Instituição, cargo, lotação e há quanto tempo realizou o curso) em estudos semelhantes para entender melhor o perfil dos participantes.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta de dados foi realizada por meio eletrônico, utilizando-se a ferramenta de formulários do Google Docs. Estes formulários foram enviados via e-mail. As respostas foram tabuladas automaticamente e exportadas para análise estatística descritiva no programa SPSS 19.0, sendo calculado a média, o desvio padrão e a frequência, máximo e mínimo. No período de 16 de abril a 30 de abril de 2018 foi enviado o link do questionário para 117 participantes com o retorno de 71 respondentes, ou seja, um índice de 60,68%.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nessa seção são expostos os resultados obtidos com a aplicação da escala de impacto adotada.

4.1 Percepção de Impacto de Treinamento em Amplitude

Na tabela 10 são descritos os indicadores procedentes da análise estatística-descritiva dos itens sobre o impacto em amplitude.

Tabela 8 – Impacto de Treinamento em Amplitude (continua)

Item de Competência	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
2. Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que foi me ensinado no treinamento.	71	3	10	8,41	1,626
8. Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho.	71	0	10	8,08	2,109
9. Minha participação nesse treinamento aumentou minha autoconfiança. (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso.	71	0	10	7,87	1,941
11. Esse treinamento que fiz tornou-se mais receptivo a mudanças no trabalho.	71	0	10	7,73	2,223
4. Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento.	71	3	10	7,72	1,623
6. A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento.	71	0	10	7,69	1,932
1. Utilizo, com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento.	71	2	10	7,45	1,984
3. As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros, em meu trabalho, em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento.	71	0	10	7,23	2,392
10. Após minha participação no treinamento, tenho sugerido, com mais frequência, mudanças nas rotinas de trabalho.	71	0	10	7,01	2,327
7. A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento.	71	0	10	6,80	2,550

Tabela 8 – Impacto de Treinamento em Amplitude (conclusão)

Item de Competência	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
5. Quando aplico o que aprendi no treinamento, executo meu trabalho com maior rapidez.	71	0	10	6,35	2,519

Fonte: Dados da pesquisa

Segundo Zerbini e Abbad (2010), a transferência de aprendizagem pode ser compreendida como a aplicação efetiva no trabalho dos CHA's adquiridos em uma ação instrucional. Trata-se de verificar se os instrumentos ensinados estão sendo aplicados no dia a dia ao realizar as atividades na organização.

Nessa linha, é possível observar no item (1) uma boa avaliação com relação à aplicação frequente do que foi ensinado no treinamento, além de um índice de concordância, apresentando uma **média de 7,45** que pode ser considerada alta. Contudo, alguns participantes mostraram que a aplicação em suas atividades não é muito frequente, atribuindo **nota 2** para esse quesito e assim gerando um **desvio padrão de 1,984**, que caracteriza-se por um índice de dispersão moderado, porém satisfatório. Dessa forma, se evidencia uma transferência positiva para a maior parte dos respondentes.

De acordo com Coelho Júnior e Borges-Andrade (2008), “A aprendizagem se torna significativa, caso estabeleçam relações entre o conteúdo introduzido e o repertório atual do indivíduo”. Conforme o colaborador consegue aplicar o objeto de estudo aos seus conhecimentos e habilidades atuais, a aprendizagem se torna mais eficiente e eficaz, possibilitando a prática do curso ministrado, conseqüentemente conseguindo aproveitar as oportunidades que surgirem. Dessa forma, é possível perceber que o item dois (2) indica um retorno alto mostrando uma **média de 8,41**, que denota um índice de aproveitamento significativo, mostrando que os servidores conseguem colocar em prática os conhecimentos adquiridos no curso no decorrer das oportunidades oferecidas. Além disso, o nível de dispersão (**desvio padrão = 1,626**) em relação a média é satisfatório e confirma que a maioria dos participantes se beneficiam das possibilidades no ambiente em que atuam.

Conforme MENESES, ZERBINI, ABBAD (2010), a etapa de realizar a avaliação de necessidade do treinamento permite identificar as competências necessárias à organização com o intuito de alcançar as metas. O item (3) mostra

que as habilidades ensinadas no curso contribuíram para um melhor desenvolvimento dos servidores em suas funções, diminuindo os erros de forma considerável ao apresentar uma **média de 7,23 (DP = 2,392)**, ainda que com um grau moderado de dispersão. Isso implica na necessidade da organização se dedicar a este ponto como prioridade, uma vez que a finalidade do curso é preparar gestores e qualificar os que exercem essa função, pois é fundamental que as habilidades ensinadas proporcionem evoluções cada vez maiores.

Com relação ao conteúdo do treinamento, o item (4) revela que os participantes obtiveram uma boa assimilação, demonstrando conseguir lembrar-se do que foi ensinado ao apresentar uma **média de 7,72** e um **desvio padrão de 1,623**, que denota um nível de dispersão baixo em relação à média. Isso reforça a teoria de Zerbini e Abbad (2010), que defendem a aquisição como processo básico de apreensão de conhecimento, habilidades e atitudes, desenvolvido ao longo da ação instrucional, uma vez que a ação ainda está sendo trabalhada e continuará com mais um módulo. Além disso, a teoria de Abbad e Borges-Andrade (2006) afirma que a retenção é a quantidade de tempo em que os CHA's adquiridos continuam a ser utilizados no ambiente de transferência após o término do programa institucional, evidenciando ter ocorrido tanto a aquisição quanto a retenção do curso PDL.

Segundo Meneses, Zerbini, Abbad, 2010, o treinamento prepara o colaborador para melhorar o desempenho no cargo atual. Nessa circunstância, é possível verificar que o item (5) teve o impacto menor dentre os outros, apresentando uma **média moderada (6,35)**, e ainda, um **desvio padrão de 2,519** que pode ser considerado alto. Este dado revela que o quesito "rapidez nas atividades" precisa ser mais trabalhado a fim de que os colaboradores executem suas funções com mais agilidade, gerando melhorias na produtividade e consequentemente nos resultados mais satisfatórios, não somente para os próprios funcionários, como também para a organização.

Borges-Andrade (2006) prescreve que essas ações contribuem para satisfazer as necessidades de competências e aprendizagem, tanto dos trabalhadores quanto das organizações, colaborando assim para o desempenho organizacional em diversas áreas.

No que concerne à qualidade, o item (6) demonstra que os colaboradores perceberam melhorias no desempenho das atividades relacionadas diretamente ao

conteúdo do treinamento, atribuindo nesse fator **uma média de 7,69** e um **desvio padrão de 1,932**, revelando um grau de dispersão moderado, porém satisfatório, confirmando a teoria de Bastos (2006), ao qual um dos atributos do novo trabalhador é a diferenciação na realização das atividades.

Segundo Pilati (2006), o indicador de impacto em amplitude se caracteriza pela mensuração de efeitos de TD&E em dimensões mais gerais do comportamento, ou seja, avalia o quanto as capacidades adquiridas impactam na melhoria de outras habilidades e atitudes necessárias, associadas ao comportamento do indivíduo que realizou o treinamento, diferentemente do indicador em profundidade que analisa os aspectos diretos do conteúdo, conforme mencionado no item (6).

Nesse âmbito, é possível verificar que o impacto maior, em termos de qualidade, ocorreu mais nas atividades relacionadas diretamente ao objeto da ação instrucional (**média= 7,69 e desvio padrão = 1,932**) do que nas atividades indiretas, não relacionadas ao tema do curso (item 7), apresentando uma **média de 6,8** e um **desvio padrão de 2,5**. Pode ser considerado com um nível de dispersão elevado, porém satisfatório, para se inferir relativa homogeneidade de percepção da amostra.

O fator “motivação” questionado no item (8) revelou um impacto que se caracteriza como alto ao mostrar um resultado de **média 8,08** e com um **desvio padrão de 2,109**, e pode ser considerado um nível de dispersão moderado em relação à avaliação de alguns participantes, porém satisfatório. Abbad (1999) defende que a avaliação de impacto não deve ser observada somente pelas aplicações das habilidades, mas o fator motivação também deve ser avaliado, pois o colaborador deve saber fazer, mas também tem que querer ou gostar de executar suas tarefas.

Conforme Zerbini (2010) as organizações têm expectativas de um retorno positivo ao adotar as ações de treinamento, visando gerar resultados evidentes e com grande impacto no desempenho dos seus colaboradores. Possibilita a progressão de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA's) diferenciadas dentro do ambiente de trabalho, e dentre estes fatores, a autoconfiança (item 9) é um atributo imprescindível para a realização das atividades e funções de um líder, que é o foco do curso PDL. Nessa perspectiva, a pesquisa mostrou que o mesmo foi bem avaliado com uma **média de 7,87**, que denota uma evolução dos servidores quanto a essa característica e com um **desvio padrão de 1,941**, que indica um grau de dispersão moderado, porém satisfatório.

Outro ponto importante que os resultados demonstraram (**média de 7,01 e desvio padrão de 2,327**) destinou-se à aplicação do treinamento no que tange à prática de sugerir mudanças nas rotinas de trabalho (item 10). A intenção é melhorar os processos das áreas de atuação, além de exercer um papel essencial de liderança na mediação de estratégias que proporcionam inovações na realização das atividades. Esses fatores apresentados na pesquisa evidenciam a teoria de Gonçalves e Mourão (2011), na qual afirma que as organizações empregam essas ações como iniciativas estratégicas da área de Gestão de Pessoas, visto que a inovação se tem feito presente e exigido maior qualificação para grande parte dos cargos de trabalho.

Diante de um mercado competitivo, o investimento no conhecimento e no desenvolvimento de competências individuais, de equipes organizacionais, é primordial para que essas organizações estejam aptas às mudanças que ocorrem a todo momento (ABBAD, ZERBINI, SOUZA, 2012; COELHO, 2008; BORGES-ANDRADE, 2006). Seguindo essa linha, a pesquisa, por fim, revelou que os servidores se mostraram abertos às mudanças (item 11) necessárias que são impostas nos cenários atuais do mercado de trabalho, obtendo a **média de 7,73**, que expressa um bom aproveitamento do curso para esse quesito, e um **desvio padrão de 2,223**, que denota um moderado grau de dispersão, porém satisfatório.

De modo geral, o curso Programa de Desenvolvimento para líderes se mostrou muito efetivo quanto ao impacto em amplitude no trabalho dos participantes da pesquisa (técnicos, analistas, especialista de regulação e vigilância sanitária e especialista de regulação e fiscalização) que a maioria exerce a função de gestores, tendo poucos técnicos com interesse de exercer a mesma. As médias em sua maioria foram elevadas e os desvios padrão moderados, não havendo resultados críticos. Isso mostra que os gestores têm aplicado o que aprenderam no Treinamento em seu contexto de trabalho e que, portanto, o conteúdo está alinhado às necessidades da função de um líder.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar a percepção de impacto em amplitude de uma amostra de egressos do curso Programa de desenvolvimento para líderes, ministrado para gestores, analistas, especialistas e técnicos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA. Com a finalidade de alcançar o objetivo geral da pesquisa, foram destacados os seguintes objetivos específicos:

- Selecionar um questionário de impacto de treinamento em amplitude validado para o Brasil;
- Descrever a percepção de impacto em amplitude de uma amostra de egressos do curso de interesse;
- Discutir os pontos fortes e os limites da percepção de impacto em amplitude de uma amostra de egressos do curso de interesse.

Pode-se dizer que os objetivos da pesquisa foram alcançados. Inicialmente foi definido que seria utilizado um instrumento validado empírica e estatisticamente para o Brasil. Em seguida, foi possível descrever a percepção de impacto em amplitude, na perspectiva de autoavaliação dos participantes do curso Programa de Desenvolvimento para Líderes.

Contudo, é importante destacar que nenhum item se caracterizou como fator negativo relacionado ao impacto de treinamento. A ação instrucional, em termos de amplitude, foi muito bem avaliada pelos participantes. Segundo os resultados da pesquisa, o curso de capacitação para gestores gerou contribuições relevantes para o desempenho desses profissionais em seus ambientes de trabalho.

Os participantes apontaram utilizar as habilidades desenvolvidas no curso, demonstrando colocá-las em prática com frequência, assim aproveitando as oportunidades, realizando um trabalho com mais qualidade e conseqüentemente tendo mais motivação no ambiente de trabalho.

Apontaram ainda se recordarem bem dos conteúdos ensinados, aumento de confiança na execução das atividades e, além disso, abertura às mudanças que ocorrem no ambiente organizacional. Desta maneira, foi possível descrever os

pontos fortes e os limites de percepção de impacto em amplitude do treinamento ao analisar item a item.

De forma geral, o treinamento foi bem avaliado e apresentou médias satisfatórias, porém foi possível perceber limites quanto à percepção em relação aos itens 5 e 6 do instrumento, que mencionam os quesitos rapidez e qualidade nas atividades que não pareciam estar relacionadas ao treinamento, respectivamente, pois foram os fatores que apresentaram médias menores e maiores desvios padrão, demonstrando um nível de dispersão elevado (2,5) em relação a opinião dos participantes.

Diante desse contexto, sugere-se para as próximas pesquisas investigar quais fatores impedem a agilidade nas realizações das atividades e quais tarefas e serviços estão relacionados de forma indireta ao conteúdo do treinamento para que seja possível analisar os limites que influenciam a qualidade destas, pois com o instrumento utilizado não foi possível. O estudo se deteve a descrever efeitos globais do treinamento no desempenho, como a motivação e as atitudes. Sendo assim, uma avaliação de impacto de treinamento em profundidade pode contribuir para um diagnóstico mais detalhado desses dois quesitos.

No que tange às limitações externas para a realização da pesquisa, empresas de diversos ramos de atividade, como gestão hospitalar, bancos, seguradoras, entre outras, mostraram-se extremamente relutantes em ter pesquisadores externos estudando o que parece ser uma área estrategicamente reservada, mas também por segurança de informação.

Por fim, conclui-se que o Treinamento tem correspondido à proposta que o curso apresentou para a organização, pois os participantes têm aplicado os CHAs aprendidos em seu ambiente de trabalho. Contudo, considerando-se a importância do assunto, sugere-se, em termos de agenda, aprofundar a pesquisa em órgãos públicos, onde há certas restrições para que sejam realizadas determinadas ações, devido à burocracia do serviço público. Porém, foi possível observar que são locais onde indica maior abertura para estudos.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. et al. **Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação**: ferramentas para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2012. cap. 8, p. 127-128.

BAGATTOLI, Sérgio Luiz; MÜLLER, Giane Carla Kopper. Treinamento e desenvolvimento de pessoal: agregando valor às pessoas e à organização. **Navus**, Florianópolis, v. 6, n. 2, pp. 106 – 120, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.22279/navus.2016.v6n2.p106-120.337>>. Acesso em 15 out. 2017.

BALARIN, C. S; ZERBINI, T; MARTINS, L. B. A relação entre suporte à aprendizagem e impacto de treinamento no trabalho. **Revista Eletrônica de Administração**: Porto Alegre, n. 2, p. 341-370, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311017201341925>>. Acesso em: 18 nov. 2017.

BASTOS, A. V. B. Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In: BORGES-ANDRADE, J. E; ABBAD, G. S; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. cap. 1, p. 24-28.

BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação integrada e somativa em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E; ABBAD, G. S; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em Organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. cap. 17, p. 356.

BORGES-ANDRADE; ABBAD, G; MOURÃO, L. Medidas de reação a cursos presenciais. In: ABBAD, G. et al. (Orgs.). **Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação**: ferramentas para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2012. cap. 1, p. 20-26.

BORGES, V. A. C; ZORZENON, V; CHIACCHIO, S. S. R. Treinamento e desenvolvimento com foco no clima organizacional. **Revista Espacios**, Venezuela, v. 38, n. 11, p. 8, 2017. Disponível em: <www.revistaespacios.com/a17v38n11/a17v38n11p08.pdf>. Acesso em: 7 mai. 2018.

COELHO JÚNIOR, F. A; BORGES-ANDRADE, J.E. Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. **Paidéia**, Ribeirão Preto, v. 18, n. 40, pp. 221 - 234, 2008. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-863X2008000200002>>. Acesso em: 19 out. 2017.

FRANÇA, M. A. T; PEREIRA, A. M. S. A importância do treinamento de pessoal para a melhoria da organização no setor bancário. **Revista da Ciência da Administração**, Pernambuco (FCAP), v. 12, 2015. Disponível em: <<http://www.fcacp.adm.br/wp-content/uploads/2016/06/8-ARTIGO-Marco-Franca-FCAP-2015-2.pdf>>. Acesso em: 7 mai. 2018.

FREITAS, I. A. et al. Medidas de impacto de TD&E no trabalho e nas organizações. In: BORGES-ANDRADE, J. E; ABBAD, G. S; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. cap. 24, p. 492-493.

GONÇALVES, Aquiléia; MOURÃO, Luciana. A expectativa em relação ao treinamento influencia o impacto das ações de capacitação? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, pp. 483-513, 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-863X2008000100017>>. Acesso em: 14 out. 2017.

LOIOLA, E; NÉRIS, J. S; BASTOS, A. V. B. Aprendizagem em organizações: mecanismos que articulam processos individuais e coletivos. In: BORGES-ANDRADE, J. E; ABBAD, G. S; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em Organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. cap. 6, p.115.

MENESES, P; ZERBINI, T; ABBAD, G. Avaliação de efeitos de treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas. In: _____. **Manual de treinamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2010. cap. 4, p. 127.

MENESES, P; ZERBINI, T; ABBAD, G. Conceitos essenciais em treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas. In: _____. **Manual de treinamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2010. cap. 1, p.16.

PILATI, R. História e importância de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E; ABBAD, G. S; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. cap. 8, p.159-160.

RIBEIRO NETO, D. R. et al. Inovação em políticas de treinamento e desenvolvimento: um estudo comparativo em três organizações. **Holos**, [s.l.], v. 5, p. 228-237, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.15628/holos.2017.4849>>. Acesso em: 7 mai. 2018.

RUMKE, Bruna de Paula, et al. Levantamento das necessidades e elaboração de plano de treinamento e desenvolvimento para empresa de TI. **ReCaPe**, São Paulo, v. 6, n. 2, 2016.

VARGAS, M. R. M; ABBAD, G. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E; ABBAD, G. S; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. cap.7, p.137-156.

ZERBINI, T. et al. Transferência de treinamento e impacto no treinamento em profundidade. In: ABBAD, G. et al. (Orgs.). **Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação**: ferramentas para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2012. cap. 8, pp. 127-129.

ZERBINI, T; ABBAD, G. Aprendizagem induzida pela instrução em contexto de organizações e trabalho: uma análise crítica da literatura. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, 2010, v. 13, n. 2, pp. 177-193

APÊNDICE

Avaliação de Impacto de Treinamento no Trabalho Curso Programa de Desenvolvimento de Líderes (PDL)

Avaliação de Impacto de Treinamento no Trabalho - Curso Programa de Desenvolvimento para Líderes (PDL)

Prezado (a) servidor (a),

Você está sendo convidado(a) a participar da avaliação do curso "PDL", do qual foi participante no ambiente da Anvisa.

O objetivo da pesquisa é conhecer sua opinião sobre a efetividade do curso no que diz respeito ao uso que você faz, no ambiente do seu trabalho, das competências apreendidas no momento dessa ação de capacitação e também saber como a aprendizagem dos instrumentos ensinados tem contribuído para a realização das suas atividades. Sua participação produzirá como principal benefício o aprimoramento do curso nesta organização. Esse levantamento de dados é de responsabilidade técnico-científica exclusiva do Departamento de Administração da Universidade de Brasília (UnB).

Desde já agradeço pela sua participação, agradecemos sua contribuição. O questionário estará disponível para receber sua resposta entre 16/04 e 30/04. Se desejar receber outras informações sobre o levantamento, envie mensagem para ana21unb@gmail.com.

*Obrigatório

Avaliação de Impacto de Treinamento no Trabalho - Curso Programa de Desenvolvimento para Líderes (PDL)

PARTE 2: DADOS DEMOGRÁFICOS

12. Qual é o seu sexo? *

- 1. Feminino
- 2. Masculino

13. Qual é a sua escolaridade? *

- 1. Ensino Médio
- 2. Ensino Superior
- 3. Pós-Graduação
- 4. Mestrado
- 5. Doutorado

14. Qual é sua faixa-etária? *

- 1. De 18 a 30 anos
- 2. De 31 a 40
- 3. De 41 a 50
- 4. De 51 a 60
- 5. De 61 a 70
- 6. De 71 a 80

15. Há quanto tempo você trabalha na instituição? *

- 1. De 1 a 3 anos
- 2. De 4 a 6 anos
- 3. De 7 a 9 anos
- 4. De 10 a 12 anos
- 5. Mais de 12 anos

16. Qual é o seu cargo? *

- 1. Técnico
- 2. Analista
- 3. Especialista em Regulação e Vigilância Sanitária
- 4. Especialista em regulação e Fiscalização
- 5. Outros

17. Qual a sua lotação? *

- 1. DIARE
- 2. DIMON
- 3. DSNVS
- 4. DIGES
- 5. DIREG

- 6. SECOL
- 7. CORPA
- 8. CORET
- 9. COADI
- 10. CEVEC
- 11. CSEGI
- 12. SCMED
- 13. ASCOM
- 14. APLAN
- 15. CPGES
- 16. CQUAL
- 17. AINTE
- 18. CCREG
- 19. COCIN
- 20. COMIN
- 21. ASPAR

- 22.GGALI
- 23.COREA
- 24.GEARE
- 25.GEREG
- 26.GEPRA
- 27.GGMED
- 28.COREC
- 29.COFAR
- 30.COOPI
- 31.GESEF
- 32.COPEC
- 33.CETER
- 34.COINC
- 35.GRMED
- 36.COIFA
- 37.CMED

- 38.CRMEC
- 39.GEPRE
- 40.CPMEC
- 41.GMESP
- 42.GPBIO
- 43.GGTOX
- 44.GPREQ
- 45.GEAST
- 46.GEMAR
- 47.GGPES
- 48.CGPIS/GGFIS
- 49.AUDITORIA INTERNA
- 50.GELAS
- 51.GETEC/GGMON
- 52.GPROR/GGREG
- 53.CPMEC

18. Há quanto tempo realizou o curso Programa de Desenvolvimento para Líderes? *

- 1. De 3 a 6 meses
- 2. De 7 a 1 ano
- 3. De 1,1 a 2 anos

ENVIAR

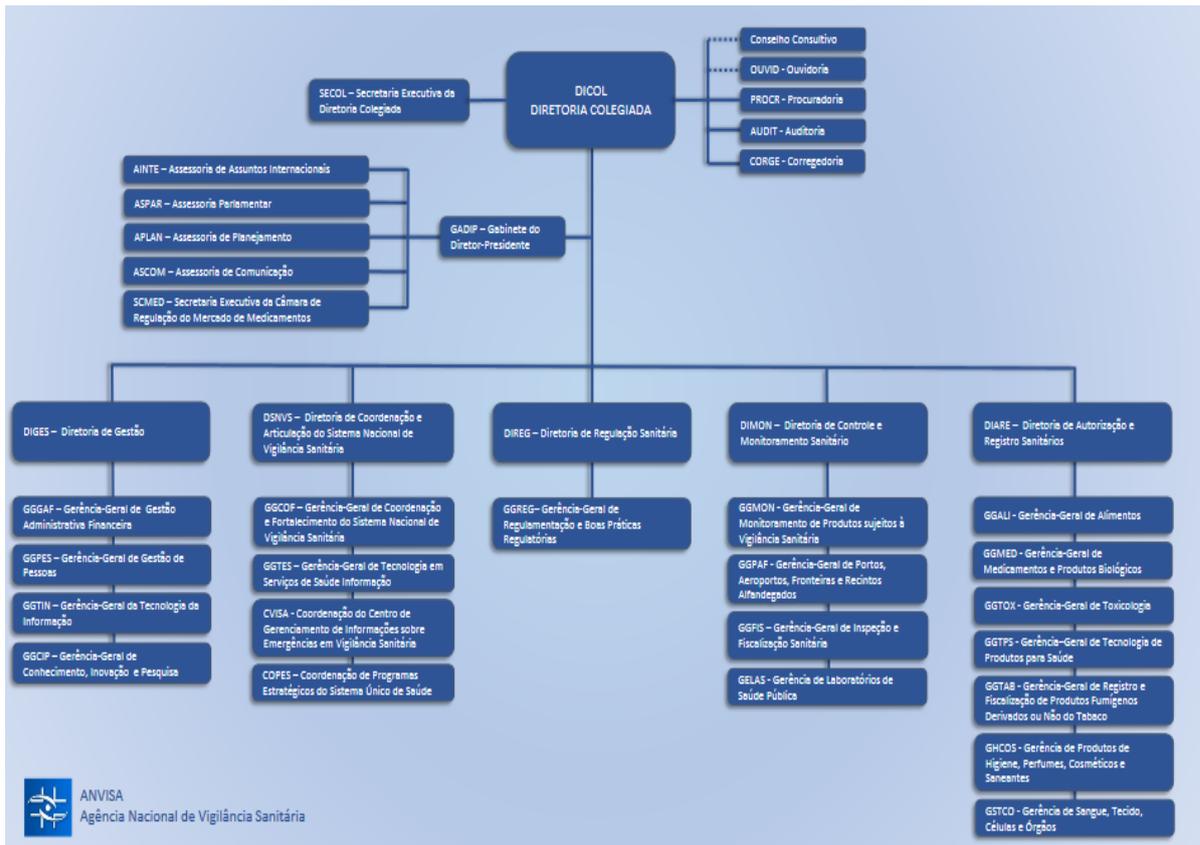
 Página 1 de 1

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

Google Formulários

ANEXOS

ANEXO A - Organograma da ANVISA



ANEXO B - Escala de Auto avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho – Medida em Amplitude.

Escala de Auto-avaliação de Impacto em Amplitude do Treinamento no Trabalho											
Discordo Totalmente										Concordo Totalmente	
↓	1	2	3	4	5	6	7	8	9	↓	10
1. Impacto do Treinamento no Trabalho											
()	1. Utilizo, com freqüência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento.										
()	2. Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento.										
()	3. As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros, em meu trabalho, em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento.										
()	4. Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento.										
()	5. Quando aplico o que aprendi no treinamento, executo meu trabalho com maior rapidez.										
()	6. A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento.										
()	7. A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento.										
()	8. Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho.										
()	9. Minha participação nesse treinamento aumentou minha auto-confiança. (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso).										
()	10. Após minha participação no treinamento, tenho sugerido, com mais freqüência, mudanças nas rotinas de trabalho.										
()	11. Esse treinamento que fiz tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho.										