PAULO HENRIQUE DE FREITAS MIRANDA

AVALIAÇÃO DE IMPACTO DO TREINAMENTO DE GESTORES: ESTUDO DE CASO.

Orientador: Professor Doutor António Augusto Teixeira da Costa

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa, 2019

PAULO HENRIQUE DE FREITAS MIRANDA

AVALIAÇÃO DE IMPACTO DO TREINAMENTO DE GESTORES: ESTUDO DE CASO.

Dissertação defendida em provas públicas na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias no dia 26 de novembro de 2019, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação nº 276/2019 de 05 de novembro de 2019, com a seguinte composição:

Presidente: Professora Doutora Ana Cristina Freiras Brasão

Arguente: Professor Doutor Carlos Rouco

Orientador: Professor Doutor António Augusto Teixeira da Costa

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa, 2019

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família que me incentivou durante o desenvolvimento desse trabalho, minha esposa Polyanna, meus filhos João Henrique d Maria Eduarda, meus pais, Geraldo e Célia, meus irmãos, Aldo, Geovana e Juliana, assim como todos os outros familiares. Dedico, em especial, ao meu primo Fabiano, que mesmo não estando mais entre nós, sempre terá minha dedicação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Universidade Lusófona e à Faculdade de Tecnologia GAP por ter proporcionado um grande desenvolvimento na minha vida, aos meus colegas do programa que elevaram o nível do aprendizado e à organização que foi objeto de estudo por permitir a coleta de dados e com isso, contribuiu com a produção científica.

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo avaliar o impacto de um treinamento de competências gerenciais, com foco no desenvolvimento de lideranças, realizado numa agência de regulação no Brasil, no período de 19 de dezembro de 2017 a 18 de outubro de 2018, com 160 servidores com função de coordenação. O treinamento supracitado integra o Programa Academia de Liderança da Agência e foi realizado em parceria com uma empresa de consultoria externa. O presente estudo utilizou uma abordagem multimétodo contendo quatro etapas, quais sejam análise documental, pesquisa qualitativa, aplicação de questionário e análise estatística. A aplicação do questionário teve uma amostra de 83 respondentes. O Modelo Lógico do treinamento foi construído e validado e os resultados obtidos na abordagem quantitativa demonstrou que o Treinamento de Lideranças da Agência Reguladora gerou impacto na organização, sendo este resultado percebido pelo público-alvo, pela equipe, pelos pares. Esses resultados apresentaram dois fatores presentes na avaliação: o impacto do treinamento e o suporte à transferência de treinamento. A metodologia presente nesse estudo pode auxiliar a avaliação de outros cursos promovidos na Agência e demais organizações.

Palavras-chave: Avaliação de TD&E; Avaliação de Treinamento; Modelo Lógico; Impacto de Treinamento; Suporte à transferência de Treinamento.

ABSTRACT

The present study aimed to evaluate the impact of a management skills training focused on leadership development, conducted in a regulatory agency in Brazil, from December 19, 2017 to October 18, 2018, with 160 employees with coordinating function. The above training is part of the Agency's Leadership Academy Program and was conducted in partnership with an outside consulting firm. The present study used a multimethod approach containing four steps, namely document analysis, qualitative research, questionnaire application and statistical analysis. The application of the questionnaire had a sample of 83 respondents. The Logical Model of the training was built and validated and the results obtained in the quantitative approach demonstrated that the Regulatory Agency Leadership Training had an impact on the organization, and this result was perceived by the target audience, the team, the peers. These results presented two factors present in the evaluation: the training impact and the training transfer support. The methodology present in this study can help the evaluation of other courses promoted at the Agency and other organizations.

Keywords: TD&E Evaluation; Training Evaluation; Logical model; Training Impact; Training Transfer Support.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFPE	Gerência de Administração e Desenvolvimento de Pessoas
CIPP	Contexto, Insumo, Processo e Produto
IMTEE	*Integrated model training of effectiveness and evaluation*
MAIS	Modelo de Avaliação Integrado e Somativo
MBTI	Teste de Personalidade Tipologia de Myers-Briggs
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
TD&E	Treinamento, Desenvolvimento & Educação Corporativa

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Representação gráfica de uma Analise Fatorial Exploratória.....40
Figura 2- Modelo Lógico do Curso da Academia de Liderança da Agência.....42
Figura 3- Detalhamento dos Resultados Esperados.....43
Figura 4- Escolaridade dos respondentes da Pesquisa.....47
Figura 5- Motivação para realização do treinamento por parte dos respondentes.....48
Figura 6- Gráfico de calor das cargas fatoriais dos Fatores 1 e 2 do bloco 1.....52
Figura 7- Influência das Variáveis nos Fatores 1 e 2 do bloco 1.....53
Figura 8- Fatores 1 e 2 do bloco 1 rotacionados.....53
Figura 9- Gráfico de calor das cargas fatoriais dos Fatores 1 e 2 do bloco 2.....56
Figura 10- Influência das Variáveis nos Fatores 1 e 2 do bloco 2.....56
Figura 11- Fatores 1 e 2 do bloco 2 rotacionados.....57

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Estatística descritiva da idade e tempo de Agência dos respondentes.....46
Tabela 2- Estado (UF) em os respondentes trabalham.....46
Tabela 3- Codificação para Aplicação da Analise Fatorial.....49
Tabela 4- Teste de esfericidade de Bartlett do bloco 1.....50
Tabela 5- Coeficiente alfa de Cronbach do bloco 1.....50
Tabela 6- Cargas Fatoriais do bloco 1.....51
Tabela 7- Teste de esfericidade de Bartlett do bloco 2.....54
Tabela 8- Coeficiente alfa de Cronbach do bloco 2.....54
Tabela 9- Cargas Fatoriais do bloco 2.....55

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS **7**
ÍNDICE DE QUADROS **8**

INTRODUÇÃO **10**

CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO **14**
1.1 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO CORPORATIVA TD&E 14
1.2 AVALIAÇÃO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO (ANT) 20
1.3 MODELOS LÓGICOS 23
1.4 AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO 25
1.4.1 AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO DE LIDERANÇA 32

CAPÍTULO II - METODOLOGIA **35**
2.1 TIPO E DESCRIÇÃO GERAL DA PESQUISA 35
2.2 PÚBLICO ALVO E AMOSTRA 36
2.3 PROCEDIMENTOS 37
2.3.1 ETAPA 1 –ANÁLISE DOCUMENTAL 37
2.3.2 ETAPA 2 – PESQUISA QUALITATIVA – GRUPO FOCAL 37
2.3.3 ETAPA 3 – APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO 39
2.3.4 ETAPA 4 – ANÁLISE ESTATÍSTICA ..... **ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.**

CAPÍTULO III - RESULTADOS **42**
3.1 MODELO LÓGICO 42
3.2 ANÁLISE ESTATÍSTICA DESCRITIVA 45
3.2 ANÁLISE FATORIAL 48
3.3.1 BLOCO 1 - IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO ..... **ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.**
3.3.2 BLOCO 2 - SUPORTE À TRANSFERÊNCIA DO TREINAMENTO 54

CONCLUSÃO **58**

BIBLIOGRAFIA **60**

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO APLICADO E RESPOSTAS OBTIDAS **65**
ANEXO 2 – DESCRIÇÃO E ANOTAÇÕES DO GRUPO FOCAL **89**

INTRODUÇÃO

No contexto atual, de mundo globalizado, os programas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa (TD&E) ganham novo olhar. Por serem instrumentos eficazes de desenvolvimento de competências em diferentes cenários, os programas de TD&E deixam de ser coadjuvantes e passam a ser considerados como essenciais para a sobrevivência e competitividade das organizações. Vivencia-se um momento histórico em que a área de treinamento e avaliação foi elevada e tem sido interesse mundial. Dentre os aspectos que contribuíram para esse avanço, destacam-se: 1) necessidade de integrantes da organização com o perfil profissional cada vez mais complexo e abrangente; 2) aumento da competitividade das organizações; e 3) Aumento da rotatividade (Abbad & Menezes, 2009).

Sabendo disso, torna-se imprescindível avaliar o impacto e os efeitos dos programas de TD&E, no que diz respeito à sua transferência para o contexto real do trabalho após sua finalização. Assim, o principal motivador dessa pesquisa foi avaliar o impacto do treinamento de competências gerenciais, com foco em desenvolvimento de lideranças, realizado a todos os níveis de gestão de uma agência reguladora no Brasil, no período de 19 de dezembro de 2017 a 18 de outubro de 2018, com 160 servidores mais a equipe da Gerência de Administração e Desenvolvimento de Pessoas (AFPE), visando a estruturação e a realização do programa Academia de Liderança da Agência. A agência foi criada pela Lei 9.472, de 16 de julho de 1997, sendo a primeira agência reguladora a ser instalada no Brasil, em 5 de novembro de 1997. Sua sede fica em Brasília, com departamentos regionais espalhados pelo Brasil. É uma agência de natureza jurídica, reguladora, administrativamente independente e financeiramente autônoma. Por questões internas da organização, esse trabalho tratará o caso estudado apenas como "Agência".

O treinamento de liderança é um termo abrangente e refere-se a formas de desenvolvimento/formação de líderes, visando melhoria no nível de conhecimento e de habilidades gerenciais, desenvolver a capacidade dos líderes em se envolver efetivamente em papeis e processos de sua responsabilidade (papeis esses que se referem a posições de autoridade formais e informais), promovendo a melhoria dos processos sob sua gestão e no desempenho da sua equipe, grupos e organizações. Para compreender bem esta definição é importante distingui-la de treinamento gerencial, que envolve o ensino ou o aperfeiçoamento de habilidades com o objetivo de melhorar o desempenho do gerente no trabalho. Mesmo havendo teoricamente essa diferença, os termos são frequentemente usados de forma intercambiável

(Lacerenza et al., 2017).

A avaliação de TD&E é um fenômeno complexo, requer a adoção de um modelo teórico orientador, e um desses modelos é o de Hamblin (1978, In: Abbad & Menezes, 2009), onde há quatro níveis de avaliação das ações de TD&E: reação, aprendizagem, desempenho no cargo e resultados, e este último, resultados, se subdivide em dois outros níveis: mudança organizacional e valor final. Este modelo é adequado ao enfoque de gestão organizacional, que é predominante nos dias atuais, cuja característica central é o alinhamento das atividades organizacionais aos objetivos e resultados demandados por seus stakeholders, e distingue a avaliação de impacto das ações de TD&E nos objetivos e resultados organizacionais daquela voltada para as atividades organizacionais (ou processos, quando as atividades organizacionais estiverem integradas).

No caso desde estudo, para avaliar a eficácia do treinamento realizado com as lideranças na agência, o mencionado modelo de Hamblin torna-se adequado, onde os resultados da avaliação podem ser categorizados nos quatro critérios (reações, aprendizado, transferência e resultados). O destaque desse modelo diferenciado é que ele acompanha uma tendência atual das organizações que agora passam a ver as ações de TD&E não mais como um evento isolado, mas sim um componente integrado, estratégico da organização. Os resultados das ações de TD&E precisam ser mensurados quanto ao que contribuem para o cumprimento da missão institucional e de seus objetivos estratégicos, o que é feito no nível do valor final (Mourão & Meneses, 2012).

Ainda sobre a importância de se avaliar programas de TD&E, os modelos lógicos têm sido ferramentas cientificamente estudadas e associadas ao contexto de avaliação dos programas de TD&E, principalmente no nível de resultados (Abbad & Menezes, 2009). Esses autores destacam que os modelos lógicos são elaborados com base na identificação dos seguintes elementos: recursos humanos, financeiros e tecnológicos, atividades, produtos, resultados, variáveis de contexto. Salientam também que os modelos lógicos exigem que as relações causais entre os elementos sejam estabelecidas. Os modelos lógicos utilizados como instrumento metodológico representam oportunidade de progresso para a área de treinamento, uma vez que norteiam o processo de construção do modelo de avaliação a ser utilizado, principalmente no tocante à definição dos resultados organizacionais do programa e das variáveis contextuais capazes de comprometê-los.

Não existe um padrão em relação as medidas para mensuração do impacto de TD&E, sendo que as mesmas devem ser desenvolvidas de acordo com a organização e com o programa de TD&E enfocados. No caso do valor final, há uma ligação direta com os objetivos

organizacionais. O valor final pode ser mensurado considerando-se medidas perceptuais (questionários ou entrevistas focando a percepção de resultados das ações de TD&E), e "medidas duras" como indicadores, e estes precisam ser comparados no tempo, sendo medidos antes e depois da realização dos programas para verificar se apontam ou não para alguma melhoria. Por esse motivo, os indicadores são bastante úteis no caso da avaliação de impacto no nível de valor final, pois eles permitem quantificar o desempenho de uma organização antes da realização dos programas de TD&E, e após o término dos mesmos, de modo que incrementos ou retrocessos possam ser mais facilmente percebidos pela equipe de avaliação. Para tanto, é necessário estabelecer como "marco zero" onde uma situação inicial com a qual os resultados finais serão comparados (Abbad & Menezes, 2009).

Portanto, avaliar os treinamentos coloca-se como um desafio para as organizações. Por isso, esse trabalho tem como escopo esse tema. Diante disso, se propõe o seguinte problema de pesquisa: O treinamento de liderança realizado na Agência obteve resultado no nível de impacto de treinamento?

Para responder o problema de pesquisa, o objetivo desse estudo é avaliar o resultado no nível de impacto do treinamento de liderança realizado pela Agência.

Para o alcance do objetivo geral de pesquisa, serão buscados os seguintes objetivos específicos:

I- Realizar uma revisão das teorias e literatura, bem como pesquisas relacionadas a avaliação de TD&E;

II- Validar um modelo lógico do treinamento através de uma pesquisa qualitativa com envolvidos no programa do treinamento;

III- Realizar análises estatísticas descritivas para caracterização do público;

IV- Realizar análises estatísticas inferenciais como a análise fatorial exploratória para validar uma escala de avaliação de impacto de treinamento, devidamente customizada.

A contribuição para o campo de pesquisa em TD&E é a validação do instrumento de avaliação de treinamento, bem como a contribuição para a efetividade dos treinamentos de liderança.

Para as organizações e profissionais de treinamento, esse trabalho contribuiu como um modelo de avaliação de treinamentos, em especial, treinamento de liderança, considerando como um instrumento para efetivar ações de gestão de recursos humanos e a sua viabilidade.

Esta dissertação está dividida da seguinte forma: o primeiro capítulo é uma revisão teórica e da literatura sobre treinamento, desenvolvimento e educação corporativa, além de avaliações de ações de TD&E; o segundo capítulo apresenta a metodologia utilizada na

pesquisa, o público escolhido, os procedimentos adotados e a forma do tratamento dos dados; no terceiro capítulo é apresentado os dados, tanto da pesquisa qualitativa através da construção do modelo lógico do treinamento e da parte quantitativa do estudo e; no quarto capítulo está apresentado as conclusões da pesquisa.

CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO CORPORATIVA TD&E

Um conceito que vem antes de treinamento, é o de aprendizagem, uma vez que o objetivo final do treinamento é a aprendizagem. Abbad e Borges-Andrade (2014) realizaram um estudo onde discutiram sobre a aprendizagem humana nas organizações. Para isso, apresentam os conceitos de aprendizagem, diferenciando a formal da informal. Em seguida, explica o conceito de competências utilizando os CHAs (conhecimentos, habilidade e atitudes) que devem ser desenvolvidas e aplicadas, especialmente no local de trabalho. Além disso, apresenta as taxonomias de aprendizado e os processos de aprendizagem. O texto ainda apresenta as formas de transferência de novas aprendizagens no trabalho, as condições externas e internas que favorecem a transferência.

Noe, Clarke e Klein (2014) realizaram uma revisão para compreender como a aprendizagem contribui para o desenvolvimento estratégico de recursos de capital humano para que as organizações obtenham uma vantagem competitiva. Para isso, apresenta uma estrutura com cinco temas: 1- Pensando diferentemente sobre a aprendizagem, considerando-a contínua, que ocorre fora do âmbito do treinamento e desenvolvimento formal e pode ser mais importante para o desenvolvimento de recursos de capital humano. O aprendizado contínuo inclui aprendizado informal, prática deliberada, aprendizagem incidental, aprendizagem no local de trabalho e autodesenvolvimento; 2- Reconstituir o formulário e design de aprendizagem, pois a forma tradicional e o design da aprendizagem tendem a enfatizar os funcionários como agentes passivos, adquirindo conhecimento e habilidades considerados apropriados pela organização para a transferência direta para seus trabalhos. No entanto, o aprendizado está se tornando mais controlado pelo aluno, afetado socialmente e reconhecido como ocorrendo naturalmente no local de trabalho. Por isso, os modelos de design de aprendizagem estão evoluindo, ficando mais centrado no aluno em vez do instrutor. Os designs também devem considerar a aprendizagem informal, a aprendizagem experiencial, intervenções pré-aprendizagem e transferência de treinamento; 3- Facilitando a aprendizagem no local de trabalho, uma vez que diferenças individuais e fatores situacionais influenciam a motivação dos funcionários e a oportunidade de participar da aprendizagem, então os papéis do ambiente de trabalho (cultura/clima, equipes, características da tarefa e elaboração do

trabalho), as trocas sociais (redes sociais, clima, estrutura, liderança, os recursos, a experiência, redes de desenvolvimento e mentoring, suporte do supervisor, confiança e justiça) e as diferenças individuais (orientação a objetivos, afeto e emoção etc) podem influenciar na facilitação da aprendizagem; 4- Expandindo o escopo dos resultados da aprendizagem incluindo resultados de nível organizacional que são considerados críticos para a vantagem competitiva. Por fim, os autores concluem que a crescente importância do conhecimento e das habilidades para a empregabilidade e bem-estar dos funcionários e o papel que o desenvolvimento de recursos de capital humano desempenha nas organizações obtém vantagem competitiva.

Evans e Kersh (2015) estudaram o treinamento e aprendizado no local de trabalho explicando as complexas interdependências de trabalho e aprendizagem pela iteração entre as 3 escalas de aprendizagem no local de trabalho: organizacional, individual e ambiental. Além disso, o aprendizado pode ocorrer no, para e através do local de trabalho, utilizando conceitos que permeiam esse tema como aprendizagem, ambiente de trabalho e espaços de aprendizagem, competência (tácita e explícita) e o uso de tecnologias no desenvolvimento de habilidades. No entanto, é preciso se atentar para as mudanças de contexto no trabalho. Segundo Cairns e Malloch (2011), o conceito de aprendizagem no local precisa ser considerado no contexto de três termos: trabalho, lugar e aprendizagem. Portanto, o local de trabalho é um ambiente onde ocorre boa parte do aprendizado do trabalhador. Isso sendo influenciado por questões organizacionais como a maneira que o local de trabalho pode ser reconfigurado para facilitar uma aprendizagem organizacional mais eficiente e questões do nível do indivíduo, considerando deste as metas e expectativas do individuo como motivação futura, a disposição individual, o impacto individual sobre o conhecimento e a aprendizagem até as experiências individuais (Evans & Kersh, 2015).

Mas o treinamento já é realizado a muitos anos. Bell et al. (2017) examinaram 100 anos da pesquisa em treinamento e desenvolvimento usando artigos publicados no Journal of Applied Psychology (JAP) e sua evolução. Os primeiros anos da revisão (1917-1959), se concentraram na descrição ou avaliação de intervenções de treinamento com pouca atenção para a construção de uma compreensão mais ampla dos fatores que influenciam a eficácia do treinamento. Muitos dos artigos publicados durante os anos 1960 e 1970 continuaram a testar as intervenções, em vez da teoria. Na década de 1980, mesmo com uma produção de artigos menor que a década de 70, houve um marco importante, tendo uma orientação mais centrada no aluno começou a emergir, uma vez que os estudos demonstraram maior interesse em como os formandos se aproximam e respondem à aprendizagem durante o treinamento. Este período

também viu um aumento no interesse no estudo de transferência para melhorar a aplicação do treinamento no local de trabalho. Na década de 1990, a pesquisa se concentrou mais no papel do contexto de treinamento mais amplo na formação da participação dos funcionários em atividades de desenvolvimento, aprendizado e transferência. Nos anos 2000 para cá, a pesquisa continuou a apresentar uma abordagem centrada no aluno, pois os estudos examinaram como diferentes métodos de treinamento, como treinamento de erro e treinamento de domínio, influenciam não apenas os processos de auto regulação durante a aprendizagem, também interagem com diferenças individuais para impactar os resultados do treinamento. Outro desenvolvimento importante foi o foco nos benefícios importantes da aprendizagem não apenas para indivíduos, mas também para equipes e organizações.

Malvezzi (2015) e Zerbini e Abbad (2010) colocam que o treinamento, em seu desenvolvimento histórico, seguiu um caminho e se tornou uma instituição estratégica social. No início, o treinamento era um processo de sociabilização e foi se tornando complexo na medida que a sociedade evoluía. A institucionalização do treinamento se deu através da necessidade da própria evolução humana, iniciando com processos mais operacionais e chegando à mudanças de atitude e valores. Segundo o autor, o treinamento emergiu da rotina da vida social e foi se transformando em uma ação racional e complexa impulsionada pela transmissão necessária de procedimentos, habilidades e conhecimentos através de sucessivas gerações. A institucionalização do treinamento se deu através da necessidade da própria evolução humana, iniciando com processos mais operacionais e chegando à mudanças de atitude e valores. O desenvolvimento humano se deu por adaptações através de rotinas, experiências, educação e treinamento. Dessas ferramentas de desenvolvimento, treinamento se tornou a mais comum para adaptação das necessidades profissionais. Para chegar nesse nível, o treinamento passou por aprendizado passado entre sucessores familiares nas "guildas" e evoluindo após a segunda guerra mundial e com a industrialização, onde o termo "treinamento" apareceu na língua inglesa por volta do século XV para expressar e comunicar a ideia de instruir, desenvolver e ensinar, provavelmente tirada de um senso anterior de disciplinar, ou trazendo algo para a forma desejada. Em seguida veio o experimento de Hawthorne, nos quais o treinamento era considerado uma atividade dirigida não apenas ao desenvolvimento de capacidades físicas, mas também à capacidade social que fazia parte dos determinantes das habilidades dos trabalhadores. Por fim, definem que treinamento descreve ações como o desenvolvimento intencional e organizado de habilidades, aprendizado intencional, preparação formal, atualização profissional e o desenvolvimento das potencialidades humanas e, mais tarde, foi considerado como o resultado da aquisição de

conhecimento, do desenvolvimento de habilidades e da mudança de atitudes, fornecendo duas amplas contribuições: 1- é um fator que contribui para o desenvolvimento do desempenho humano, adequando-o às exigências das tarefas 2- e à emancipação humana, dotando os indivíduos da capacidade de representar e atingir metas de vida e de auto realização (Malvezzi, 2015; Zerbini & Abbad, 2010).

Reinhold, Gegenfurtner e Lewalter (2018) afirmam que, sobre a transferência de treinamento, as dimensões apoio social e motivação influenciam na transferência de treinamento, e em certa medida, a motivação para transferir mede a influência de diferentes dimensões de suporte e transferência. De acordo com esses autores, o apoio social e a motivação para transferência são componentes importantes em modelos conceituais sobre transferência de treinamento. Conceitualmente, alguns modelos assumem que a motivação para a transferência medeia completamente a influência do apoio social na transferência (modelos de mediação total), enquanto outros modelos também incluem relações diretas entre apoio social e transferência de formação (mediação parcial modelos). Além disso, alguns modelos especificam subdimensões mais de suporte social, como suporte de supervisor, apoio, sanções de supervisor e feedback/coaching.

Esses mesmos autores postulam que apoio social se refere às crenças que as pessoas têm sobre o quanto os outros se preocupam com eles e valorizam suas contribuições para a organização. O apoio do supervisor pode ser definido como o grau em que os treinandos percebem o recebimento de apoio de seus gerentes ou supervisores para a aplicação no trabalho, das habilidades adquiridas durante um treinamento. Em um ambiente de treinamento, perceber que o supervisor é favorável pode se traduzir em iniciar atividades de transferência. As sanções do supervisor representam uma forma negativa de apoio social. A motivação para transferir refere-se ao desejo dos treinandos de aplicarem no trabalho o conhecimento e as habilidades adquiridas num programa de treinamento, fazendo com que a motivação para transferir seja um dos preditores mais estáveis de transferência.

Um dos resultados possíveis da transferência de treinamento é seu impacto na generalização do conhecimento apreendido no contexto real de trabalho, e nos fatores que resultam na manutenção e retenção do conhecimento, ou no decaimento das habilidades. Sobre a generalização do conhecimento aprendido e habilidades para trabalhar, esta envolve mais do que a mera imitação de respostas a eventos que ocorrem durante o treinamento, concentra-se na capacidade dos treinandos conseguirem exibir novos comportamentos no trabalho, mas em situações diferentes das vivenciadas durante o treinamento, porém similares. Desta forma, as pessoas conseguem generalizar as competências aprendidas durante o treinamento, associando-

as e aplicando-as às situações reais de trabalho (Reinhold, Gegenfurtner & Lewalter, 2018).

Ainda em relação ao que já é conhecido quanto aos fatores que impactam na retenção do conhecimento aprendido e habilidades para trabalhar, ou nos fatores que impactam no decaimento das mesmas, Reinhold, Gegenfurtner e Lewalter (2018) dizem que pode haver problemas para essa transferência em razão do tempo decorrido após a conclusão do programa de treinamento, ou em razão de oportunidades inadequadas no trabalho para exibir o conhecimento, habilidades ou comportamentos adquiridos no treinamento, ou em razão de reduzida motivação para usar as habilidades devido a restrições ou falta de recompensas no trabalho.

Reinhold, Gegenfurtner e Lewalter (2018) buscaram investigar as relações entre apoio social, motivação para transferência e transferência de treinamento e a influência relativa dessas dimensões na transferência de treinamento e como e em que medida a motivação para transferir medeia a influência de diferentes dimensões e transferências de apoio. O estudo confirma as conceituações teóricas do papel da motivação e do suporte na transferência no processo de transferência. Como relevância prática, os resultados destacam como os colegas são significativos para promover a motivação para a transferência. Isto tem implicações para os desenvolvedores de recursos humanos, sugerindo que os membros do grupo de participantes podem ser um recurso útil após o treinamento para iniciar e manter a motivação de transferência. Outra contribuição do estudo indica que uma direção provisória corresponde a oferecer feedback de colegas e coaching após o treinamento; isso pode não apenas estimular a motivação para a transferência, mas também a transferência de treinamento, como evidenciado nas altas correlações populacionais relatadas no presente estudo. O apoio do supervisor e as sanções parecem desempenhar um papel secundário quando comparados com o apoio dos pares e o feedback / coaching (Reinhold, Gegenfurtner & Lewalter, 2018).

Aguinis e Kraiger (2009) realizou uma revisão da literatura numa perspectiva multidisciplinar, multinível e global para demonstrar que as atividades de treinamento e desenvolvimento em organizações de trabalho podem produzir benefícios importantes para indivíduos e equipes, organizações e sociedade, sendo que para indivíduos e equipes, os benefícios estão relacionados a desempenho. Já os benefícios organizacionais estão relacionados a desempenho como lucratividade, eficácia, produtividade, receita operacional por funcionário; a resultados diretamente relacionados para o desempenho como redução de custos, melhor qualidade e quantidade e; indiretamente como rotatividade de funcionários, reputação da organização e capital social. Os benefícios para a sociedade levaram muitas nações a desenvolverem políticas públicas para incentivar e implementar programas de

treinamento como forma de melhorar o capital humano da nação e com isso gerar prosperidade econômica. Para isso, o gestor de recursos humanos assume um papel estratégico quando projeta, entrega, avalia e documenta claramente os benefícios do treinamento, realizando intervenções eficazes para melhorar esse benefícios como avaliação de necessidades usando especialistas experientes, aplicação de princípios de aprendizado baseados em teoria para desenhar os treinamentos, uso de tecnologia podem ser aprimorados ao fornecer aos treinandos uma orientação adaptativa para fornecer treinamentos, maximização e documentação dos benefícios para maios percepção dos benefícios e consideração de fatores interpessoais.

Kraiger e Cavanagh (2015) desenvolveram um estudo de meta análises que apresentaram correlações positivas entre treinamento e desempenho. Mas indícios desse resultado já haviam sido identificado por Delaney e Huselid (1996) onde relataram que as práticas efetivas de pessoal e treinamento pelas organizações estavam correlacionadas positivamente com o desempenho organizacional percebido. Esse desempenho está relacionado ao design de sistemas instrucionais (DSI) (Goldstein, 1974, 1980), avaliação das necessidades de treinamento e resultados da avaliação de necessidades. Os autores descrevem, dentro do design de treinamento eficaz, métodos de treinamento emergentes como aprendizado ativo (Bell & Kozlowski, 2008), treinamento de gerenciamento de erros (Nordstrom, Wendland & Williams, 1998), auto-regulação (Vancouver & Day, 2005), instrução entregue por tecnologia (Wolfson, Cavanagh & Kraiger, 2014) e as formas de avaliar como medir os resultados de treinamento: linha de base e alternativas Kirkpatrick (1994) e planejar e gerenciar a transferência de treinamento (Kraiger, 2002). A aplicação de conhecimentos, habilidades e habilidades aprendidas no treinamento para o trabalho é conhecida como transferência (Kraiger & Cavanagh, 2015).

Os benefícios podem ir além, contribuindo para inovações organizacionais. Sung e Choi (2014) investigaram os efeitos e mecanismos subjacentes do investimento no desenvolvimento de recursos humanos em inovação organizacional em 260 empresas Coreanas num intervalo de dois anos, elaborando o papel das práticas de aprendizagem como potenciais mecanismos mediadores, o que pode explicar por que os esforços organizacionais para desenvolver o capital humano afetam o desempenho inovador, examinando três tipos de aprendizagem nas organizações: individuais, interpessoais e organizacionais. Também foi identificado o clima inovador de uma organização como uma contingência moderadora que pode mudar a força da associação entre os três tipos de práticas de aprendizagem e a inovação organizacional para contextualizar o modelo com uma condição de contorno. A ligação entre aprendizado e inovação pode ser fortalecida sob um clima organizacional que apoie e promova

a inovação.

1.2 AVALIAÇÃO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO (ANT)

Para este estudo torna-se importante fazer referência a uma das etapas importantes do processo de avaliação do treinamento, que é a Análise de Necessidades de Treinamento (ANT), um conjunto de atividades de coleta, avaliação e análise de dados que objetiva identificar necessidades de treinamento em organizações. Quando a avaliação de necessidades é bem realizada, ela permite definir com clareza e precisão os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que se deseja desenvolver, além de permitir a construção de desenhos instrucionais compatíveis com as expectativas, necessidades e contextos do público-alvo. Porém, quando não é bem realizada, ela pode gerar inconsistências entre o que é esperado desenvolver, e o que é desenvolvido de fato, como, por exemplo: oferta de cursos teóricos para pessoas que necessitam desenvolver habilidades práticas, ou oferta de treinamentos para indivíduos quando deveria ser ofertado para grupos. (Abbad & Mourão, 2012).

Abbad e Mourão (2012) refere que os objetivos das ANT são diagnosticar ou prognosticar necessidades de TD&E, de modo que elas, transformadas em objetivos educacionais, facilitem o desenho de situações de aprendizagem para desenvolvê-las. Mas isso precisa ser feito levando em consideração a diferença das necessidades existentes para indivíduos, grupos/equipes e organizações, pois as mesmas diferem entre si, quanto à forma das competências. Assim, essas necessidades se dividem em múltiplos níveis de análise, que são: macro (organização), meso (grupos e equipes) e micro (indivíduos). Desta forma, a avaliação de necessidades objetiva a descrição do perfil do público-alvo e a definição das estratégias instrucionais (escolha da modalidade de ensino, métodos e estratégias instrucionais, mídias e demais recursos de apoio aos aprendizes).

Ferreira, Abbad e Mourão (2015) realizaram um estudo com o objetivo de revisar a literatura científica sobre análise da necessidade de treinamento (ANT), abordando temas como: as áreas em que são aplicados, a natureza da pesquisa, delineamento da pesquisa, perfil dos participantes, principais instrumentos utilizados para coleta de dados, procedimentos para coleta de dados, métodos de análise, variáveis preditoras de necessidades de treinamento, uso de abordagens multiníveis na ANT, entre outros. Após definições de vários critérios e seleção de artigos importantes na área, a análise da literatura foi dividida nos seguintes tópicos: análise multinível de ANT (organizacional, tarefas, grupos, processos, modelos teóricos ou empíricos

individuais e multiníveis); características metodológicas (desenho, natureza dos dados coletados, instrumentos / procedimentos utilizados para coleta de dados); questões conceituais e modelos de ANT (questões teóricas e modelos prevalentes na pesquisa da ANT); e preditores de necessidades (preditores de necessidades de treinamento na literatura). Cento e noventa e um artigos foram analisados que tratam especificamente da ANT. Num panorama da produção científica, esse estudo mostrou um aumento na última década, principalmente em países anglo-saxã, como EUA, e Europa. Quanto à área de conhecimento, os estudos são mais realizados na área da saúde, seguidos de administração e psicologia organizacional. Quanto ao desenho de pesquisa, a predominância é de descritivos (59%), seguido de correlacionados (40%). Quanto à natureza dos dados coletados (61%) são empíricos de natureza quantitativa, (24%) mistos – quali e quanti – e (15%) qualitativo. Quanto ao método de pesquisa, há uma predominância de surveys (69%), enquanto métodos mistos (surveys e observação) é pouco frequente e observação ou desenho experimental / quase-experimental são praticamente inexistentes. Quanto às técnicas de amostragens, há um predomínio não probabilístico das amostras de conveniência (82%). Quanto ao perfil dos participantes, houve um equilíbrio relativo entre aqueles que se concentraram apenas em funcionários que não ocupavam cargos gerenciais (41%) e aqueles que usaram amostras mistas (30%). Quanto aos instrumentos e procedimentos de coletas de dados, forte predominância de questionários (61%), mistos (27%), entrevistas (5%), grupos focais (3%), análise documental (3%) e observação (1%). Aparentemente, os estudos ANT estão focados em posições, ocupações e as profissões exclusivas de um tipo de organização ou determinado para a área profissional, acessado por conveniência ou isoladamente, sem uma conexão com macroprocessos organizacionais ou cadeias de valor que integram diversos níveis de análise e suas relações com partes interessadas internas e externas para identificar as necessidades de treinamento.

Outra observação é que o contexto organizacional interno ou externo é raramente considerado na investigação de lacunas de competência, assim como a abordagem multinível, embora seja recomendada, não é usada em estudos de ANT. Existem poucos estudos que abordam a questão do alinhamento das ações de capacitação às estratégias organizacionais e os modelos de investigação da ANT ainda são escassos e não são frequentemente citados ou adotados. Ainda existem poucas variáveis preditoras conhecidas de necessidades de treinamento, o que constitui necessidades de treinamento ainda é pouco discutido, especialmente quais seriam as possibilidades e implicações de adotar outros conceitos para se referir a lacunas, como necessidades de aprendizado, por exemplo.

Assim, Ferreira, Abbad e Mourão (2015) apresentaram uma análise da literatura

abordando lacunas em pesquisas no campo de análise de necessidade de treinamento. Questões importantes foram colocadas, revelando ponto importantes, sobretudo que a ausência de ANT alinhada à estratégia organizacional pode levar a sérios problemas, incluindo: (a) oferecer treinamento para pessoas que não precisam; (b) não desenvolver habilidades críticas para alcançar objetivos estratégicos; (c) desenvolver habilidades obsoletas; (d) desperdiçar recursos financeiros; e (e) desacreditar os sistemas de TD&E nas organizações.

Abbad e Mourão (2012) investigaram a avaliação das necessidades de treinamento por meio de uma revisão da literatura da área e propuseram um modelo de diagnóstico de necessidades de treinamento baseado em taxonomia de resultados de aprendizagem e com foco em diversos níveis de análise. O modelo de ANT proposto vai além da análise de tarefas e de pessoas, incluindo também o nível organizacional e de grupo. A aplicação deste modelo permite fornecer as informações necessárias ao desenho de situações de aprendizagem e de treinamento que possam promover o desenvolvimento de complexas competências valorizadas pelo mundo do trabalho, cujo desenvolvimento requer ações educacionais variadas, currículos e programas de aprendizagem contínua e de educação permanente (ao longo de toda a vida), permitindo que seja feito um elo entre os estudos empíricos sobre o tema e a sua aplicação prática em organizações de trabalho. Assim, o texto apresenta um modelo de análise de necessidades de treinamento que propõe a investigação de necessidades em múltiplos níveis, bem como a definição e a construção de medidas compatíveis com os respectivos níveis de análise, aplicação de metodologias qualitativas e quantitativas de coleta e análise de dados e adoção de múltiplas fontes de informação sobre as necessidades. Como primeira etapa, o modelo sugere a definição dos objetivos da ANT e a avaliação de necessidades no nível da organização. Após a definição dos objetivos e nível de análise, é preciso seguir alguns passos básicos de uma pesquisa avaliativa: a) definir os construtos de interesse de acordo com um modelo; b) listar indicadores de avaliação e escolher fontes de informação; c) escolher fontes e instrumentos de medida; d) construir e validar instrumentos de medida; e) escolher avaliadores; f) escolher procedimentos de coleta e análise de dados; g) coletar dados e analisar os resultados e avaliar necessidades; h) relatar, divulgar e validar os resultados e i) propor programas de TD&E compatíveis com as necessidades. Diante disto, propõe uma análise prospectiva de necessidades e a hierarquização das necessidades, visando à elaboração de currículos e trilhas de aprendizagem contínua. O foco principal no modelo enfatiza a identificação de necessidades relacionadas ao alcance de resultados e objetivos estratégicos da organização.

No caso deste estudo, mesmo reconhecendo a importância a ANT, não foi realizada

esta etapa no treinamento da Agência, pois a pesquisa foi realizada após o treinamento ter ocorrido.

1.3 MODELOS LÓGICOS

Segundo Meneses (2007), os modelos lógicos são ferramentas que facilitam a quantificação das atividades e resultados de um programa, enquanto a teoria do programa, além desse objetivo, possui outros bem mais amplos, relacionados à compreensão detalhada do funcionamento do próprio programa.

Segundo McLaughlin e Jordan (2010), os elementos constituintes de programas são: recursos (aspectos humanos, financeiros e tecnológicos necessários à entrega do programa para o público-alvo); atividades (processos ou passos necessários para que o programa seja capaz de fornecer os produtos ou os serviços desejados pelo público-alvo), produtos, resultados e contexto. Sob essa ótica, há três tipos de resultados: resultados de curto prazo (mudanças e/ou benefícios gerados diretamente pelo programa); resultados intermediários (consequências indiretas do programa, determinadas pela aplicação dos resultados de curto prazo em determinado contexto pré-identificado) e resultados de longo prazo (impactos e benefícios gerados pelo programa). As variáveis do contexto são aquelas com potencial para afetar todos os componentes do programa, além de servirem como explicações alternativas aos resultados esperados pelo programa. Ainda segundo esses autores, os benefícios associados à adoção de modelos lógicos são: 1- facilitar o planejamento, a implementação, o monitoramento e a avaliação, uma vez que pode ser utilizada em qualquer estágio do ciclo de um programa; 2- facilitar a identificação de indicadores de resultados; 3- facilitar o desenho e a melhoria das atividades críticas de um programa; 4- construir um entendimento comum sobre o programa; 5- oportunizar o compartilhamento de ideias e a explicitação de pressupostos sobre relações de causa e efeito entre os componentes do programa e; 6- melhorar a comunicação entre os interessados e constituintes do programa, facilitando, desse modo, a gestão do programa.

Esse tipo de abordagem com utilização de modelos lógicos em avaliação de treinamento tem ampliado nas últimas décadas (Abbad et al, 2012).

Para Abbad et al (2012) os modelos lógicos fazem uso de figuras para representação esquemática, que tem facilitado a visualização dos componentes e do relacionamento causal entre eles. Colocam ainda que essas figuras podem ser vistas como organizadores gráficos avançados facilitando a apreensão e a síntese de grande quantidade de informações e auxiliam o pesquisador a validar o modelo e os resultados da avaliação do programa com os

stakeholders.

As principais contribuições dessas abordagens de modelos lógicos são: a) a identificação de componentes e elementos dos sistemas instrucionais; b) a construção de medidas de avaliação e; c) a indicação de hipóteses de relações entre variáveis e componentes dos sistemas (Abbad et al, 2012). Por fim, os autores ainda concluem alegando que o uso de modelos lógicos em combinação com modelos de avaliação existentes parece apontar soluções metodológicas para tipos complexos de avaliação de treinamento.

Abbad et al. (2012) relatam os principais desafios e benefícios associados à adoção da abordagem de modelos lógicos em avaliação de sistemas instrucionais. Os desafios para a pesquisa em avaliação de sistemas instrucionais são diversos como a dificuldade em avaliar nos níveis de equipe e organizacional, devido à dificuldade metodológica, de construção de indicadores objetivos, de fidedignidade entre a resposta e ação do treinado, identificar variáveis contextuais, dentre outras. Então, os autores realizaram dois estudos utilizando os modelos lógicos em avaliação de sistemas instrucionais. No primeiro estudo, encontraram como vantagens: compreensão da lógica ou racionalidade interna do programa, que facilitou a visualização da atividade avaliada em componentes (insumos ou recursos, atividades, beneficiários e resultados); participação das partes interessadas na definição dos componentes do programa de treinamento, o que possibilitou a visualização abrangente dos fenômenos estudados, bem como a construção de um modelo de pesquisa mais aprimorado; identificação de variáveis contextuais que servem de explicação alternativa dos resultados do treinamento, bem como o entendimento das relações entre as variáveis perceptuais e os indicadores de desempenho dos resultados organizacionais; escalonamento dos resultados em curto, médio e longo-prazos, incluindo, também, os níveis de desempenho individual, organizacional e até social; formulação consensual das partes interessadas a respeito das "relações de causalidade" dos componentes do modelo de avaliação do treinamento, indicando as principais hipóteses de relacionamento entre variáveis a serem testadas estatisticamente e; identificação de indicadores de desempenho organizacionais, sensíveis às atividades e efeitos do curso em nível de resultados da organização. No segundo estudo foi apresentado os seguintes resultados: o uso de modelos lógicos em programas de grande complexidade precisa ser pontuado como elemento aberto a desconstrução e reconstrução, caso contrário, poderá levar à não representatividade por falta de articulação com as percepções e teorias dos participantes sobre o programa ou, ainda, inibir o potencial de contribuição dos participantes; o uso de modelos lógicos evidencia que esse orientador metodológico é um excelente dispositivo não só para planejamento de atividade de aprendizagem, mas, também, como elemento de avaliação e

monitoramento; o uso de modelos lógicos surge como diferencial metodológico para processos avaliativos em programas de grande complexidade e de várias naturezas (sociais, governamentais, educacionais) e; o uso de modelos lógicos na avaliação de programas evidencia que, por mais relevantes que as contribuições acadêmicas possam ser, quando o campo de pesquisas é muito amplo e complexo, o uso de métodos mistos é indispensável. Por fim, os autores recomentam a adoção de modelos lógicos como ferramenta de apoio à concepção, monitoramento e avaliação de programas. Trata-se de uma ferramenta eficaz de gestão e uma poderosa metodologia de pesquisa que estimula a produção de novos conhecimentos e tecnologias de avaliação de programas.

O referencial teórico exposto até aqui traz uma série de elementos que justificam a importância desse estudo, que objetivou avaliar o impacto de um treinamento de competências gerenciais, com foco em desenvolvimento de lideranças, na Agência estudada, visando a estruturação e a realização de um programa de Academia de Liderança da organização. A seguir são descritos o método utilizado e seus instrumentos, bem como os resultados obtidos, a discussão e as conclusões.

1.4 AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO

A avaliação de impacto de treinamentos também tem como objetivo entender como ocorreram (e se ocorreram) os processos de transferência de aprendizagem para o ambiente corporativo e profissional. A transferência de aprendizagem pode ser definida como a aplicação efetiva no trabalho dos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHAs) adquiridos em uma ação instrucional, e tem sido o indicador mais utilizado em pesquisas de TD&E para verificar a aplicação de CHAs no trabalho. Entretanto, caso o objetivo do profissional de treinamento seja medir os efeitos da ação instrucional no desempenho global, atitudes e motivação do indivíduo, a medida de transferência de aprendizagem não é suficiente. Neste sentido, ressalta-se que o indivíduo que aplica os CHAs no trabalho não apresentará, necessariamente, mudanças globais em seu comportamento (Zerbini & Abbad, 2010).

A transferência de treinamento tem como sinônimos na psicologia organizacional a transferência de aprendizagem e o impacto no cargo e são expressões utilizadas em pesquisas que avaliam os resultados de ações de treinamento sobre o desempenho dos participantes em atividades similares às adquiridas ao longo do curso, assim como a aplicação eficaz, no contexto de trabalho, dos CHAs adquiridos ao longo da ação instrucional. Como nem todas as

situações que geram aprendizagem em organizações são ações formais de TD&E, outra definição importante trazida por Zerbini & Abbad (2010) é de que a transferência de aprendizagem ou transferência de conhecimentos são expressões usadas com maior frequência em psicologia organizacional para avaliar os efeitos de atividades informais que promovem a transmissão de conhecimentos e tecnologias de trabalho. Para saber o efeito da transferência de treinamento no valor final na Agência, essa pesquisa se preocupou em identificar os indicadores para avaliação do impacto do treinamento de liderança.

Como o objetivo desta pesquisa é avaliar o impacto do programa de treinamento de lideranças da Agência em questão, torna-se importante distinguir conceitos de transferência de treinamento e de impacto, em profundidade e amplitude, do treinamento no trabalho. A discussão sobre a importância da mensuração da transferência de treinamento em programas de TD&E e de qualificação profissional em profundidade e amplitude torna-se muito importante, uma vez que tais competências, se aplicadas eficazmente, podem vir a provocar impactos na organização, em seus processos de trabalho e em seus resultados. Mas para isso é necessário ir além das avaliações de reações dos participantes aos cursos e treinamentos, embora sejam reconhecidamente importantes nos processos de T&D. As avaliações de reações não são suficientes para aferir (ou inferir) efeitos de longa duração no desempenho dos indivíduos (transferência positiva de treinamento e impacto do treinamento no trabalho) e da organização (mudança e valor final) (Zerbini et al, 2012).

Efeitos denominados “comportamento no cargo” podem ser medidos em termos de profundidade (transferência de treinamento) e amplitude (efeito da transferência sobre o desempenho do egresso). Impacto do treinamento em profundidade é definido como os efeitos diretos e específicos de uma ação de TD&E, extraídos diretamente dos seus objetivos, sobre o comportamento subsequente do indivíduo em seu cargo dentro da organização. Impacto do treinamento em amplitude é definido como a influência indireta exercida por essa ação sobre o desempenho global, atitudes e motivação. O conceito de transferência de treinamento é aplicável a todos os tipos de ações de TD&E, independentemente da modalidade (a distância, híbrida ou presencial) (Reinhold, Gegenfurtner & Lewalter, 2018).

No Brasil, o termo mais utilizado em pesquisas realizadas em ambientes corporativos é “impacto do treinamento no trabalho”. Os instrumentos especialmente desenvolvidos para avaliar o impacto direto de treinamentos específicos sobre o desempenho posterior do egresso, em profundidade, precisam ser construídos de maneira customizada para cada curso, seja ele realizado em uma organização ou em um ambiente de aprendizagem aberta como no caso dos cursos de formação profissional. Os itens de avaliação de impacto em profundidade são

dependentes dos objetivos educacionais específicos almejados por um curso ou programa de TD&E e não podem ser aplicados para avaliar o efeito de outro curso cujos objetivos sejam distintos. Por esse motivo, a avaliação do impacto do treinamento na Agência foi construída de forma customizada, respeitando características especificas do treinamento realizado.

Martins, Zerbini e Medina (2018) analisaram a estrutura fatorial e as características psicométricas da Escala de Suporte à Transferência de Treinamento (ESTT) e sua relação com a efetividade do treinamento no trabalho, em um contexto organizacional a distancia. O estudo confirma a teoria e adequada empiricamente, além de validar o instrumento, considerando os tipos de suporte psicossocial (supervisores e pares) e suporte material, dos quais formam medidos separadamente para ver o efeito de cada um. Além de validadas e com fidedignidade, o instrumento é útil para mensurar tipos de apoio percebidos por participantes de treinamento, os quais afetam na transferência de competências para o trabalho. Além disso, a importância da percepção de suporte à transferência dos novos conhecimentos e habilidades incide sobre implicações práticas: o treinamento será transferido para o ambiente de trabalho à medida que essas condições tenham sido atendidas quanto aos aspectos concernentes ao ambiente físico de trabalho e os recursos materiais imprescindíveis ao desempenho das funções, ambos de responsabilidade da organização.

Mourão e Meneses (2012) mostraram como construir um modelo de avaliação do TD&E no nível do valor final. As medidas de avaliação de impacto de ações de TD&E no nível de valor final, conforme Hamblin (1978), se relaciona ao cumprimento dos objetivos organizacionais. Portanto, como cada organização tem seus próprios objetivos, as medidas para avaliar valor final serão únicas para cada organização. Apesar de não haver medidas previamente estabelecidas, há uma série de aspectos e cuidados metodológicos que devem guiar o desenvolvimento de uma avaliação dessa natureza e que são comuns a qualquer programa de TD&E ou a qualquer organização, tais como lucratividade e retorno sobre investimento. Isso se deve a uma evolução do papel de TD&E nas organizações, passando de apenas um subsistema de gestão de pessoas para uma posição estratégica nas organizações. Assim, o texto sugere oito etapas do processo de avaliação de impacto de TD&E no nível de valor final: 1- Selecionar os programas de treinamentos que serão avaliados; 2- Levantar os objetivos organizacionais e os objetivos do programa a ser avaliado; 3- Levantar os indicadores de desempenho organizacional já acompanhados pela instituição e os que poderiam passar a ser; 4- Estabelecer indicadores de desempenho organizacional para mensurar o grau de cumprimento dos objetivos estratégicos; 5- Levantar as possíveis variáveis externas ao programa de treinamento que podem influenciar no cumprimento dos objetivos; 6-

Definir o delineamento que será utilizado, considerando o controle ou o acompanhamento das variáveis externas; 7- Implementar a coleta de dados pré e pós a realização do programa e; 8- Analisar os dados, considerando as possíveis limitações metodológicas e elaborar o relatório. Os autores ainda relatam que um modelo de avaliação de TD&E no nível de valor final integrado por um sistema claro, preciso e confiável de indicadores ajuda a desvendar o relacionamento entre o programa de TD&E e o desempenho da organização, não só em termos de objetivos finais, mas também em relação aos processos internos. Portanto, um programa de TD&E pode promover muitas mudanças como aquisição de novos clientes, compra de outras organizações; adoção de novas tecnologias; clima organizacional; absenteísmo; rotatividade; taxas de acidentes de trabalho; metas de produtos referentes à quantidade, qualidade e variedade; metas de crescimento e lucro, satisfação de consumidores e acionistas e imagem organizacional.

Abbad et al (2012) construíram e validaram um instrumento de avaliação do impacto do treinamento no trabalho. Para isso, explicam a diferença entre impacto em amplitude e impacto em profundidade. Impacto em amplitude é o efeito direto da transferência de treinamento sobre o desempenho do egresso. Difere do impacto em profundidade em termos da abrangência e da natureza do relacionamento que mantém com o desempenho do egresso no pós-treinamento. Enquanto a transferência é um efeito direto do treinamento, impacto ou comportamento no cargo são efeitos indiretos do treinamento no desempenho subsequente do egresso. Assim, o instrumento foi construído seguindo um rigor metodológico e os autores sugerem que os resultados das avaliações devem ser interpretados para saber se o treinamento produziu os efeitos desejados no nível do desempenho do egresso, quantas pessoas e qual o perfil dos egressos que estão aplicando as novas aprendizagens no trabalho, em quais unidades organizacionais houve maior impacto do treinamento no trabalho e se o impacto é maior em unidades em que há maior suporte psicossocial (de chefes e colegas) à transferência de treinamento.

Zerbini et al. (2012) apresentaram um processo de construção e validação de escalas de transferência de treinamento e de impacto em profundidade, demonstrando oito etapas de construção de escalas de transferência de treinamento e impacto em profundidade, e com isso, contribuir para os programas de TD&E no que tangem à avaliações e efetividade de resultados melhores nas organizações. O texto apresenta dois exemplos de instrumentos especialmente desenvolvidos para avaliar o impacto direto de treinamentos específicos sobre o desempenho posterior do egresso. O primeiro exemplo é uma escala de transferência de treinamento em ambiente de trabalho aberto e diversificado e o segundo exemplo é uma escala de impacto em

profundidade em ambiente corporativo único e bem. Nos dois exemplos foram utilizado os 8 passos: 1- Selecionar os programas de treinamento que serão avaliados; 2- Levantar os objetivos instrucionais do curso a ser avaliado; 3- Transformar os objetivos instrucionais em objetivos de desempenho; 4- Construir a escala com os objetivos de desempenho e proceder à validação semântica da mesma; 5- Submeter a escala a uma avaliação por juízes para se ter certeza de que se está medindo aquilo que de fato era esperado do curso; 6- Definir os procedimentos de coleta de dados e implementar a coleta; 7- Checar a fatorabilidade da escala e realizar a análise fatorial da mesma; e 8- Elaborar o relatório com a descrição dos resultados e as recomendações de ação a partir dos mesmos. Em ambos os exemplos, os autores ressaltam que os instrumentos têm que ser customizados para cada curso.

As ações de avaliar TD&E podem gerar resultados imediatos que são avaliados em dois níveis, conforme modelos propostos por Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978). O nível 1 é o de reação, que contempla as opiniões dos participantes em relação ao grau de utilidade e dificuldade do curso, bem como em relação à satisfação com o mesmo. O segundo nível é o de aprendizagem ou aquisição, por esses participantes de conhecimentos, habilidades e atitudes – CHAs. Além disso, podem ter efeitos de longo prazo em 3 níveis: 1- Comportamento no cargo ou utilização no trabalho dos conhecimentos, habilidades e atitudes pelos participantes das ações de TD&E; 2- Organização ou mudanças que podem ter ocorrido no funcionamento da organização em que trabalham esses participantes e; 3- Valor final ou alterações na produção ou nos serviços prestados por essa organização ou outros benefícios sociais e econômicos. Em seguida, apresentam modelos de avaliação de treinamentos como os propostos por Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2012) onde apresentaram modelos de avaliação de ações de TD&E, os componentes que fazem parte do modelo e as formas de procedimento de avaliação. Borges-Andrade (2006) propõe um modelo de avaliação integrado e somativo (MAIS). Integrado, pois sugere que necessidades de desempenho e características individuais dos participantes, dos procedimentos e processos de TD&E, bem como ações de disseminação e de apoio à ação, predizem aqueles resultados imediatos e efeitos em longo prazo. Outro modelo é o proposto por Scriven (1978), abrangendo os aspectos de necessidade, mercado, resultados de testes de campo, dados sobre o "consumidor" real do produto, resultados de comparações com outros programas relevantes similares (competitivos), evidências obtidas em longo prazo, resultados de estudos sobre efeitos colaterais, informações oriundas da observação do processo (planejamento, desenvolvimento e implementação), qualidade do desenho de investigação e das inferências dele resultantes, natureza da análise e significância educacional demonstrada, resultados de estudo de custo-eficácia e existência de apoio e acompanhamento para a

implementação e aprimoramento contínuos do sistema.

Outro modelo proposto é o CIPP (Contexto, Insumo, Processo e Produto) de Stufflebeam (1978) que propõe uma avaliação que vai além da verificação do alcance dos objetivos, ou dos resultados (Produto).

Gagné e Briggs (1976) sugerem ser classificadas em quatro conjuntos: 1- verificar os resultados de aprendizagem ou mudanças nos conhecimentos, habilidades e atitudes inferidas a partir dos objetivos instrucionais formulados. 2- Conjunto de variáveis de processo que indicam as operações realizadas para levar a cabo o processo instrucional e que afetam diretamente a aprendizagem. 3- é constituído das variáveis de apoio, que têm função preponderantemente facilitadora para a aprendizagem. 4- as habilidades e atitudes individuais que podem influenciar a aprendizagem. O modelo mais defendido no texto é o sugerido por Abbad (1999) denominado IMPACT que propõe investigar o relacionamento existente entre variáveis relativas ao indivíduo, ao treinamento, ao contexto organizacional, aos resultados imediatos do treinamento (reação e aprendizagem) e à variável critério impacto do treinamento no trabalho.

O último modelo apresentado é o IMTEE (Modelo integrado de avaliação e efetividade de treinamento) proposto por Alvarez, Salas e Garofano (2004) e definem com clareza as diferenças entre avaliação e efetividade de treinamento e apresentam os diversos inter-relacionamentos existentes entre essas variáveis e as características de um programa de treinamento, com foco nas atitudes pós-treinamento.

Arthur et al. (2003) realizaram uma revisão bibliográfica meta analítica em 636 fontes, com critérios específicos de inclusão, codificando variáveis como critérios de avaliação, necessidade de treinamento, método de treinamento e habilidade ou características das tarefas. Com esses critérios é possível manipular o design, a implementação e a avaliação de programas de treinamento organizacional. Esse trabalho se baseou em três objetivos: 1- determinar se a operacionalização da variável dependente está relacionada aos resultados de treinamento observados (ou seja, eficácia); 2- determinar a relação entre a avaliação das necessidades e os resultados do treinamento e; 3- avaliar a efetividade do treinamento em função da habilidade ou tarefa treinada e do método de treinamento utilizado. A avaliação de necessidades é um processo de três etapas: análise organizacional, análise de tarefas e análise de pessoa. Um objetivo específico da pesquisa foi determinar a relação entre a avaliação das necessidades e os resultados do treinamento. Para uma tarefa específica ou domínio de conteúdo de treinamento, um determinado método de treinamento pode ser mais eficaz do que outros. Assim, o efeito da habilidade ou tipo de tarefa na eficácia do treinamento é uma função

da correspondência entre o método de entrega do treinamento e a habilidade ou tarefa a ser treinada. Os resultados indicam que, embora os critérios de avaliação tenham diferido em termos de tempo no intervalo em que foram coletados, os intervalos de tempo não foram relacionados aos tamanhos de efeito observados. Para a avaliação de necessidades, o número foi pequeno para conclusões, necessitando de mais pesquisas. Quanto à correspondência entre habilidades ou características da tarefa e método de entrega do treinamento, os resultados sugerem que o treinamento organizacional é geralmente eficaz. Além disso, eles sugerem também que a eficácia da formação parece variar em função da formação método de entrega especificado, a habilidade ou tarefa que está sendo treinado e o critério utilizado para operacionalizar eficácia. Nos resultados, alguns pontos foram elencados: 1- Especificamente, eles indicaram que as comparações de critérios de aprendizagem com critérios subsequentes (isto é, comportamentais e resultados) mostraram uma diminuição substancial nos tamanhos de efeito do aprendizado para esses critérios. Isso mostra que pode ter efeito do pós-treino; 2- Em termos de avaliação de necessidades, embora informações pontuais sugiram que é prudente conduzir uma avaliação de necessidades como o primeiro passo na concepção e desenvolvimento do treinamento, apenas 6% dos estudos mostraram isso; 3- Quanto à escolha de métodos de treinamento para habilidades e tarefas específicas, os resultados sugerem que a eficácia da formação organizacional como parece variar função do método de entrega de formação especificado, a habilidade ou tarefa que está sendo treinado e o critério utilizado para operacionalizar eficácia e; 4- Como os resultados não fornecem informações sobre por que um determinado método é mais eficaz do que outros para habilidades ou tarefas específicas, pesquisas futuras devem tentar identificar quais atributos instrucionais de um método afetam a eficácia desse método para diferentes conteúdos de treinamento. Como conclusão, os resultados sugerem que o método de treinamento utilizado, a habilidade ou tarefa e a escolha dos critérios de avaliação do treinamento estão relacionados à eficácia observada dos programas de treinamento.

Ford, Baldwin e Prasad (2018) realizaram uma meta-análise onde traz uma análise dos estudos de intervenções para melhorar a transferência em treinamentos. Intervenções pré-treinamento apresentaram impacto na transferência, principalmente quanto à expectativa de aplicar o que aprendeu. Intervenções pós treinamento não apresentou impacto significante. Os projetos de treinamento, método, entrega e treinamento em equipe também impactam a transferência, principalmente se utilizar métodos mistos de aprendizagem.

1.4.1 - AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO DE LIDERANÇA

Day et al. (2013) fizeram uma revisão dos artigos publicados em 25 anos no periódico The Leadership Quarterly com o objetivo de entender o desenvolvimento de líderes e da liderança. Os principais insights podem ser demonstrados por meio do exame de uma série de fatores, incluindo experiência, habilidades, personalidade, autodesenvolvimento, mecanismos sociais, feedback de 360 graus, auto-acordo e autonarrativas, considerando ainda que o desenvolvimento de liderança representa um processo dinâmico que envolve múltiplas interações que persistem ao longo do tempo. Assim, os autores sugerem para pesquisas futuras 6 caminhos: 1- Pesquisa orientada para processos: se a liderança é um processo e não uma posição, e o desenvolvimento de liderança é um processo longitudinal que envolve possivelmente toda a vida útil, então precisamos apresentar modelos de processos abrangentes e testá-los apropriadamente; 2- Escolhendo variáveis de resultados relevantes: é preciso pensar seriamente no que é hipotetizado desenvolver em função do desenvolvimento do líder ou da liderança em um determinado contexto. Isso pode envolver variáveis de capital humano relacionadas a conhecimentos, habilidades e habilidades individuais, ou talvez coisas ainda mais difíceis de avaliar, como o estágio psicossocial do desenvolvimento adulto (isto é, ordens de desenvolvimento), como proposto em estudos construtivos-desenvolvimentais. Naturalmente, deve haver um elo entre o desenvolvimento e o desempenho em um trabalho ou função, mas isso provavelmente não é imediato nem direto. Dessa forma, vincular modelos de processos a resultados relevantes é uma necessidade premente de pesquisa; 3- Concentre-se em trajetórias pessoais de desenvolvimento: é preciso examinar mais detalhadamente as diferenças individuais nas trajetórias de desenvolvimento e se uma tipologia de trajetórias pode ser desenvolvida para nos ajudar a entender e prever com mais precisão como as pessoas mudam com o tempo; 4- Ampliando o foco de desenvolvimento: é preciso dar mais atenção a aspectos mais coletivos da liderança, sejam eles o desenvolvimento didático de líderes e seguidores ou ainda mais formas coletivas, como a liderança compartilhada; 5- Praticando Liderança: pode ser mais produtivo focar no que acontece no dia a dia dos líderes à medida que eles praticam e desenvolvem; 6- Autoconsciência e feedback de 360 graus: está relacionada ao uso de instrumentos de feedback de 360 graus como medidas de autoconsciência. Em grande parte das pesquisas nessa área, no entanto, a autoconsciência é medida com o mesmo instrumento usado para determinar a concordância de classificação (ou seja, o instrumento também contém uma escala que mede a autoconsciência). Para testar a relação entre a autoconsciência e a eficácia do líder, é necessário desenvolver medidas válidas e independentes de

autoconsciência. Com medidas melhores, pode ser possível investigar mais profundamente as relações entre autoconsciência, concordância de classificação e eficácia para fins de desenvolvimento de líderes.

Lacerenza et al. (2017) realizaram um estudo meta-analítico com 335 estudos de treinamento em liderança, no período de 1951 a 2014. Para avaliar a eficácia do treinamento, os resultados foram categorizados em 4 critérios: reações (atitudes), aprendizado (mudança no conhecimento ou habilidade), transferência (comportamento) e resultados (efeito do programa). Foram identificados vários recursos de design, entrega e implementação que têm forte suporte teórico e empírico como moderadores da eficácia do treinamento. Os resultados atuais indicam que o treinamento de liderança é eficaz para melhorar as reações, o aprendizado, a transferência e os resultados. Além disso, este estudo é o primeiro a demonstrar que o treinamento de liderança melhora as reações do trainee. O treinamento de liderança é eficaz também na melhoria de resultados afetivos, cognitivos e baseados em habilidades, corroborando achados meta-analíticos anteriores, além de demonstrar que melhorou os resultados organizacionais em maior grau do que os resultados subordinados, sugerindo que o efeito trickle-up (isto é, melhorias de liderança se agregam ao nível organizacional) é mais forte do que o efeito trickle-down (ou seja, melhorias de liderança fluem para os subordinados). Outros achados são: os programas desenvolvidos a partir de uma análise de necessidades resultam em maior transferência e aprendizado. A participação voluntária pode dois resultados dicotômicos, na qual aumenta a transferência, mas diminui os resultados organizacionais. Os critérios de transferência e resultados produziram resultados que variaram entre espaçamentos temporais, então programas com várias sessões espaçadas temporalmente resultaram em maior transferência e resultados do que sessões de treinamento em massa. Líderes de nível alto, médio e baixo experimentaram ganhos similares de aprendizado e melhorias similares no critério de resultados, sugerindo que os líderes de nível mais alto são igualmente motivados a aprender como líderes de nível inferior e com a mesma probabilidade de melhorar os padrões organizacionais e subordinados. Entretanto, os efeitos de transferência foram menores em líderes de alto nível. Os programas de treinamento de liderança auto-administrados são menos eficazes do que o treinamento administrado por um treinador interno ou externo. Os métodos baseados na prática tendem a ser mais eficaz do que outros métodos de entrega e os programas que incorporam vários métodos foram significativamente mais eficazes do que os programas usando um único método de entrega ou dois métodos de entrega. O feedback melhora significativamente o início da transferência após um programa de treinamento de liderança e o feedback 360 está relacionado a resultados mais altos, mas a

níveis mais baixos de aprendizado e transferência. Treinamentos no local de trabalho são melhores. Programas presenciais são melhores do que on line. Os resultados do treinamento de liderança são afetados pelo conteúdo treinado. Os resultados indicam que os programas de treinamento de liderança avaliados por uma equipe de acadêmicos e profissionais demonstraram resultados de aprendizado e transferência significativamente maiores em comparação com aqueles avaliados apenas por acadêmicos ou especialistas do setor. Foram encontradas algumas evidências de que o tempo de treinamento tem um impacto na eficácia. Os resultados sugerem que os programas de treinamento de liderança podem levar a um aumento de 25% na aprendizagem, 28% de aumento nos comportamentos de liderança realizados no trabalho (isto é, transferência), 20% de aumento no desempenho geral resultados, e um aumento de 25% nos resultados organizacionais, além de que que o grau de eficácia de um programa está relacionado a vários elementos de design, entrega e implementação.

CAPÍTULO II - METODOLOGIA

A presente pesquisa utilizou a abordagem multimétodo, que equivale a método misto como um procedimento de coleta, análise e combinação de técnicas quantitativas e qualitativas em um mesmo desenho de pesquisa. O pressuposto central que justifica a abordagem multimétodo é o de que a interação entre eles fornece melhores possibilidades analíticas (Creswell, 2012). Desta forma, trata-se de pesquisa exploratória e descritiva de um estudo de caso numa Agência reguladora no Brasil, que representa uma investigação empírica e que visa à investigação de um caso específico, bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações (Yin, 2005).

2.1 TIPO E DESCRIÇÃO GERAL DA PESQUISA

Segundo Vergara (2009) e Hair et al (2009), a pesquisa pode ser classificada quanto aos seus fins e aos seus meios. Quanto aos fins, esta pesquisa é instrumental e descritiva. Tem caráter instrumental porque propõe replicar uma escala de pesquisa por meio de análise fatorial exploratória (Drenth, 1984). Tem caráter descritivo porque, segundo Hair et al (2009), busca descrever o construto de impacto do treinamento de liderança proposto na pesquisa, através da percepção dos participantes do programa de liderança da Agência. Para Cooper e Schindler (2016) a pesquisa descritiva descreve fenômenos ou características associadas a uma população-sujeito. Quanto aos meios, a pesquisa é classificada como de campo (Godoy, 1995) e será realizada por meio do método de levantamento (survey) onde pode ser obtido dados primários de uma amostra de indivíduos ou grupos cujas características, opiniões ou ações sejam levantadas para posterior análises quantitativas (Hair et al, 2009; Freitas & Mascarola, 2002)

A pesquisa tem natureza qualitativa e quantitativa. Segundo Cooper e Schindler (2016), a pesquisa qualitativa procura descrever, descodificar, traduzir e aprender o significado dos fenômenos que ocorrem na sociedade e, com isso, atingir o entendimento profundo de uma situação. Portanto, "é projetada para dizer ao pesquisador como (processo) e por que (significado) as coisas acontecem de determinada forma" (Cooper & Schindler, 2016, p. 145). Já Richardson (1999) coloca que a pesquisa qualitativa tem como objetivo a descrição do problema com profundidade. Com base nisso, a natureza qualitativa da pesquisa contribuirá para a validação do modelo lógico do treinamento.

Para Cooper e Schindler (2016), a pesquisa quantitativa é diferente, pois tenta fazer uma mensuração precisa de algo utilizando metodologias que respondem questões relacionadas a quanto e com que frequência e Richardson (1999) coloca que a abordagem quantitativa busca garantir a precisão nas análises dos dados e evitar distorções dessas análises e de interpretação. Para Godoy (1995), a pesquisa quantitativa busca a precisão dos dados pela quantificação e enumeração dos resultados por meio de técnicas estatísticas.

A dimensão temporal da pesquisa é transversal, onde os dados serão coletados uma única vez durante o período da pesquisa (Cooper & Schindler, 2016; Malhotra, 2012).

2.2 PÚBLICO ALVO E AMOSTRA

O público alvo desse estudo se dividiram em dois grupos. O primeiro foi selecionado para a pesquisa qualitativa. Para Cooper e Schindler (2016, p. 154), a pesquisa qualitativa envolve amostragem não probabilística, onde se faz pouco esforço para gerar uma amostra representativa e no caso desse estudo, o tipo de amostra será intencional, pois serão escolhidos participantes de acordo com suas características, experiências, atitudes ou percepções únicas.

Segundo Rosa e Arnoldi (2006, p. 53), na pesquisa qualitativa, não é a quantidade de pessoas o mais importante e sim o significado que os participantes têm, em razão do que se busca na pesquisa.

Para a pesquisa qualitativa foi realizado um grupo focal onde participaram 9 pessoas, sendo três coordenadores de processos que participaram do curso como treinandos, duas pessoas que são subordinadas a coordenadores de processos que participaram do treinamento e que, nesse caso, contribuíram para avaliar os resultados dos líderes treinados e um grupo de quatro pessoas que promoveram o curso, dentre eles um gerente de recursos humanos, duas coordenadores de recursos humanos, sendo uma delas a coordenadora de treinamento da Agência e um profissional que coordena o projeto de qualidade de vida na organização de onde levantou a demanda para o treinamento.

O programa de treinamento de lideranças analisado foi realizado para 160 coordenadores de processos da Agência lotados na sede em Brasília e nas diversas unidades regionais estabelecidas no território nacional que participaram do treinamento estudado.

Para a pesquisa quantitativa, a amostra se caracteriza como não probabilística por conveniência com clientes de bancos de varejo devido a população de clientes de bancos tender ao infinito (Cochran, 1997). A amostra por conveniência pode ser utilizada por razões de viabilidade de tempo e de custo da pesquisa (Cooper & Schindler, 2016).

Dos 160 participantes do treinamento, 85 responderam o questionário, que foi enviado por email e respondido através do site https://pt.surveymonkey.com. Na segunda parte do questionário, dois participantes não responderam, acarretando em uma amostra de 83 respostas válidas.

2.3 PROCEDIMENTOS

O programa de treinamento de lideranças foi realizado na Agência Reguladora, de forma presencial, com duração de 32 horas, dividido em 3 módulos, no período de 19 de dezembro de 2017 a 18 de outubro de 2018, com 160 servidores mais a equipe da Gerência de Administração e Desenvolvimento de Pessoas (AFPE), visando a estruturação e a realização do programa Academia de Liderança da Agência.

Os procedimentos para coleta e análise de dados foram realizados em quatro etapas: Etapa 1 – análise documental; Etapa 2 - pesquisa qualitativa; Etapa 3 – aplicação de questionário e; Etapa 4 – análise estatística. A seguir são apresentados os detalhes das referidas etapas.

2.3.1 - ETAPA 1 –ANÁLISE DOCUMENTAL

A Etapa 1 foi realizada por meio de análise documental de materiais diversos do programa de treinamento, tais como projeto de treinamento, contrato do treinamento com o fornecedor para analisar a proposta e programa do treinamento, relatório de clima organizacional para identificação das demandas de treinamento gerencial, avaliações de reação que foram realizadas logo após o término de cada módulo, o material utilizado pelos instrutores, análise da qualidade dos objetivos instrucionais e a sua ligação com as necessidades de treinamento e desempenhos esperados dos egressos.

2.3.2 - ETAPA 2 – PESQUISA QUALITATIVA – GRUPO FOCAL

No presente estudo, o treinamento realizado numa Agência reguladora no Brasil teve como instrumento a realização de um roteiro de perguntas abertas, aplicada por meio de grupo focal. Os indicadores para fins de comparação de impacto foram levantados baseados nos objetivos construídos a partir das características e do conteúdo do material elaborado para o treinamento, tornando, nesse caso, os próprios objetivos o marco zero que permitiu comparar a

situação antes e depois do treinamento de lideranças. Os indicadores mais apropriados para esse tipo de avaliação são definidos a partir dos objetivos organizacionais que se pretendem atingir com o programa de TD&E, interligando-os em uma cadeia de causa e efeito. Para isso a ferramenta denominada Modelo Lógico é adequada, pois pode auxiliar no estabelecimento de conexões válidas entre ações de TD&E e os objetivos organizacionais por elas almejados. Desta forma, foi construído um modelo lógico que orientou a construção dos indicadores de resultados (apresentado mais adiante). Ele foi apresentado aos participantes do treinamento no momento do grupo focal para validação, momento em que foi fundamental a participação do máximo de pessoas envolvidas na ação, desde representantes do pacto contratual da consultoria externa, integrantes do design instrucional, representantes da pesquisa de QVT, egressos, membros das equipes dos coordenadores egressos e do RH, pois todas as visões foram consensuadas sobre os indicadores de resultado organizacional.

A análise documental permitiu a elaboração do modelo lógico do treinamento para síntese dos dados. Entretanto, o modelo lógico apresentou algumas lacunas. Para preenche-las, um grupo focal foi realizado na sede da Agência com objetivo de obter informações sobre o treinamento desde sua concepção até sua finalização, visando identificar hipóteses dos participantes sobre as características do programa de treinamento que seriam capazes de produzir os resultados esperados.

Segundo Hair et al. (2009), o grupo focal é uma das técnicas de entrevista exploratória mais empregadas, podendo utiliza grupos de 8 a 12 pessoas reunidas para aprofundar num determinado assunto, sendo conduzido por um moderador que possui uma lista de tópicos para discussão, mas permitindo que os respondentes utilizem suas próprias palavras. Para Cooper e Schindler (2016, p. 135), o grupo focal é um grupo de 6 a 10 participantes liderado por um moderador que usa princípios de dinâmicas de grupo para focar ou guiar o grupo na troca de ideias, sentimentos e experiências acerca de um tópico específico.

Aos participantes foram apresentados o Modelo Lógico que foi construído a partir do modelo proposto por Hamblim (1978) e Abbad e Menezes (2009). As questões indutoras e a discussão do modelo lógico proposto com base nas questões indutoras. Foi dada a recomendação expressa aos participantes sobre a fundamental participação de todos durante todas as etapas do processo de pesquisa no grupo focal.

Foram repassadas ao grupo as seguintes orientações: que fossem claros, objetivos e concisos ao exporem as ideias; que respeitassem e ouvissem as opiniões dos colegas; que a participação de todos seria igual (sem hierarquia entre os participantes); que as informações individuais seriam mantidas em sigilo; foi solicitado que todos participassem ativamente das

atividades para o sucesso do trabalho; que algumas atividades seriam realizadas individualmente e outras em conjunto e, por fim; foi dito que informações importantes seriam registradas no computador, e solicitado a todos paciência durante o referido registro.

O roteiro do grupo focal continha os objetivos, as figuras para apoiar a realização de questões sobre cada elemento do programa (recursos, atividades, produtos, beneficiários, resultados, reações e aprendizagem), os resultados de médio prazo (impacto no comportamento do egresso, na equipe e na organização) e de longo prazo na sociedade; e questões indutoras ("O que originou o programa de liderança?" e "Quais eram os resultados de aprendizagem esperados?").

O grupo focal foi realizado em seis passos:

1º - Exposição em slides sobre o objetivo do grupo focal e instruções para sua realização.

2º - Entrega de material impresso com o modelo lógico proposto e um questionário com questões abertas para os participantes, com o objetivo de direcionar as atividades.

3º - Em seguida, foi apresentado o modelo lógico com uma explicação de cada parte para que os participantes entendessem os conceitos envolvidos no modelo.

4º - Os participantes responderam individualmente as questões do questionário.

5º - Os participantes se reuniram em três grupos de acordo com as afinidades, sendo um grupo composto por três pessoas que participaram do treinamento, um segundo grupo composto por duas pessoas subordinadas aos participantes do treinamento e um grupo composto por quatro pessoas que promoveram o treinamento. Nesse passo, foi realizada uma discussão para alinhamento das respostas do questionário.

6º - No último passo, foi aberta a discussão a todos os participantes, sendo conduzidas através da ordem das perguntas respondidas no questionário buscando uma resposta final sobre o modelo e a teoria do programa de treinamento.

Os registros do Grupo Focal foram coletados pelo pesquisador e dois auxiliares e as informações contém consenso e discordâncias entre os participantes, sendo que os registros na integra estão dispostos no Anexo II.

2.3.3 - ETAPA 3 – APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

A aplicação do questionário foi realizada de forma online por meio do site https://pt.surveymonkey.com, com o objetivo de avaliar o impacto do treinamento em amplitude e versão reduzida do instrumento de suporte à transferência em todos os participantes do

treinamento que ainda trabalham na organização. O questionário foi dividido em 3 blocos:

1. Impacto exercido pelo treinamento no seu trabalho, desde o término, até a data de hoje.

2. Suporte à Transferência (apoio para usar no trabalho o que foi aprendido no treinamento).

3. Dados Sociodemográficos e Funcionais.

A solicitação de preenchimento do questionário foi enviada via email aos 160 coordenadores de processos egressos do curso, onde obteve-se 85 respostas, que correspondem à 53,1% do total de alunos do curso.

2.3.4 - ETAPA 4 – ANÁLISE ESTATÍSTICA

A Etapa 4 consistiu em uma análise estatística descritiva dos dados obtidos por meio do questionário e aplicação da analise fatorial. A análise descritiva estatística teve como objetivo verificar a dispersão das respostas dadas pelos participantes bem como traçar o perfil dos egressos. Segundo Hair et. al. (2009), a análise fatorial é uma técnica de interdependência cujo propósito é definir a estrutura inerente entre as variáveis em análise. A análise fatorial também é bastante utilizada para reduzir a dimensionalidade dos dados e mensurar fenômenos que não podem ser diretamente observados por meio de variáveis latentes/constructos, conforme exemplificado pela Figura 1 a seguir:

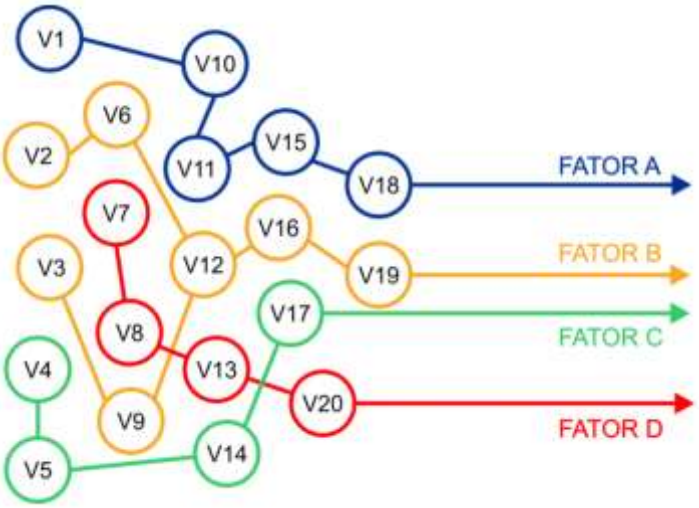


Figura 1: Representação gráfica de uma Analise Fatorial Exploratória.

Essa etapa seguiu os seguintes passos: (I) análise de frequência das respostas do

questionário, apresentadas em tabelas e gráficos; (II) Verificação dos pressupostos para realização da análise fatorial; (III) Aplicação da Análise fatorial exploratória por meio do método de componentes principais e utilização da rotação ortogonal quartimax para uma melhor visualização/interpretação dos fatores. A análise fatorial exploratória busca identificar correlações, agrupando os itens, sendo uma técnica utilizada para validar instrumentos de pesquisa (Hair et al, 2009) e; (IV) Descrição dos resultados.

CAPÍTULO III - RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir são apresentados os resultados obtidos no estudo na construção do modelo lógico e na aplicação da Análise Estatística Descritiva e Análise Fatorial, bem como análise e interpretação desses resultados.

3.1 MODELO LÓGICO

A Figura 2 a seguir apresenta o Modelo Lógico do Curso da Academia de Liderança da Agência realizado com os servidores alocados em função de coordenação e a Figura 3 destaca a da parte de apresentação dos resultados esperados, contida no Modelo Lógico do curso da Academia de Liderança da Agência apresentado anteriormente e contém também o detalhamento das variáveis de contexto.



Figura 2: Modelo Lógico do Curso da Academia de Liderança da Agência.

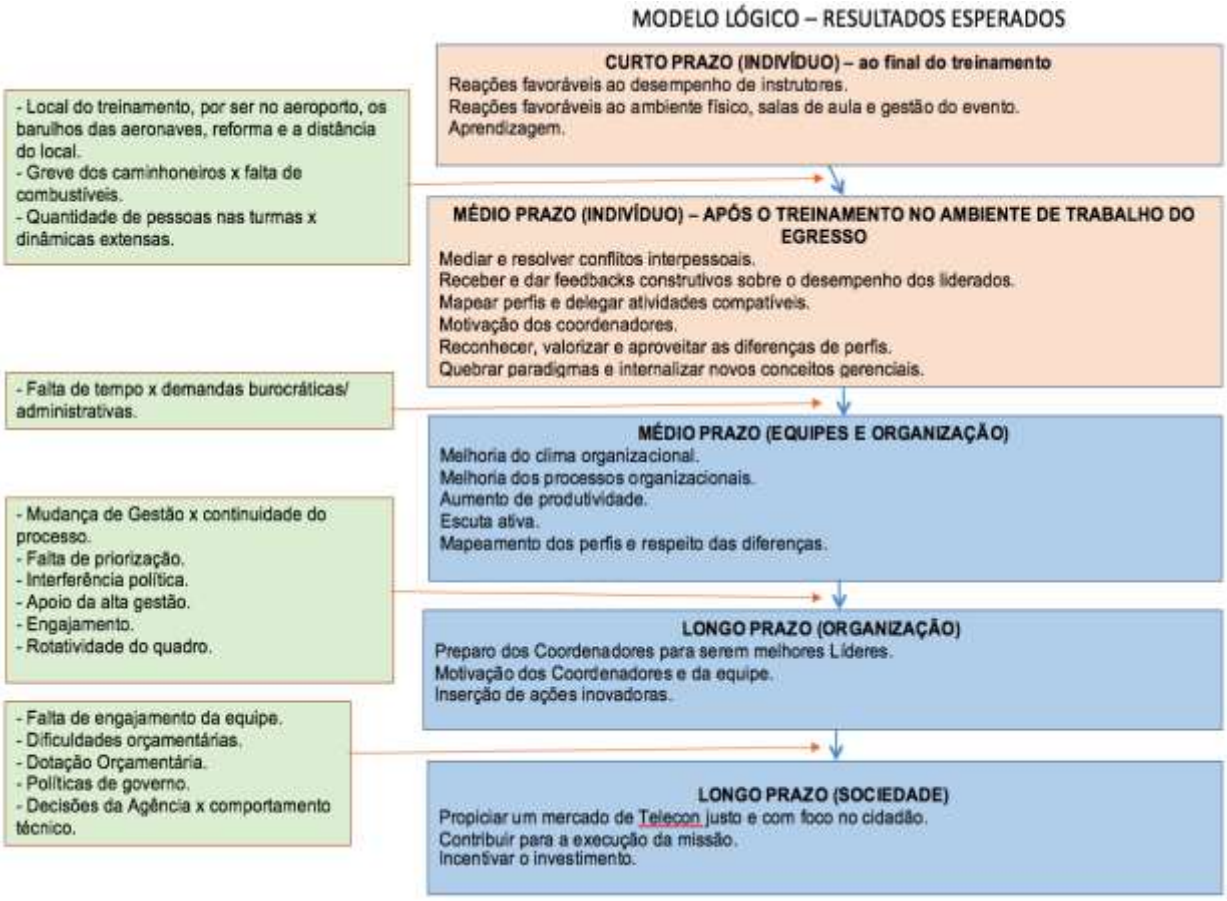


Figura 3: Detalhamento dos Resultados Esperados.

O modelo lógico do curso de Liderança da Academia de Líderes da Agência foi esquematizado com base nas informações da análise documental, nas informações coletadas nos Grupos Focais realizados em novembro/2018 e no modelo proposto do Abbad e Menezes (2009). Ressalta-se que o curso foi realizado entre o período de 19 de setembro/17 à 18 de outubro/18. O esquema compreende os recursos, as atividades, os produtos, os beneficiários, os resultados nos níveis individuais, coletivo (equipes), organizacionais divididos por tipo de prazo (curto/médio/longo prazos).

O curso de liderança da Agência contou com recursos financeiros destinados ao pagamento (R$ 355.100,00) da empresa contratada via processo licitatório para execução de 4 turmas de treinamento e incluindo o design do curso, os materiais didáticos, a logística, a emissão de certificados, os materiais de divulgação e execução do treinamento e ao pagamento (R$ 160.000,00) de diárias e passagens dos servidores alocados em unidades regionais em outros estados; recursos materiais que referem-se aos materiais didáticos e de apoio distribuídos aos participantes (bolsas, blocos de anotações, guloseimas), incluindo 160 licenças adquiridas para realização da avaliação do teste de personalidade Tipologia de Myers-Briggs (MBTI), o

curso foi realizado em um espaço da cedido por outra Organização; e, recursos humanos que referem-se aos profissionais especializados e aos capacitadores da instituição contratada e aos gestores do contrato, servidores da Agência.

No quadro número 2 denominado "Atividades realizadas" destaca-se que foram realizadas 4 turmas do treinamento de liderança composto por 3 módulos cada, estes foram planejados da seguinte forma: módulo 1 – "Liderança e Autodesenvolvimento" previsto para ser realizado em 16 horas; módulo 2 – "Gestão de pessoas e equipes" previsto para ser realizado em 8 horas; e, módulo 3 – "Comunicação e conflitos" previsto para ser realizado em 8 horas. O curso contou com uma parte inicial, densa e extensa, de teoria focada na compreensão dos diferentes tipos de perfis de líderes, com foco no autoconhecimento e a partir do segundo momento o curso abordou questões mais práticas, incentivando os participantes a executarem dinâmicas de grupo, simulações, reflexões baseadas em estudos de casos e dramatizações.

Os produtos esperados do Treinamento de Liderança da Agência resumem-se em 160 servidores, atuantes na função de Coordenador de Processos com equipe composta, capacitados e na Avaliação de Reação contemplando a elaboração e aplicação do instrumento e a análise e compilação dos dados coletados junto ao público-alvo (Coordenadores de Processos).

Contemplando os seguintes beneficiários: 1) Servidores atuantes na função de Coordenador de Processos da Sede e das Unidades Regionais; 2) Equipes da Sede e das Unidades Regionais; 3) Demandante do curso; 4) Servidores da Gerência de Administração de Desenvolvimento de Pessoas; e, 5) Corpo técnico profissional da Agência como um todo.

Os resultados esperados foram divididos didaticamente em resultados de curto prazo no nível do indivíduo; resultados de médio prazo no nível do indivíduo; resultados de médio prazo no nível das equipes e da organização; resultados de longo prazo no nível da organização.

Os resultados a curto prazo, a nível do indivíduo são verificados ao final do treinamento e estão diretamente associados à Avaliação de Reação, a partir da análise documental dos dados oriundo desse instrumento foi possível identificar: reações favoráveis ao desempenho de instrutores; reações favoráveis ao ambiente físico sala de aula e gestão do evento, aprendizagem que está associada a assimilação do conteúdo explanado, e, autoconhecimento. Tais resultado sofreram impacto das seguintes variáveis de contexto: Local do treinamento, apesar de ter sido no Centro de formação de outra organização, o mesmo localizava-se no aeroporto, local distante de difícil acesso nos horários comercias; no mesmo período de uma das turmas do curso houve a greve dos caminhoneiros que impacto na indisponibilidade de combustível; outro aspecto relatado está relacionado com a quantidade de participante por turma, pois turmas grandes resultava em dinâmicas extensa.

Por outro lado, os resultados a médio prazo no nível de indivíduo são avaliados após o treinamento e a transferência desses conhecimentos no ambiente e trabalho do egresso. Nessa perspectiva foram destacados os seguintes resultados, melhoria: 1) na mediação e resolução dos conflitos interpessoais; 2) no recebimento e no repasse de feedback, com foco nas potencialidades e no desempenho do servidor; 3) compreensão e execução do mapeamento de perfis a ser utilizado como subsídio na delegação de tarefas; 4) motivação dos coordenadores para aplicar as aprendizagens no trabalho; 5) reconhecimento, valorização e aproveitamento das diferenças de perfis; 6) internalização de novos valores, cada um desses resultados se esbarra na variável de contexto denominada como falta de tempo, execução de uma grama de atividades burocráticas.

Os resultados previstos para serem alcançados a médio prazo, estão no nível de equipes e organização, espera-se alcançar os seguintes resultados melhoria do clima organizacional e dos processos organizacionais, aumento da produtividade; escuta ativa focada na resolução de conflitos, adoção de uma postura gerencial mais apaziguadora que visa a compreensão e reflexão sobre as novas demandas com foco na inserção de estratégias como a priorização de ações. Tais resultados sofrem impacto externo, denominadas variáveis de contexto: mudança de gestão e da falta de continuidade dos processos, falta de priorização, interferência política, falta de apoio da alta gestão, falta de engajamento e nível de rotatividade do quadro.

Por fim, tem-se os resultados esperados para serem alcançados a longo prazo no nível da organização, são eles: preparo dos coordenadores para serem melhores líderes; motivação dos coordenadores e da equipe; inserção de ações inovadoras; aumento da motivação dos líderes e equipe; contribuição para o estabelecimento de um mercado de de atuação da Agência justo e com foco no cidadão e para a execução da missão da Agência. Nesse nível de resultados esperados, as variáveis de contexto referem-se a falta de engajamento da equipe, dificuldades orçamentárias e dotação orçamentária, políticas de governo e decisões da Agência versus comportamento técnico.

3.2 ANÁLISE ESTATÍSTICA DESCRITIVA

A análise estatística descritiva foi aplicada às respostas obtidas com o questionário e foi realizada de duas formas: para as variáveis categóricas e ordinais foi mensurada a frequência das classes e para as variáveis quantitativas foram calculadas medidas de posição e dispersão, quais sejam Média, Desvio Padrão, Variância, Mediana, Moda, Máximo, Mínimo e Quartis da

distribuição.

Em relação ao perfil do público respondente da pesquisa o mesmo é composto por coordenadores de processos, sendo que aproximadamente 75% dos respondentes são do sexo masculino e 25% feminino.

Em relação à idade, tempo de trabalho na Agência, os resultados obtidos encontram-se nas tabelas a seguir:

Estatística	Idade	Tempo de AGÊNCIA
Média	41,85	11,89
Desvio Padrão	8,72	5,11
Variância	76,05	26,19
Moda	46	13
Máximo	68	35
Quartil 3	46	13
Mediana	40	12
Quartil 1	36	9
Mínimo	26	3

Tabela 1: Estatística descritiva da idade e tempo de Agência dos respondentes.

Note que a média de idade dos respondentes é de 41,85 anos, sendo que o respondente de maior idade possui 68 anos e o de menor 26 anos. Em relação ao tempo de trabalho na Agência nota-se que a média é de 11,889 anos, sendo que respondentes que trabalham a mais tempo está na Agência a 35 anos e o de menor tempo está a 3 anos. Os resultados obtidos demonstram a heterogeneidade em relação à idade e tempo de Agência, contribuindo para obtenção de uma visão ampla da instituição.

Em relação à Unidade da Federação (UF) que os respondentes trabalham, os resultados obtidos encontram-se nas tabelas a seguir:

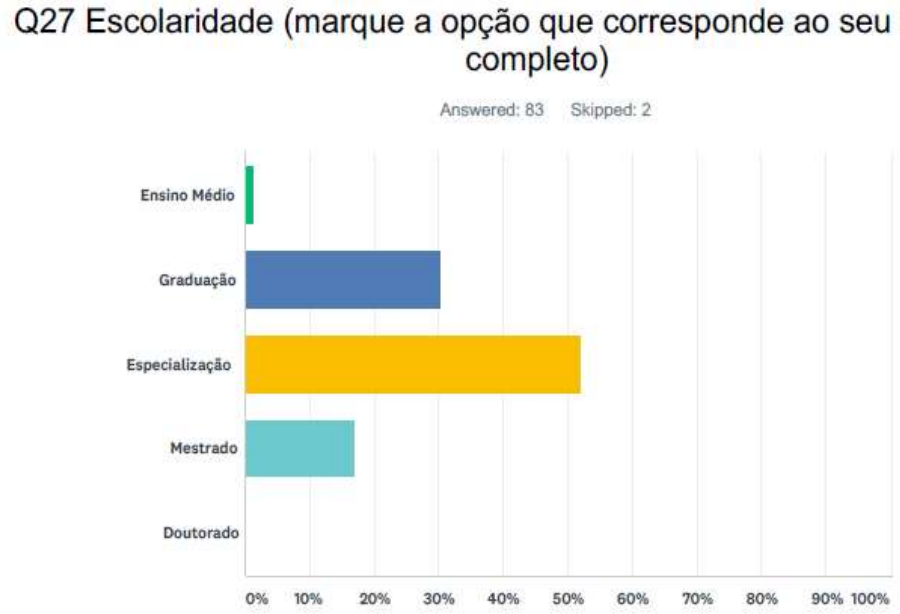
UF	**Quantidade**	**Percentual**
DF	44	53%
RJ	5	6%
RS	5	6%
PA	4	5%
AM	4	5%
MG	4	5%
CE	3	4%
SP	3	4%
PE	3	4%
GO	2	2%
PR	2	2%

SC	1	1%
BA	1	1%
ES	1	1%
MS	1	1%

Tabela 2: Estado (UF) em os respondentes trabalham

Note que mais da metade dos respondentes trabalha no Distrito Federal (DF) informação que já era esperada devido à localização da unidade matriz da Agência reguladora no DF, seguidos do Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul com 6% cada, e as demais UFs com menos do que 5% de representatividade.

Em relação à escolaridade dos respondentes o gráfico a seguir demonstra as respostas obtidas:



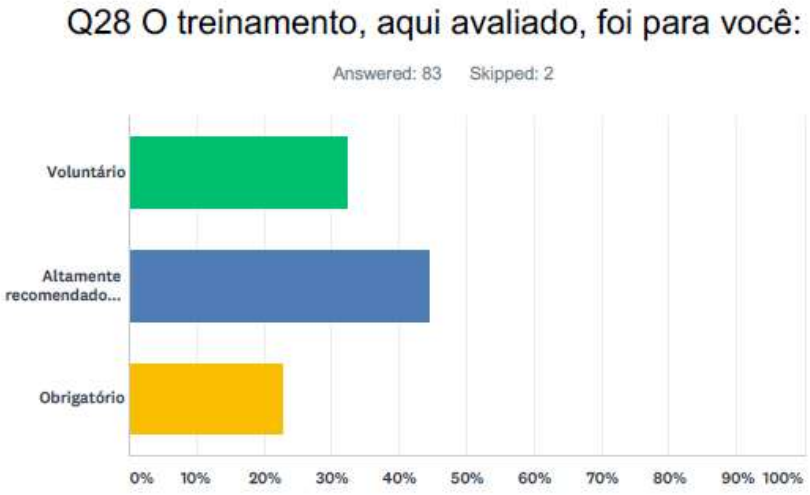
OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Ensino Médio	1,20%	1
Graduação	30,12%	25
Especialização	51,81%	43
Mestrado	16,87%	14
Doutorado	0,00%	0
TOTAL		83

Figura 4: Escolaridade dos respondentes da Pesquisa

Note que a maioria dos respondentes possuem o grau de especialista, seguido de graduação e mestrado. Uma informação relevante é que nenhum dos respondentes possui o grau de doutor.

Em relação à motivação para realização do treinamento por parte dos respondentes, a

maioria considera que foi altamente recomendado pelo gestor ou pela organização. Isto se deve pelo valor do investimento nesse programa onde a organização buscou aproveitar o máximo dos participantes para uma relação de custo benefício, considerando o número maior de participantes.



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Voluntário	32,53%	27
Altamente recomendado pelo gestor ou pela organização	44,58%	37
Obrigatório	22,89%	19
TOTAL		83

Figura 5: Motivação para realização do treinamento por parte dos respondentes

Ainda de acordo com a pesquisa, o órgão de origem de 93% dos respondentes é a Agência e 100% dos respondentes ainda permanecem na instituição e trabalham em 37 unidades distintas.

Em relação aos gráficos e tabelas referentes às questões cujas respostas são categóricas e ordinais e também as respostas obtidas por meio da estatística descritiva dos dados do questionário, bem como as respostas obtidas pelas questões abertas do questionário, estão dispostos no Anexo I.

3.3 ANÁLISE FATORIAL

A aplicação da Analise Fatorial foi realizada em dois blocos, sendo que o bloco 1 é composto de variáveis relacionadas ao Impacto do Treinamento no Trabalho e o bloco 2

composto por variáveis relacionadas ao Suporte à Transferência.

As perguntas dos questionários foram codificadas para aplicação da Analise fatorial, conforme tabela a seguir:

Questão	Código
Q1	utiliza
Q2	aproveita
Q3	comete_menos_erros
Q4	recorda
Q5	mais_rapidez
Q6	melhorou_area_direta
Q7	melhorou_area_n_relacionada
Q8	aumentou_motivacao
Q9	aumentou_autoconfianca
Q10	sugire_mudancas
Q11	mais_receptivo_mudancas
Q12	reflexo_nos_colegas
Q15	recorre_orientacao
Q16	recebe_elogios
Q17	recebe_informacao
Q18	colegas_apoiam
Q19	encorajamento_gestor
Q20	criacao_oportunidades_gestor
Q21	objetiovos_gestor
Q22	oportunidade_de_aplicar

Tabela 3: Codificação para Aplicação da Analise Fatorial.

3.3.1BLOCO 1 - IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO

O bloco 1 é composto por 12 questões (Q1 a Q12), cujas possíveis respostas são: Discordo totalmente da afirmativa, Discordo um pouco da afirmativa, Nem concordo nem discordo da afirmativa, Concordo um pouco da afirmativa, Concordo totalmente da afirmativa. As respostas obtidas são ordinais, de escala tipo Likert, com cinco níveis.

Foram obtidas 85 respostas que, depois de tratadas, ficaram 83 respostas válidas e, conforme já relatado na análise descritiva, alguns níveis apresentaram baixa frequência de resposta, assim, para viabilizar a aplicação da Analise Fatorial, a solução encontrada foi agrupar a escala, deixando-a com apenas três classes, quais sejam: “Concordo”, “Não concordo nem discordo” e “Discordo”.

O teste de esfericidade de Bartlett (do inglês Bartelett Test of Spherecity – BTS), mede se a aplicação da Análise Fatorial é adequada ao problema. O teste verifica se existe correlação

suficientemente forte entre as variáveis para que a análise fatorial possa ser aplicada. As hipóteses testadas são:

H0: Não há correlação suficiente entre as variáveis (Análise Fatorial não é adequada);

H1: Existe correlação entre as variáveis (Análise Fatorial é adequada).

O resultado do teste com o bloco 1 de variáveis foi:

Bartlett`s k-squared	P-Valor
51.499	3.359e-07

Tabela 4: Teste de esfericidade de Bartlett do bloco 1.

Como o p-valor obtido no teste é menor do que o nível de significância de 5%, rejeitamos a hipótese H0 e isto significa admitir que a aplicação da Análise fatorial aos dados é adequada.

Outro teste preliminar aplicado foi o coeficiente alfa de Cronbach, que é uma ferramenta estatística que quantifica, numa escala de 0 a 1, a confiabilidade de um questionário, sendo que quanto maior o índice, melhor.

Variável	Alpha
utiliza	0,87
aproveita	0,88
comete_menos_erros	0,87
recorda	0,89
mais_rapidez	0,87
melhorou_area_direta	0,87
melhorou_area_n_relacionada	0,88
aumentou_motivacao	0,88
aumentou_autoconfianca	0,87
sugire_mudancas	0,87
mais_receptivo_mudancas	0,88
reflexo_nos_colegas	0,88

Tabela 5: Coeficiente alfa de Cronbach do bloco 1.

Note que todas as variáveis apresentaram valores iguais e superiores à 0,87, indicando que o instrumento é confiável e corroborando com a adequação da aplicação da Análise Fatorial.

A Aplicação se deu por meio do método Componentes Principais, e as cargas fatoriais obtidas que representam a explicação do fator estão expostas na Tabela 6 a seguir:

Variável	Fator 1	Fator2
utiliza	0,71	-0,02
aproveita	0,66	-0,37
comete_menos_erros	0,71	-0,14
recorda	0,46	-0,25
mais_rapidez	0,73	0,21
melhorou_area_direta	0,78	0,05
melhorou_area_n_relacionada	0,72	0,61
aumentou_motivacao	0,49	0,33
aumentou_autoconfianca	0,70	-0,40
sugire_mudancas	0,64	0,11
mais_receptivo_mudancas	0,50	0,06
reflexo_nos_colegas	0,61	-0,24
Variabilidade Explicada pelo Fator	**42%**	**8%**

Tabela 6: Cargas Fatoriais do bloco 1.

Nota-se que as cargas fatoriais do Fator 1 são todas positivas, fazendo com que o mesmo possa ser interpretado como Fator de Impacto do Treinamento no Trabalho. Já o Fator 2 possui cargas positivas e negativas, dificultando sua interpretação. A variável que mais influencia o Fator 1 é a variável "A Qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento" corroborando com a interpretação do Fator e demonstrando que o treinamento obteve impacto positivo nas atividades do dia-a-dia dos coordenadores de processos da Agência.

Em relação à Variabilidade Explicada por cada Fator, note que o Fator 1 representa 42% da variabilidade total dos dados e o Fator 2 responde por 8% dessa variabilidade.

O gráfico de calor contido na Figura 6 demonstra as cargas fatorial dos dois primeiros fatores, sendo que se espera, para melhor interpretação dos fatores, complementariedade entre eles, isto é, cargas com posições mais escuras no Fator 1 e espera-se que apresentem valores menores e consequentemente possuam cores claras no Fator 2.

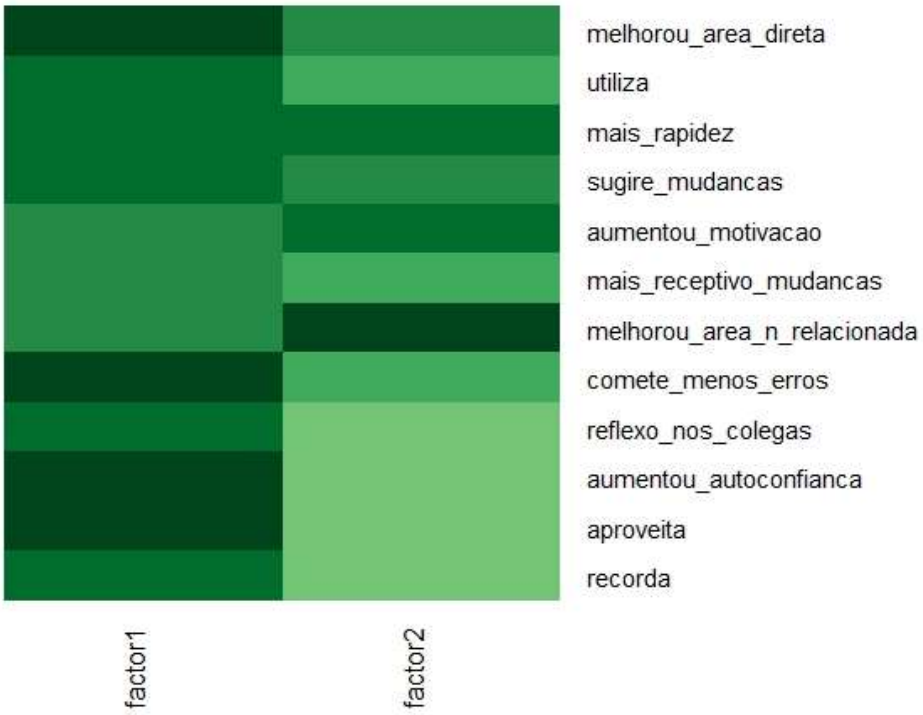


Figura 6: Gráfico de calor das cargas fatoriais dos Fatores 1 e 2 do bloco 1.

Nota-se que algumas variáveis apresentam a mesma cor ou cores próximas para ambos os fatores, dificultando a interpretação da influência das mesmas perante os fatores.

A Figura 7 demonstra as variáveis que mais influenciam os fatores, sendo que a intensidade, representada pelos valores das cargas fatoriais, podem ser observadas de acordo com a espessura e cor dos traços que ligam as variáveis aos fatores.

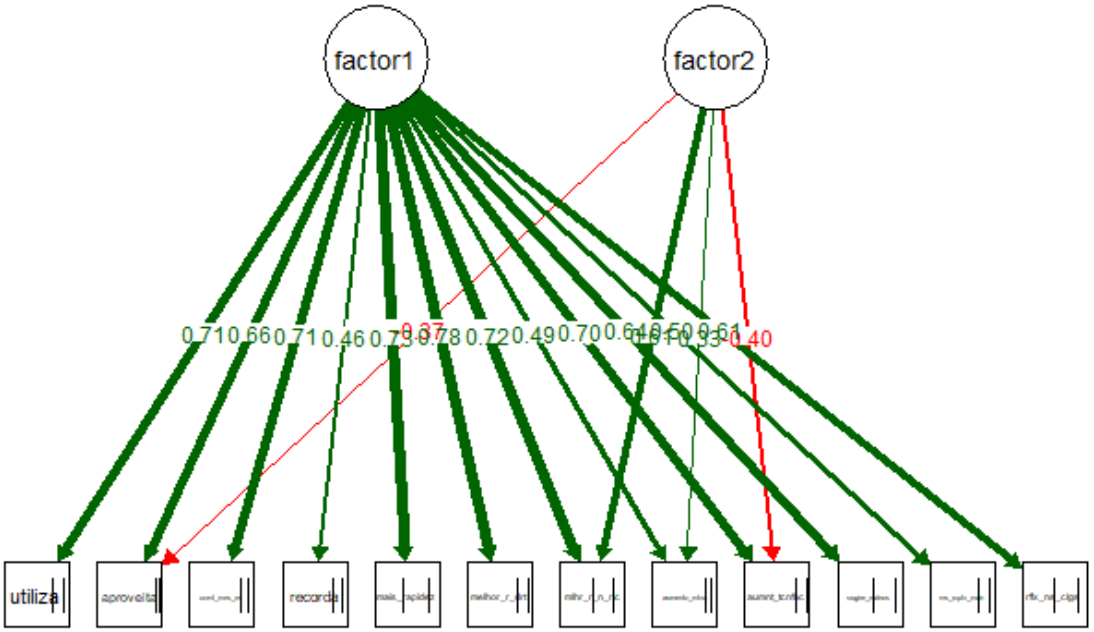


Figura 7: Influência das Variáveis nos Fatores 1 e 2 do bloco 1.

As Rotações ortogonais são comumente realizadas na análise fatorial para melhor interpretação dos fatores, assim, a Figura 8 a seguir apresenta os fatores rotacionados por meio da rotação ortogonal Quartimax e respectivos valores das cargas fatoriais de cada variável.

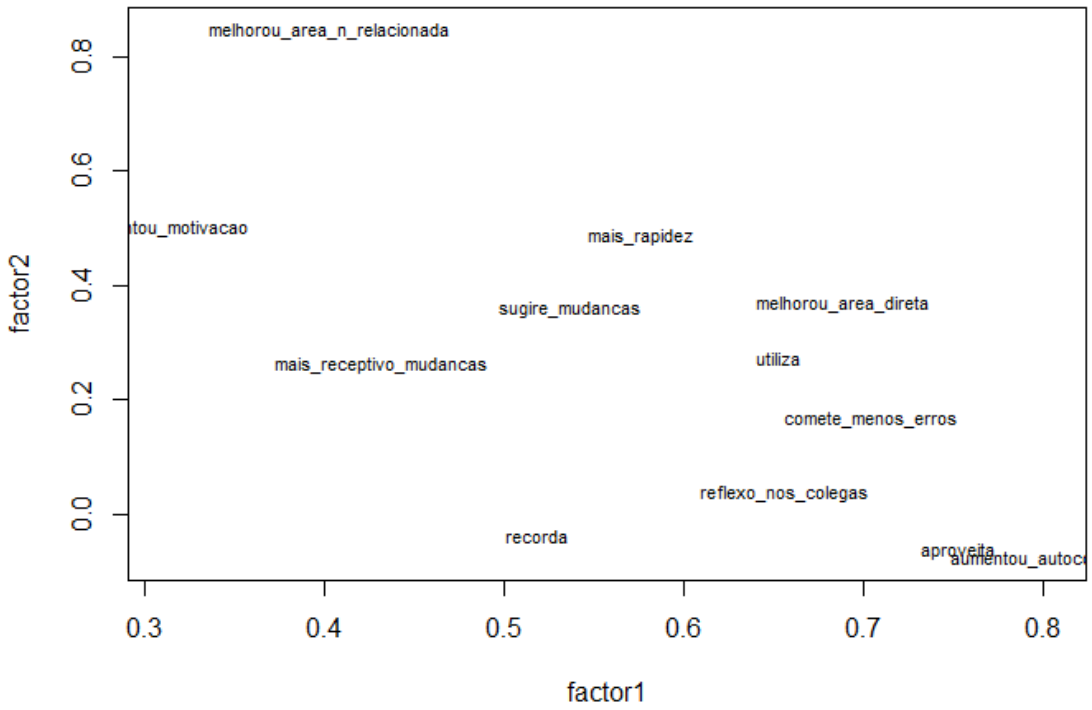


Figura 8: Fatores 1 e 2 do Bloco 1 rotacionados.

3.3.2BLOCO 2 - SUPORTE À TRANSFERÊNCIA DO TREINAMENTO

O bloco 2 é composto por 8 questões (Q15 a Q22), cujas possíveis respostas são: Nunca, Raramente, Algumas Vezes, Frequentemente e Sempre As respostas obtidas são ordinais, de escala tipo Likert, com cinco níveis.

Para esse bloco foram obtidas 83 respostas e novamente alguns níveis apresentaram baixa frequência de resposta, assim, para viabilizar a aplicação da Analise Fatorial, a solução encontrada foi agrupar a escala, deixando-a com apenas três classes, quais sejam: “Poucas vezes”, “Algumas Vezes” “Muitas vezes”.

O teste de esfericidade de Bartlett foi aplicado ao bloco 2 de variáveis e o resultado encontrado foi:

Bartlett`s k-squared	P-Valor
51.499	3.359e-07

Tabela 7: Teste de esfericidade de Bartlett do bloco 2.

Como o p-valor obtido no teste é menor do que o nível de significância de 5%, rejeitamos a hipótese H0 e isto significa admitir que a aplicação da análise fatorial aos dados é adequada.

Outro teste preliminar aplicado foi o coeficiente alfa de Cronbach, que é uma ferramenta estatística que quantifica, numa escala de 0 a 1, a confiabilidade de um questionário, sendo que quanto maior o índice, melhor.

Variável	Alpha
recorre_orientacao	0,89
recebe_elogios	0,87
recebe_informacao	0,87
colegas_apoiam	0,88
encorajamento_gestor	0,87
criacao_oportunidades_gestor	0,88
objetiovs_gestor	0,87
oportunidade_de._aplicar	0,87

Tabela 8: Coeficiente alfa de Cronbach do bloco 2.

Note que todas as variáveis apresentaram valores iguais e superiores à 0,87, indicando

que o instrumento é confiável e corroborando com a adequação da aplicação da análise fatorial.

A aplicação se deu por meio do método Componentes Principais, e as cargas fatoriais obtidas representam a para explicação do fator, obtidas estão expostas na Tabela 9 a seguir:

Variável	Fator 1	Fator2
recorre_orientacao	0,129	0,59
recebe_informacao	0,297	0,74
encorajamento_gestor	0,355	0,75
objetiovs_gestor	0,353	0,67
recebe_elogios	-0,315	0,80
colegas_apoiam	-0,418	0,74
criacao_oportunidades_gestor	-0,273	0,78
oportunidade_de,_aplicar	-0,035	0,70
Variabilidade Explicada pelo Fator	**8,8%**	**52,2%**

Tabela 9: Cargas Fatoriais do bloco 2.

Nota-se que as cargas fatoriais do Fator 1 são positivas e negativas, sendo que nenhuma possui valor acima de 0,42 em módulo, dificultando a interpretação do mesmo e não sendo observada nenhuma variável fortemente influente no Fator 1. Já o Fator 2 possui somente cargas fatoriais e representa com valores acima de 0,59, sendo possível interpretá-lo como Fator de Suporte à Transferência do Treinamento. A variável que mais influencia o Fator 2 é a "Tenho recebido elogios quando aplico corretamente no trabalho as novas habilidades que aprendi.", seguido da variável "Meu gestor imediato tem criado oportunidades para planejar comigo o uso das novas habilidades." Corroborando com a interpretação do Fator e demonstrando que o Suporte à Transferência do Treinamento está presente nas atividades do dia-a-dia dos coordenadores de processos da Agência.

Em relação à variabilidade explicada por cada Fator, note que o Fator 1 representa 8% da variabilidade total dos dados e o Fator 2 responde por 52% dessa variabilidade.

O gráfico de calor contido na Figura 9 demonstra as cargas fatorial dos dois primeiros fatores, sendo que se espera, para melhor interpretação dos fatores, complementariedade entre eles, isto é, cargas com posições mais escuras no Fator 1 espera-se que apresentem valores menores e consequentemente possuam cores claras no Fator 2.

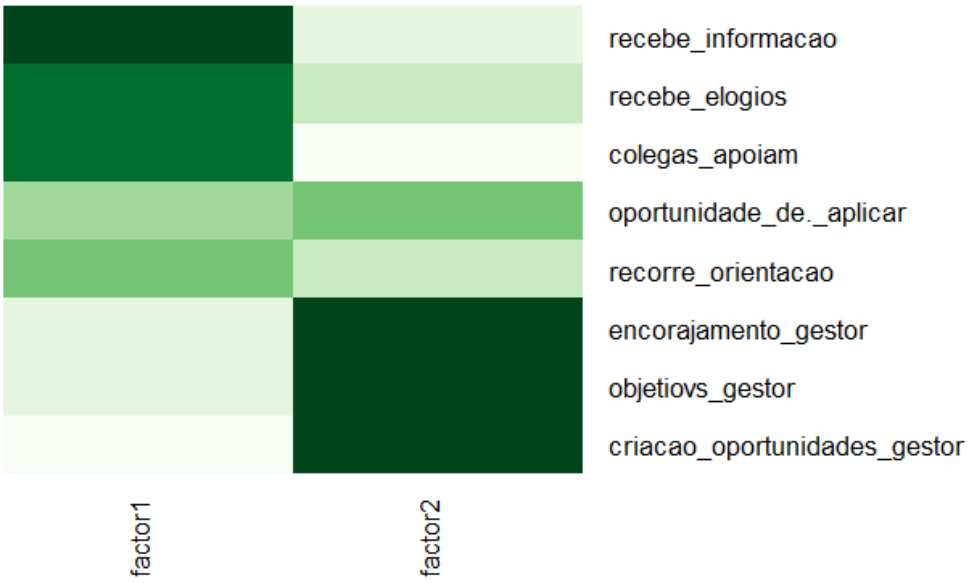


Figura 9: Gráfico de calor das cargas fatoriais dos Fatores 1 e 2 do bloco 2.

Nota-se que algumas variáveis esse bloco apresenta melhor distinção entre os fatores, contrastando as cores apresentadas nos fatores 1 e 2 e facilitando a interpretação dos mesmos.

A Figura 10 demonstra as variáveis que mais influenciam os fatores, sendo que a intensidade, representada pelos valores das cargas fatoriais, podem ser observadas de acordo com a espessura e cor dos traços que ligam as variáveis aos fatores.

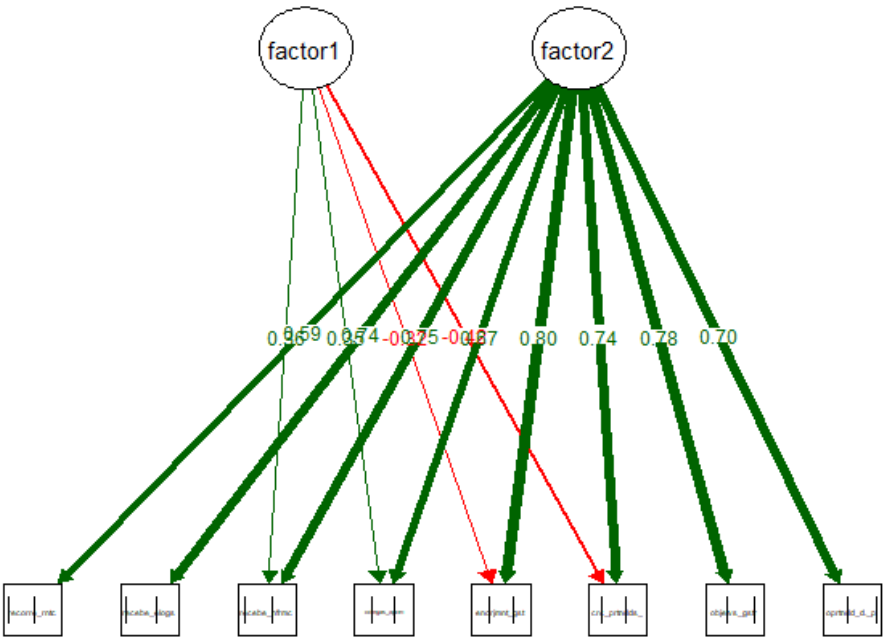


Figura 10: Influência das Variáveis nos Fatores 1 e 2 do Bloco 2.

As Rotações ortogonais são comumente realizadas na análise fatorial para melhor

interpretação dos fatores e, assim, a Figura 8 a seguir apresenta os fatores rotacionados por meio da rotação ortogonal Quartimax e respectivos valores das cargas fatoriais de cada variável.

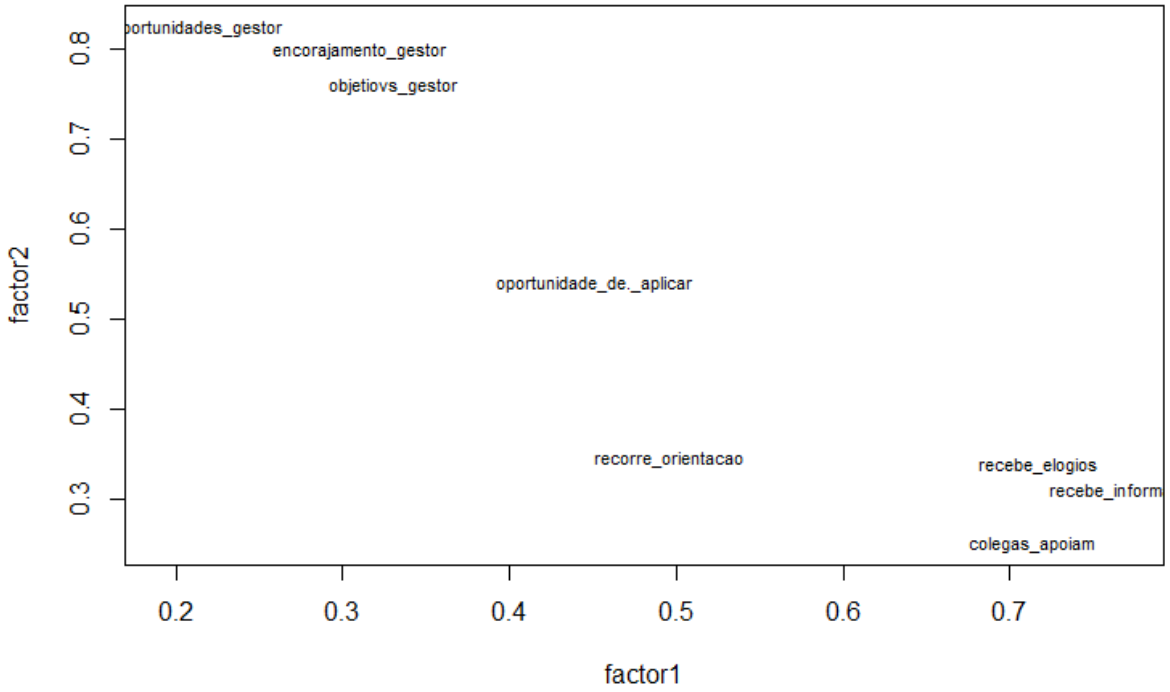


Figura 11: Fatores 1 e 2 do Bloco 2 rotacionados.

CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo avaliar a efetividade do treinamento de liderança realizado na Agência e o impacto do treinamento no trabalho, bem como o suporte à transferência para o trabalho.

O treinamento de liderança é notoriamente uma ação estratégica da organização estudada, que buscava melhorar resultados através do papel da liderança de forma mais consistente. Isto foi percebido pelos relatos e pelo valor do orçamento alocado para o programa. Mais ainda, pela institucionalização da formação de líderes através da Academia de Liderança implantada pela Gerência de Administração e Desenvolvimento de Pessoas (AFPE) da Agência.

Foi observado que a instituição não realizou a análise da necessidade de treinamento, no entanto a necessidade de treinamento foi identificada por meio de uma pesquisa de clima organizacional. Entretanto, quando uma análise da necessidade de treinamento é bem realizada, esta permite ter clareza de quais conhecimentos, habilidades e atitudes deveriam ser desenvolvidos no treinamento, aumentando o êxito do programa de TD&E. Nesse caso, o programa de desenvolvimento de líderes poderia ter adotado o modelo proposto por Abbad e Mourão (2012) para ter mais subsídios para desenvolver o programa. Mesmo que a análise da necessidade de treinamento estruturada não tenha sido realizada os resultados obtidos demonstram que a escolha pelo curso foi assertiva e surtiu efeito na organização.

Diante dos dados obtidos pela pesquisa, tanto o impacto do treinamento no trabalho quanto o suporte à transferência do treinamento estão presentes na Agência, fazendo com que os objetivos instrucionais tenham sido alcançados com sucesso.

O impacto do treinamento no trabalho demonstra que o treinamento, de alguma forma, surtiu efeitos positivos na Agência. Isso permitiu uma análise além da avaliação de reação, que se limita a levantar informações logo após o treinamento, sem averiguar a aplicação dos novos conhecimentos no trabalho. Portanto, a avaliação de impacto busca efetivamente observar o impacto que o treinamento gerou no indivíduo que foi percebido no ambiente de trabalho. No caso da Agência estudada, foi apresentado dados que sustentam que houve impacto do treinamento de liderança, ocasionando ganhos, uma vez que o objetivo do treinamento identificado no modelo lógico era a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes mais efetivas de liderança pelo público participante.

Como evidenciado por Lacerenza et al (2017), os programas de treinamento de liderança podem levar a um aumento na aprendizagem dos indivíduos, no comportamento de liderança realizados no trabalho, no desempenho geral dos resultados e nos resultados organizacionais. Portanto, identificar a relação de investimento em treinamentos de liderança e o retorno que se espera desses treinamentos pode ser percebido por avaliações de impacto do treinamento, conforme apresentado nessa pesquisa.

Esse estudo ainda apresentou outro fator importante para o sucesso em treinamento de lideranças. O suporte ao treinamento. Quando uma organização oferece suporte ao treinamento e à aplicação das competências desenvolvidas no local de trabalho, a transferência de aprendizagem é mais efetiva. Esse estudo apresentou evidências que a Agência ofereceu suporte à transferência de treinamento, conforme avaliado pelo instrumento utilizado, contribuindo para a efetividade do programa.

Com isso, quando as organizações buscarem desenvolver programas de desenvolvimento de lideranças por meio de treinamentos, o uso de avaliação de reação, de avaliação de impacto do treinamento e de avaliação do suporte à transferência de treinamento podem ser úteis para indicar os benefícios que tais programas podem trazer para os resultados dessas organizações. Isso pode ser maximizada se essas organizações realizarem de forma bem feita a análise das necessidades de treinamento e produzirem um modelo lógico para identificar que se espera do treinamento no curto, médio e longo prazo, além de identificar as expectativas do indivíduo, da equipe, da organização e até da sociedade.

Uma das principais limitações do estudo é a quantidade de respondentes ao questionário, que totalizaram 83, no entanto, apesar do número ser relativamente baixo, essa amostra corresponde à mais de 50% do total dos egressos. Outra limitação do estudo é a aplicação da pesquisa transversalmente, ou seja, foi realizada em um único momento, não medindo resultados no longo prazo para comparar com que se espera de objetivos, conforme descrido no modelo lógico.

Como trabalho futuro sugere-se que o presente estudo seja aplicado a outros treinamentos realizados nas organizações para verificar a efetividade do aprendizado e transferência. Outra sugestão é a aplicação dessa pesquisa de forma longitudinal para avaliar os efeitos do programa de treinamento no longo prazo. Por fim, uma sugestão é a aplicação dessa pesquisa em lideranças exercidas em outros cargos ou funções da Agência para identificar o efeito dessas variáveis no resultado.

BIBLIOGRAFIA

Abbad, G. S. (1999). Um modelo integrado de avaliação de impacto de treinamento no trabalho – IMPACT. Tese de doutorado não publicada. Universidade de Brasília, Brasília.

Abbad, G. S. & Borges-Andrade, J. E. (2014). Aprendizagem humana em organizações e trabalho. Em: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, A. V. B. Bastos (orgs). Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, (244-284).

Abbad, G. S. & Menezes, P. A. M. (2009). Proposta para desenvolvimento de modelos de avaliação da efetividade de programas de treinamento. Brasília: Anpad. Recuperado de: http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_816.pdf?links=false.

Abbad, G. S. & Mourão, L. (2012). Avaliação de necessidades de TD&E: proposição de um novo modelo. RAM. Revista de Administração Mackenzie (Online). 13, (107–137).

Abbad, G. S., Pilati, R., Borges-Andrade, J. E & Sallorenzo, L. H. (2012). Impacto do treinamento no trabalho - medida em amplitude. In: G.S. Abbad; L.; P. P. M. Meneses; T. Zerbini; J. E. Borges-Andrade; R. Villas-Boas & cols.. (Orgs.). Medidas de Avaliação TD&E: Ferramentas para a Gestão de Pessoas. 1ed.Porto Alegre - RS: Artmed, v 1, (147-164).

Abbad, G. S., Souza, D. B. L., Laval, A. S. & Souza, S.C.P. (2012). Modelos lógicos em avaliação de sistemas instrucionais: dois estudos de caso. Rev. Psicologia, Organizacional e do Trabalho [online]. vol.12, n.2, (185-201). ISSN 1984-6657

Aguinis, H. & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. Annual Review of Psychology, 60, (451-474).

Alvarez, K., Salas, E. & Garofano, C. M. (2004). An integrated model of training evaluation and effectiveness. Human Resource Development Review, 3(4), (385-416).

Arthur, W., Bennett, W., Edens, P. S. & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of Training in Organizations: A Meta-Analysis of Design and Evaluation Features. Journal of Applied Psychology, 88(2), (234-245). http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.234.

Bell, B. S. & Kozlowski, S. W. J. (2008). Active learning: Effects of core training design elements on self-regulatory processes, learning, and adaptability. Journal of Applied Psychology, 93, (296–316).

Bell, B. S., Tannenbaum, S. I., Ford, J. K., Noe, R. A., & Kraiger, K. (2017). 100 Years of Training and Development Research: What We Know and Where We Should Go. Journal of Applied Psychology. Advance online publication.

doi: http://dx.doi.org/10.1037/apl0000142.

Borges-Andrade, J. E. (2006). 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 gestão de pessoas (343-58). Porto Alegre: Artmed.

Borges-Andrade, J. E.; Abbad, G. S. & Mourão, L. (2012). Modelos de avaliação e aplicação em TD&E. Em: Abbad, G. S. e cols (Orgs.). Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação: Ferramentas para gestão de pessoas. 1ª. Porto Alegre: Artmed. (20-35).

Cairns, L., & Malloch, M. (2011). Theories of work, place and learning: New directions. In M. Malloch, L. Cairns, K. Evans, & B. N. O'Connor (Eds.), The Sage Handbook on Workplace Learning (3–16). Thousand Oaks, CA: Sage.

Cochran, W. G. (1977). Sampling Techniques. Terceira edição, New York: John Wiley & Sons, Inc.

Cooper, D. & Schindler, P. (2016). Métodos de Pesquisa em Administração. 7. ed. Porto Alegre: AMGH.

Creswell, J. W. (2012). Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches. Thousand Oaks, CA: Sage.

Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2013). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. The Leadership Quarterly, 25, (63-82). doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004

Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. Academy of Management Journal, 39, (949–969).

Drenth, P. J. D. (1984). *Research in work and organizational psychology: principies and methods*. ln: Drenth, P. J. D.; Thierry, H., Willems, P. J. & Wolf, C. J. de (eds.). Handbook of work and organizational psychology. Chichester, Reino Unido, John Wiley and Sons, p.13-50

Evans, K. & Kersh, N. (2015) Training and workplace learning. In: Kraiger, Kurt; Passmoore, Jonathan; Santos, Nuno Rabelo; Malvezzi, S. The Wiley Blackwell Handbook of The Psychology of Training, Development, and performance improvement. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd. (50-67).

Ferreira, R. R., Abbad, G. S., & Mourão, L. (2015). Training needs analysis at work. In: The wiley blackwell handbook of the psychology of training, Development, and performance improvement. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd. (32-49).

Ford, J. K., Baldwin, T. P., & Prasad, J. (2018). Transfer of Training: The Known and the Unknown. Annual Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav., 5, 5.1-5.25. doi: https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych032117-104443

Freitas, H. & Moscarola, J. (2002). Da observação à decisão: métodos de pesquisa e de análise quantitativa e qualitativa de dados. RAE-eletrônica, 1(1), 1-30.

Gagné, R. M., & Briggs, L. J. (1976). La planificación de la enseñanza: sus princípios. México: Trillas.

Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas, 35(3), 20-29.

Goldstein, I. L. (1974). Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation. Monterey, CA: Brooks/Cole.

Goldstein, I. L. (1980). Training in work organizations. Annual Review of Psychology, 31, (229–272).

Hair Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2009). Multivariate data analysis. 6th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Hamblim, A. C. (1978). Avaliação e controle do treinamento. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.

Kirkpatrick, D. L. (1976). Evaluation of training. In: Craig, R. L. Training and development handbook (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.

Kirkpatrick, D. L. (1994). Evaluating training programs: the four levels. San Francisco: Berrett-Koehler.

Kraiger, K. (2002). Decision-based evaluation. In K. Kraiger (Ed.), Creating, implementing, and maintaining effective training and development: state-of-the-art lessons for practice (331–375). San Francisco: Jossey-Bass.

Kraiger, k., & Cavanagh, T.M. (2015) Training and personal development. In: Kraiger, Kurt; Passmoore, Jonathan; Santos, Nuno Rabelo; Malvezzi, S. The Wiley Blackwell Handbook of The Psychology of Training, Development, and performance improvement. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd, V.01.páginas: (227-246).

Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership raining design, delivery, and implementation: a meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 102 (12), (1686-1718). doi: http://dx.doi.org/10.1037/apl0000241.

Malhotra, N. K. (2012). Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. Tradução de Lene Belon Ribeiro, Monica Stefani. 6. ed. Porto Alegre: Bookman.

Malvezzi, S. (2015) The history of training. In: Kraiger, Kurt; Passmoore, Jonathan; Santos,

Rabelo; Malvezzi, S. The Wiley Blackwell Handbook of The Psychology of Training, Development, and performance improvement. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd, 2015. V.01. (13-31).

Martins, L. B., Zerbini, T., & Medina, F. J. (2018). Estrutura fatorial e propriedades psicométricas da escala de suporte à transferência de treinamento. Psicologia: Teoria e Pesquisa, 34, e3452. doi: https://dx.doi.org/10.1590/0102.3772e3452

McLaughlin, J. A. & Jordan, G. B. Using logic models. (2010). In: J. S. Wholey; H. P. Hatry & K. E. Newcomber. (Eds.). Handbook of Practical Program Evaluation; (3rd. Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Meneses, P. P. M. (2007). Avaliação de um curso de desenvolvimento regional sustentável no nível de resultados: A contribuição dos modelos lógicos e do método quase-experimental. Tese de doutorado não publicada, Universidade de Brasília, Brasília, DF.

Mourão, L., & Meneses, P.P.M. (2012). Medidas de impacto de TD&E: o nível de valor final organizacional. In: G.S. Abbad; L.; P.P.M. Meneses; T. Zerbini; J.E. Borges-Andrade; R. Villas-Boas & cols.. (Orgs.). Medidas de Avaliação TD&E: Ferramentas para a Gestão de Pessoas. 1ed.Porto Alegre - RS: Artmed, v. 1, (177-189).

Noe, R. A., Clarke, A. D., & Klein, H. J. (2014). Learning in the twenty-first-century workplace. Annual Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav., 1(1), (245-275).

Nordstrom, C. R., Wendland, D., & Williams, K. B. (1998). "To error is human": An examination of the effectiveness of error management training. Journal of Business and Psychology, 12, (269–282).

Reinhold, S., Gegenfurtner, A., & Lewalter, D. (2018). Social support and motivation to transfer as predictors of training transfer: testing full and partial mediation using meta-analytic structural equation modelling. International Journal of Training and Development. (1-14). ISSN 1360-3736. doi: 10.1111/ijtd.12115.

Richardson, R. J. e cols. (1999). Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas.

Rosa, M. V. F. P. C. & Arnoldi, M.A.G.C. (2006). A entrevista na pesquisa qualitativa. Mecanismos para validação dos resultados. Belo Horizonte: Autêntica.

Scriven, M. (1978). Perspectivas e procedimentos de avaliação. In: Scriven, M., & Stufflebeam, D. (Eds.). Avaliação educacional (II): perspectivas, procedimentos e alternativas. Petrópolis: Vozes.

Stufflebeam, D. (1978). Alternativas em avaliação educacional: um guia de auto-ensino para educadores. In: Scriven, M., Stufflebeam, D. (Eds.). Avaliação educacional (II): perspectivas, procedimentos e alternativas. Petrópolis: Vozes.

Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2014). Do organizations spend wisely on employees? Effects of

training and development investments on learning and innovation in organizations. J. Organ. Behav., 35, (393-412). doi: 10.1002/job.1897.

Vancouver, J. B., & Day, D. V. (2005). Industrial and organizational research on self-regulation: From constructs to applications. Applied Psychology: An International Review, 54, (155–185).

Vergara, S. C. (2009). Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas.

Wolfson, N. E., Cavanagh, T., & Kraiger, K. (2014). Older adults and technology-based training: Optimizing learning outcomes and transfer. Academy of Management Learning and Education.

Yin, R. (2005). Estudo de caso: planejamento e métodos. 2a ed. Porto Alegre: Bookman.

Zerbini, T., Coelho, 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.; P. P. M. Meneses; T. Zerbini; J. E. Borges-Andrade; R. Villas-Boas & cols.. (Orgs.). Medidas de Avaliação TD&E: Ferramentas para a Gestão de Pessoas. 1ed. Porto Alegre - RS: Artmed, 2012, v. 1, (127-146).

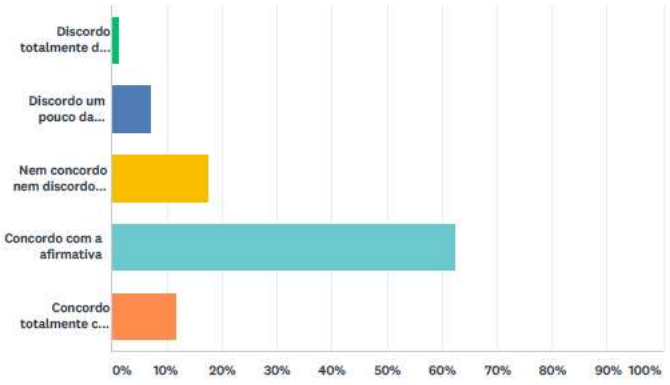
Zerbini,T. & Abbad, G.S. (2010) Transferência de Treinamento e Impacto do Treinamento no Trabalho: Análise Crítica da Literatura. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 10, 2, (97-111).

ANEXOS

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO APLICADO E RESPOSTAS OBTIDAS

Q1 Utilizo, com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento.

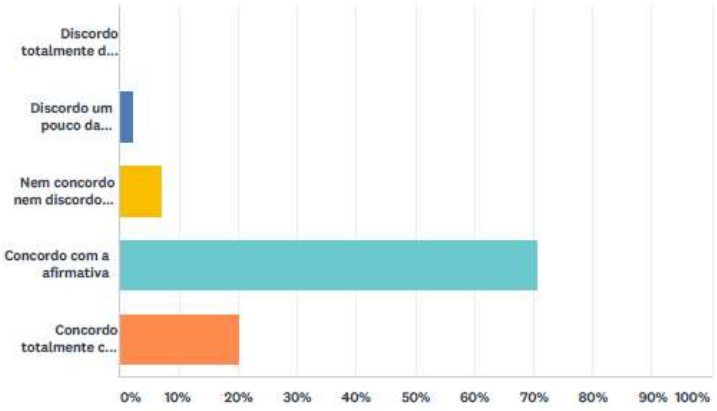
Answered: 85 Skipped: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Discordo totalmente da afirmativa	1,18%	1
Discordo um pouco da afirmativa	7,06%	6
Nem concordo nem discordo da afirmativa	17,65%	15
Concordo com a afirmativa	62,35%	53
Concordo totalmente com a afirmativa	11,76%	10
TOTAL		85

Q2 Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento.

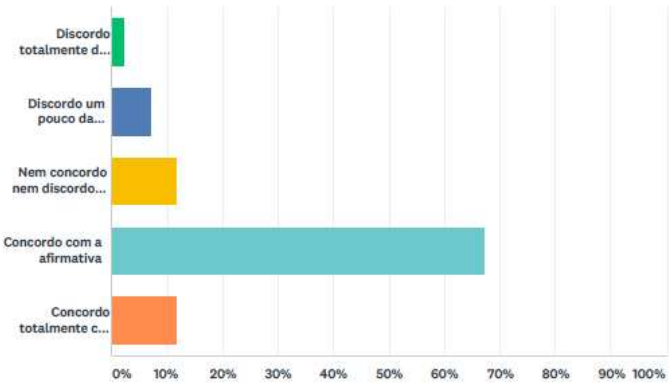
Answered: 85 Skipped: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Discordo totalmente da afirmativa	0,00%	0
Discordo um pouco da afirmativa	2,35%	2
Nem concordo nem discordo da afirmativa	7,06%	6
Concordo com a afirmativa	70,59%	60
Concordo totalmente com a afirmativa	20,00%	17
TOTAL		85

Q3 As habilidades que adquiri no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros em meu trabalho e em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento.

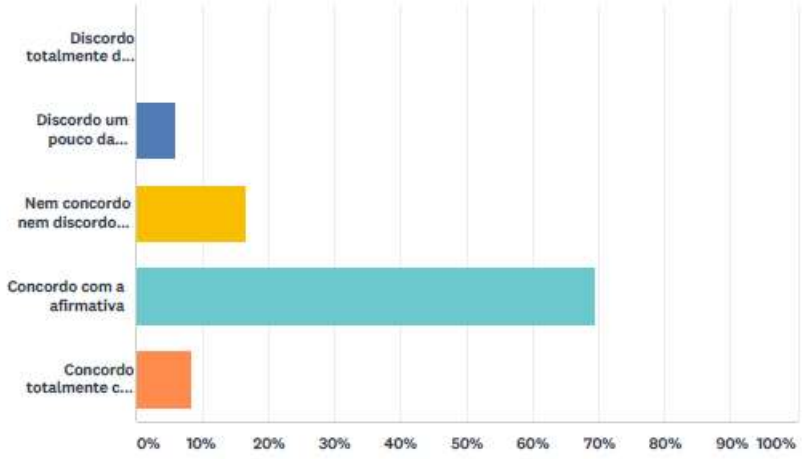
Answered: 85 Skipped: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Discordo totalmente da afirmativa	2,35%	2
Discordo um pouco da afirmativa	7,06%	6
Nem concordo nem discordo da afirmativa	11,76%	10
Concordo com a afirmativa	67,06%	57
Concordo totalmente com a afirmativa	11,76%	10
TOTAL		85

Q4 Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento.

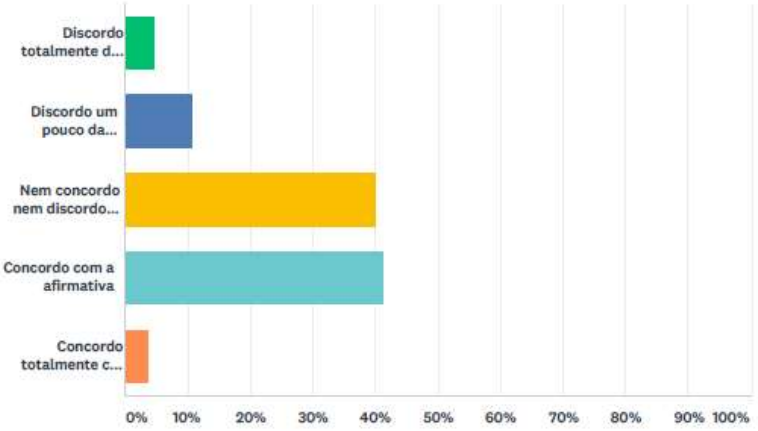
Answered: 85 Skipped: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Discordo totalmente da afirmativa	0,00%	0
Discordo um pouco da afirmativa	5,88%	5
Nem concordo nem discordo da afirmativa	16,47%	14
Concordo com a afirmativa	69,41%	59
Concordo totalmente com a afirmativa	8,24%	7
TOTAL		85

Q5 Quando aplico o que aprendi no treinamento, executo meu trabalho com maior rapidez.

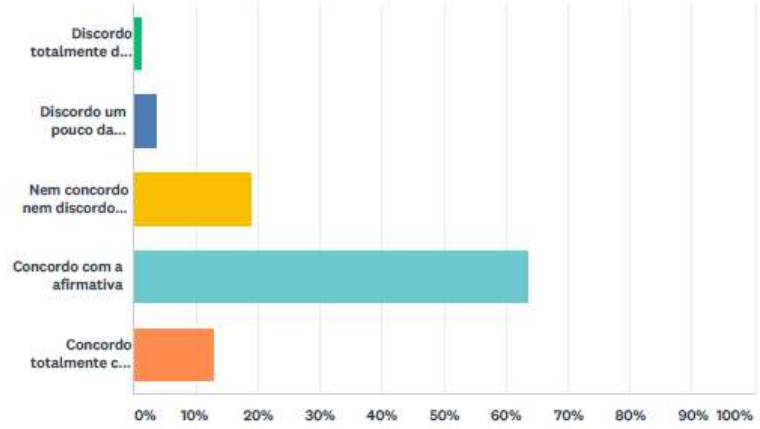
Answered: 85 Skipped: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Discordo totalmente da afirmativa	4,71%	4
Discordo um pouco da afirmativa	10,59%	9
Nem concordo nem discordo da afirmativa	40,00%	34
Concordo com a afirmativa	41,18%	35
Concordo totalmente com a afirmativa	3,53%	3
TOTAL		85

Q6 A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento.

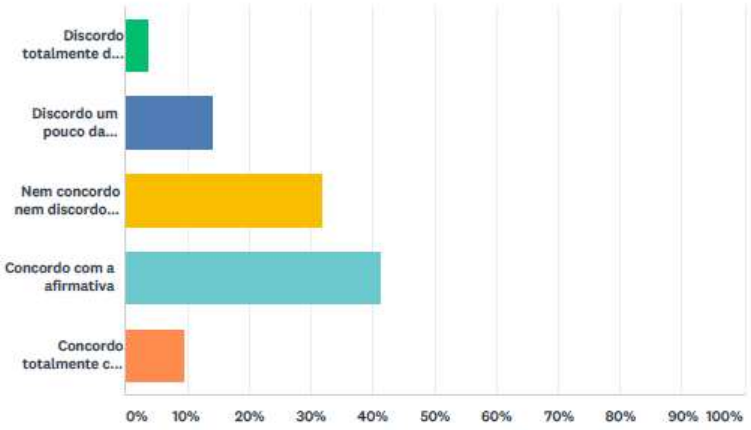
Answered: 85 Skipped: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Discordo totalmente da afirmativa	1,18%	1
Discordo um pouco da afirmativa	3,53%	3
Nem concordo nem discordo da afirmativa	18,82%	16
Concordo com a afirmativa	63,53%	54
Concordo totalmente com a afirmativa	12,94%	11
TOTAL		85

Q7 A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento.

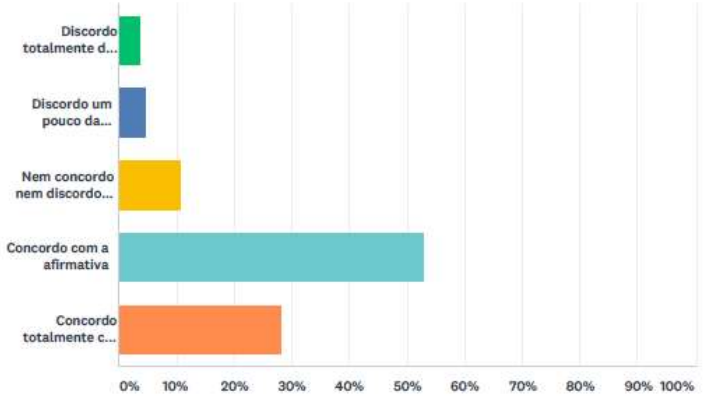
Answered: 85 Skipped: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Discordo totalmente da afirmativa	3,53%	3
Discordo um pouco da afirmativa	14,12%	12
Nem concordo nem discordo da afirmativa	31,76%	27
Concordo com a afirmativa	41,18%	35
Concordo totalmente com a afirmativa	9,41%	8
TOTAL		85

Q8 Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho.

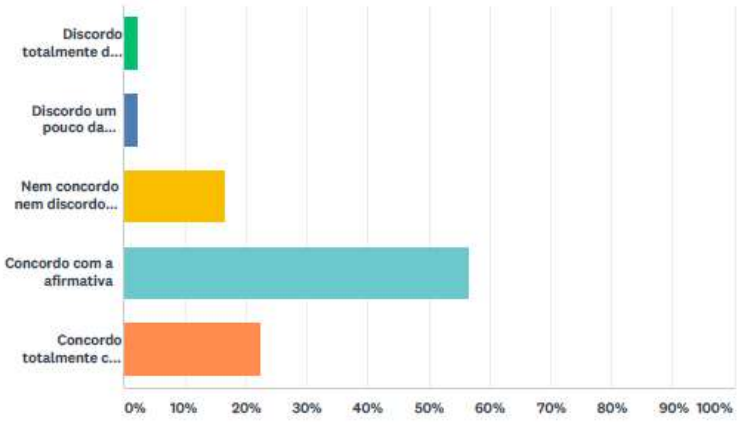
Answered: 85 Skipped: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Discordo totalmente da afirmativa	3,53%	3
Discordo um pouco da afirmativa	4,71%	4
Nem concordo nem discordo da afirmativa	10,59%	9
Concordo com a afirmativa	52,94%	45
Concordo totalmente com a afirmativa	28,24%	24
TOTAL		85

Q9 Minha participação nesse treinamento aumentou minha autoconfiança (agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso).

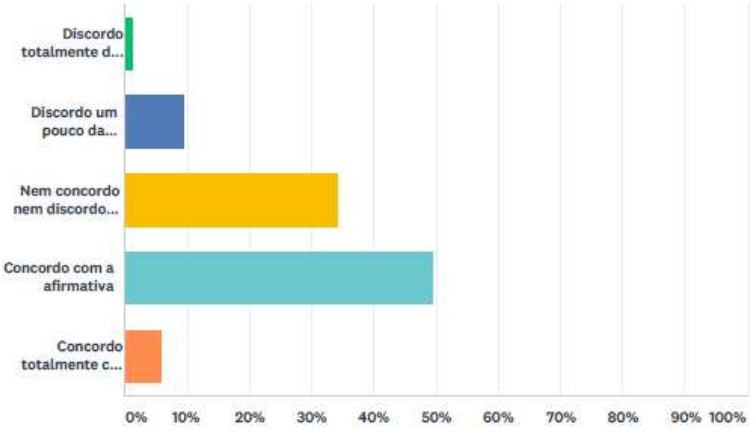
Answered: 85 Skipped: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Discordo totalmente da afirmativa	2,35%	2
Discordo um pouco da afirmativa	2,35%	2
Nem concordo nem discordo da afirmativa	16,47%	14
Concordo com a afirmativa	56,47%	48
Concordo totalmente com a afirmativa	22,35%	19
TOTAL		85

Q10 Após minha participação no treinamento, tenho sugerido, com maior frequência, mudanças nas rotinas de trabalho.

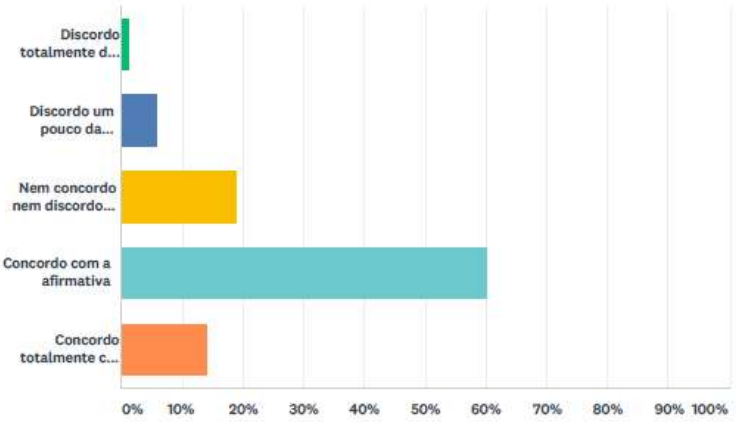
Answered: 85 Skipped: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Discordo totalmente da afirmativa	1,18%	1
Discordo um pouco da afirmativa	9,41%	8
Nem concordo nem discordo da afirmativa	34,12%	29
Concordo com a afirmativa	49,41%	42
Concordo totalmente com a afirmativa	5,88%	5
TOTAL		85

Q11 Esse treinamento que fiz me tornou mais receptivo a mudanças no trabalho.

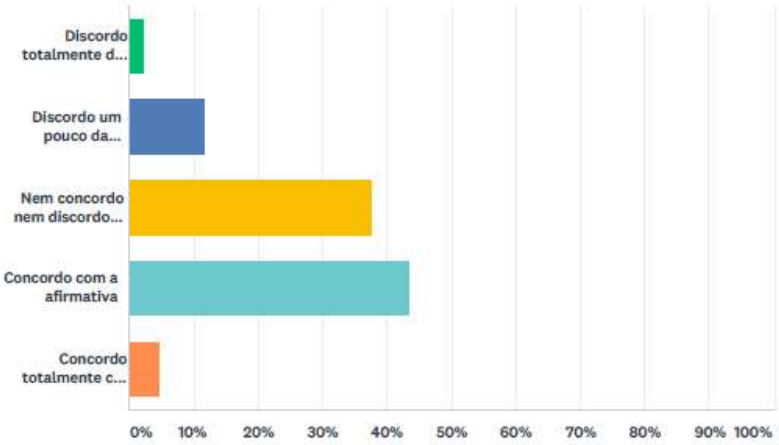
Answered: 85 Skipped: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Discordo totalmente da afirmativa	1,18%	1
Discordo um pouco da afirmativa	5,88%	5
Nem concordo nem discordo da afirmativa	18,82%	16
Concordo com a afirmativa	60,00%	51
Concordo totalmente com a afirmativa	14,12%	12
TOTAL		85

Q12 O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo novas habilidades.

Answered: 85 Skipped: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Discordo totalmente da afirmativa	2,35%	2
Discordo um pouco da afirmativa	11,76%	10
Nem concordo nem discordo da afirmativa	37,65%	32
Concordo com a afirmativa	43,53%	37
Concordo totalmente com a afirmativa	4,71%	4
TOTAL		85

Q13 - Espaço para observações relativas à descrição da sua avaliação quanto a oportunidades de melhoria e pontos fortes do treinamento aqui avaliado (opcional):

Respostas:

Ponderar mais durante a tomada de decisões.

Relacionamento com os servidores com relação as atividades a serem realizadas e em andamento, feedback, Discussão com a equipe na qualidade do trabalho produzido.

Eu já havia feito curso similar chamado "gestão de auto desempenho", então o curso serviu para rever os tópicos.

Minha sugestão é que este curso seja estendido aos substitutos dos coordenadores que também precisam ser treinados.

Minha turma foi um pouco prejudicada pelo local de realização do curso. Local perto do aeroporto. Teve muito barulho dos aviões. A avaliação do local onde será realizado o curso é muito importante. Os professores da Dom Cabral foram excelentes e superaram minha expectativa. Outro ponto importantíssimo foi a reunião com demais servidores para discussão e até mesmo para conhecimento.

O treinamento me fez perceber que eu poderia dar maior autonomia à minha equipe, por ser uma equipe formada por pessoas com alto grau de maturidade profissional, e isto fez com que eu pudesse desenvolver algumas atividades de coordenação que estavam atrofiadas. Essa mudança de atuação aumentou o nível de comprometimento e de motivação da equipe e aumentou a efetividade do meu trabalho.

O treinamento foi excelente e pode ser muito aplicado na gestão de pessoas, porém, o que menos tivemos condições de fazer neste ano foi gerir pessoas frente as metas que tivemos de enfrentar.
O treinamento foi relevante e perfeitamente aplicável no ambiente de trabalho.

Avaliação de pontos fortes da equipe.

Aprimoramento de empatia, flexibilidade, planejamento.

Faltou mais enfoque para o serviço público, o qual possui particularidades distintas do setor privado.

Se o treinamento fosse mais prático, facilitaria a retenção do conteúdo e sua aplicação posterior.
O treinamento de liderança é muito positivo para o aprimoramento das atividades profissionais da Agência. No meu caso particular, o curso agregou e consolidou pontos que eu já considerava importantes e aplicava no dia a dia do trabalho na Agência.

Focar mais em aspectos técnicos, pois o curso foi predominantemente motivacional.

Pontos fortes: conhecimentos e informações atualizados sobre o tema, novas perspectivas, ferramentas e subsídios. Oportunidades de melhoria: disseminação de conhecimento relacionado e melhores formas de organização do trabalho para a Agência toda.
A primeira parte do treinamento relativa ao autoconhecimento foi excelente, as outras foram boas.

Como coordenador de processos, não possuo equipe, não realizo avaliações, e não tenho aplicação do conteúdo em meu dia a dia. Acredito que o curso deveria ser voltado somente para os gerentes.

Não é possível a aplicação total do que foi adquirido tendo em vista o tempo disponível para tal, pois, há muito trabalho de minha parte a ser executada e da própria equipe.

Q14 - Por favor, liste a seguir as tarefas que você executa habitualmente que sofreram algum tipo de modificação em consequência de sua participação neste treinamento e outros efeitos (opcional).

Respostas:

Analisar e atuar em situações de conflitos, auto avaliação sobre como me comporto com Gestor de Pessoas, entender que as pessoas são diferentes mas que possuem pontos fortes que precisam ser incentivados para melhoria do trabalho.

Acompanhamento das demandas em andamento, discutir a melhor forma de executar e produzir os relatórios, interação da equipe focando mais nos pontos positivos da equipe, maior transparência sobre o planejamento das atividades no ano, incentivar a participação de todos num processo de melhoria continua.

Gerenciamento da minha equipe, forma de planejamento dos trabalhos do setor, valorização das pessoas, etc.

Aumento da periodicidade das reuniões com o grupo, evitar e-mails para comunicações sensíveis, preocupação em maior transparência nas ações que envolvem outras áreas.

i) Distribuição de tarefas; ii) controle e acompanhamento de obrigações; iii) absorção de realimentação dos trabalhos.

Negociações e motivação em reuniões e trabalhos em equipe.

Dar e receber feedback.

Capacidade de motivar as pessoas da minha coordenação.

Conhecimento dos tipos de servidores, se eles são executores, introspectivos, etc. Desse modo, conseguimos escolher melhor as atividades para cada um.

Debates com meus pares e com a Gerencia Regional, busca de auxilio com gestores de outras áreas, relações com subordinados.

Relacionamento com minha equipe de trabalho.

Relacionamento de um modo geral com os subordinados.

Melhor organização quanto às prioridades.

Liderança.

Me motivou ainda mais a ter um relacionamento mais próximo e amigável dos colegas, o

restante, responsabilidade e produtividade é tudo consequência da relação mencionada.

O impacto maior foi em relação à comunicação com os subordinados. Foi enfatizada a necessidade de um diálogo claro sobre o que se espera deles e também sobre a necessidade de um feedback eficaz.

Planejamento e delegação de tarefas e coordenação de atividades elaboração dos documentos do processo licitatório.

A forma como eu me comunico com a equipe e como deixo que eles assumam responsabilidade em seus processos.

Não tenho equipe subordinada, apenas um terceirizado sobre o qual não exerço poder hierárquico. Por conta disso, as oportunidades de utilização prática dos ensinamentos do curso são naturalmente limitadas. Todavia, isso não impediu que eu aproveitasse o aprendizado do curso para o meu crescimento pessoal e, também, para refletir sobre a minha postura diante dos meus superiores.

Delegação de atividades com maior autonomia e paciência. Facilidade na solução de conflitos.
Nas reuniões de grupo de trabalho, tenho procurado estimular a participação e o maior envolvimento de toda a equipe, por meio de uma comunicação mais ativa e um feedback mais proativo. Isso tem resultado em maior efetividade das contribuições de todos.

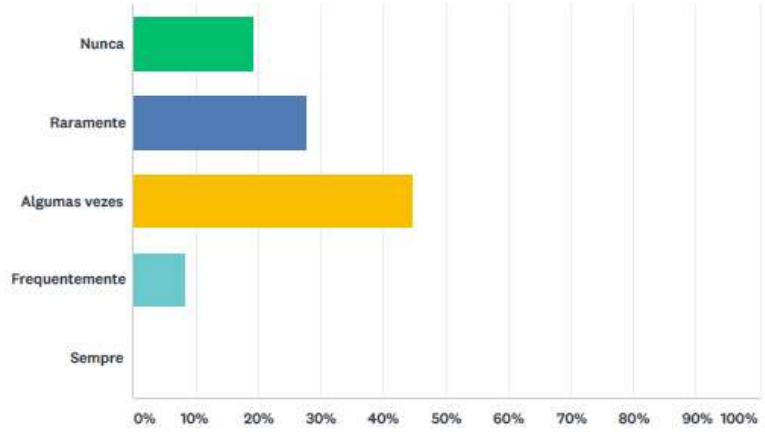
Melhorias em: avaliação de subordinados, organização e motivação da equipe, disseminação de conhecimento de forma mais produtiva/estruturada para a área, relacionamento com o superior hierárquico.

Acredito que o maior benefício pôde ser observado no campo da comunicação tanto com meus pares quanto com outros setores.

Trabalho em equipe, principalmente relacionamento com os colegas de trabalho.

Q15 Quando tenho dificuldades em aplicar eficazmente no trabalho as novas habilidades aprendidas no treinamento, recebo orientações sobre como fazê-lo.

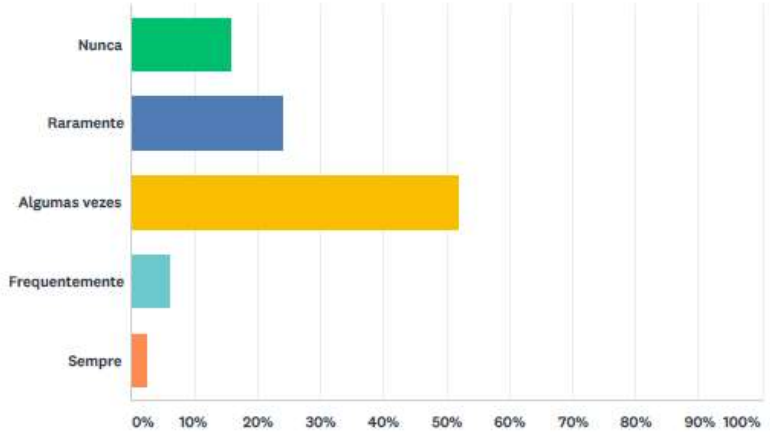
Answered: 83 Skipped: 2



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Nunca	19,28%	16
Raramente	27,71%	23
Algumas vezes	44,58%	37
Frequentemente	8,43%	7
Sempre	0,00%	0
TOTAL		83

Q16 Tenho recebido elogios quando aplico corretamente no trabalho as novas habilidades que aprendi.

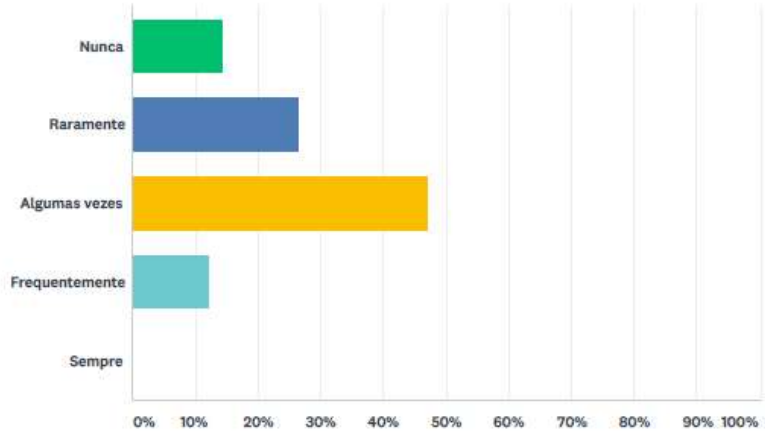
Answered: 83 Skipped: 2



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Nunca	15,66%	13
Raramente	24,10%	20
Algumas vezes	51,81%	43
Frequentemente	6,02%	5
Sempre	2,41%	2
TOTAL		83

Q17 Eu recebo as informações necessárias à correta aplicação das novas habilidades no meu trabalho.

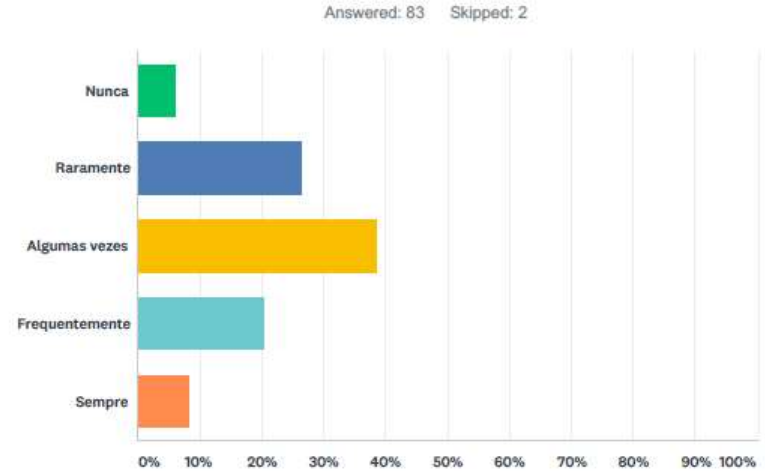
Answered: 83 Skipped: 2



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Nunca	14,46%	12
Raramente	26,51%	22
Algumas vezes	46,99%	39
Frequentemente	12,05%	10
Sempre	0,00%	0
TOTAL		83

Q18 Meus colegas mais experientes apoiam as tentativas que faço de usar no trabalho o que aprendi no treinamento.

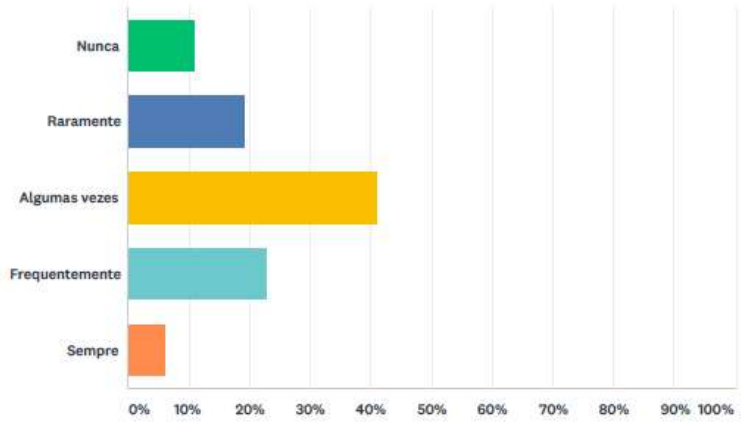
Answered: 83 Skipped: 2



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Nunca	6,02%	5
Raramente	26,51%	22
Algumas vezes	38,55%	32
Frequentemente	20,48%	17
Sempre	8,43%	7
TOTAL		83

Q19 Tenho sido encorajado pelo meu gestor imediato a aplicar, no meu trabalho, o que aprendi no treinamento.

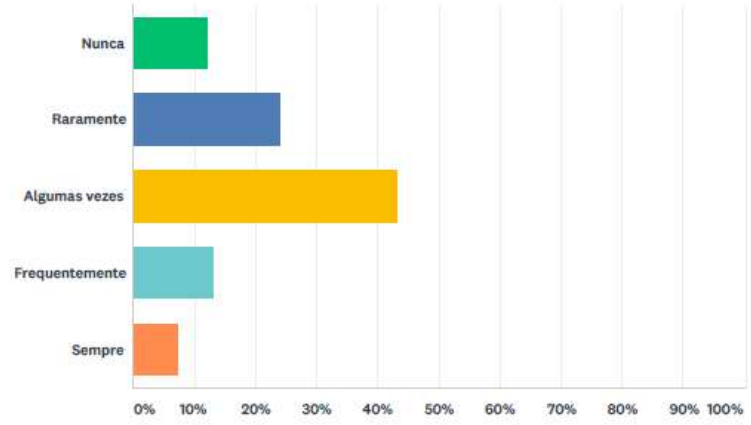
Answered: 83 Skipped: 2



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Nunca	10,84%	9
Raramente	19,28%	16
Algumas vezes	40,96%	34
Frequentemente	22,89%	19
Sempre	6,02%	5
TOTAL		83

Q20 Meu gestor imediato tem criado oportunidades para planejar comigo o uso das novas habilidades.

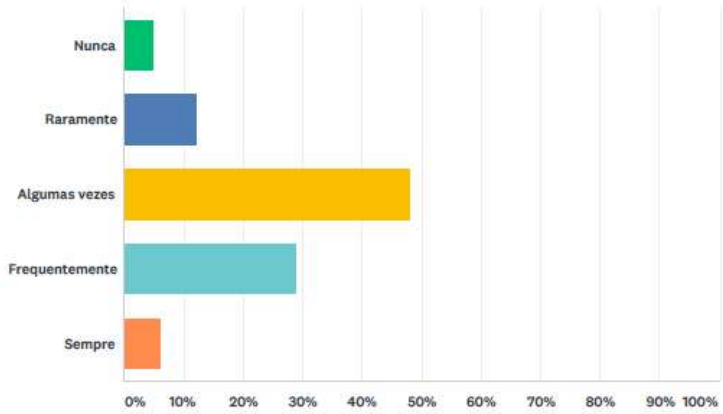
Answered: 83 Skipped: 2



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Nunca	12,05%	10
Raramente	24,10%	20
Algumas vezes	43,37%	36
Frequentemente	13,25%	11
Sempre	7,23%	6
TOTAL		83

Q21 Os objetivos de trabalho estabelecidos pelo meu gestor me encorajam a aplicar o que aprendi no treinamento.

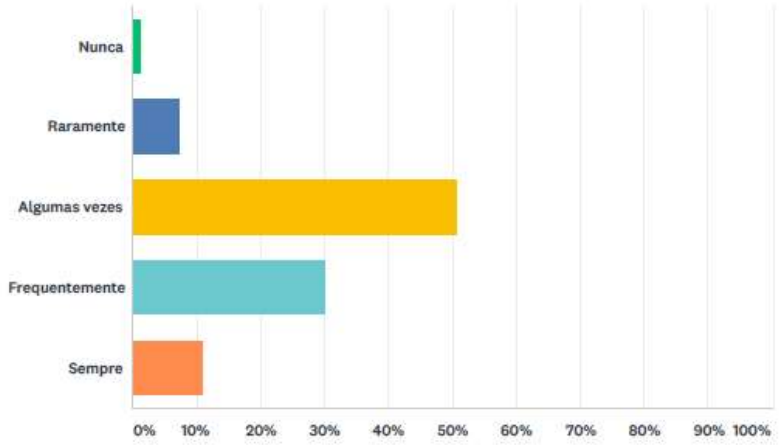
Answered: 83 Skipped: 2



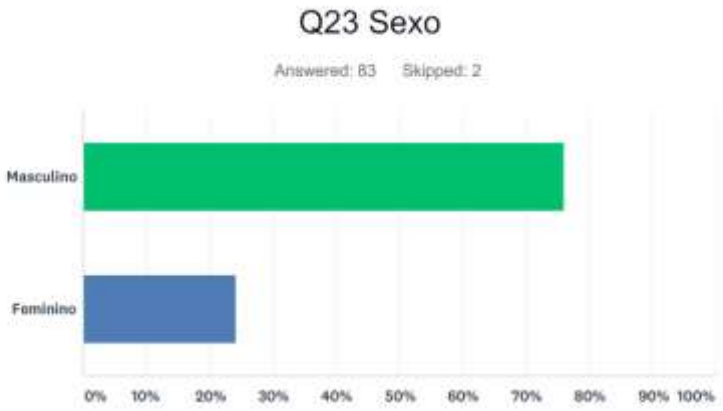
OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Nunca	4,82%	4
Raramente	12,05%	10
Algumas vezes	48,19%	40
Frequentemente	28,92%	24
Sempre	6,02%	5
TOTAL		83

Q22 Tenho tido oportunidades de aplicar no trabalho o que aprendi no treinamento.

Answered: 83 Skipped: 2



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Nunca	1,20%	1
Raramente	7,23%	6
Algumas vezes	50,60%	42
Frequentemente	30,12%	25
Sempre	10,84%	9
TOTAL		83



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Masculino	75,90%	63
Feminino	24,10%	20
TOTAL		83

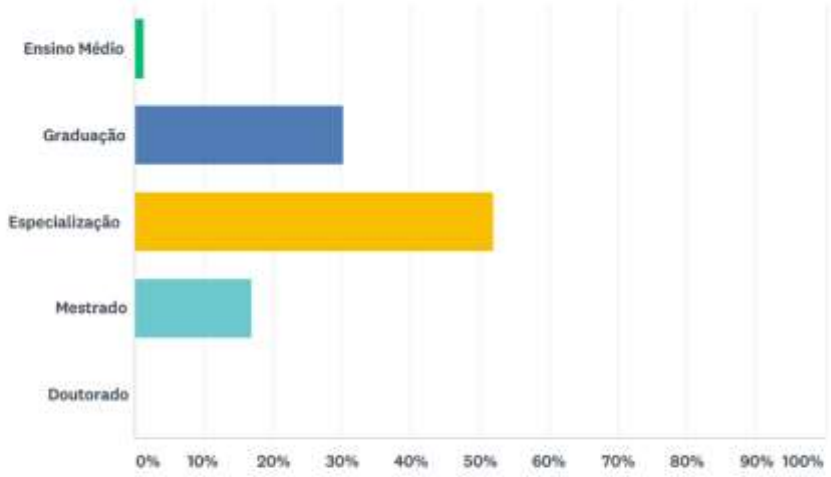
Estatística	Q24 - Idade	Q25 – Tempo de AGÊNCIA
Média	41,85	11,89
Desvio Padrão	8,72	5,11
Variância	76,05	26,19
Moda	46	13
Máximo	68	35
Quartil 3	46	13
Mediana	40	12
Quartil 1	36	9
Mínimo	26	3

Q26 - Estado (UF) em que você trabalha

UF	Quantidade
DF	44
RJ	5
RS	5
PA	4
AM	4
MG	4
CE	3
SP	3
PE	3
GO	2
PR	2
SC	1
BA	1
ES	1
MS	1

Q27 Escolaridade (marque a opção que corresponde ao seu maior nível completo)

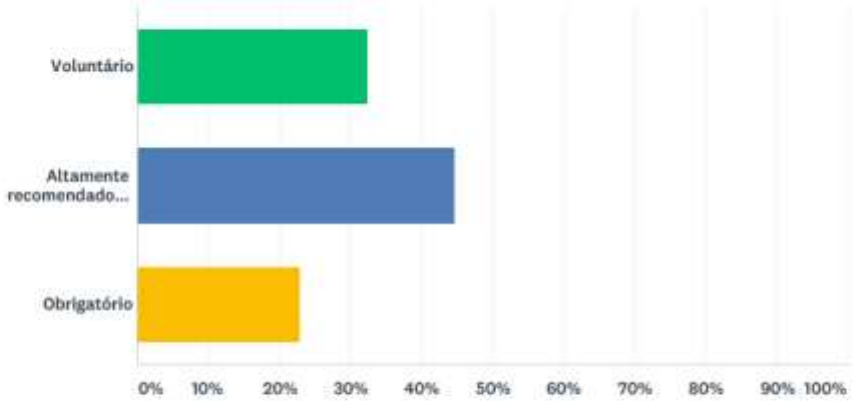
Answered: 83 Skipped: 2



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Ensino Médio	1,20%	1
Graduação	30,12%	25
Especialização	51,81%	43
Mestrado	16,87%	14
Doutorado	0,00%	0
TOTAL		83

Q28 O treinamento, aqui avaliado, foi para você:

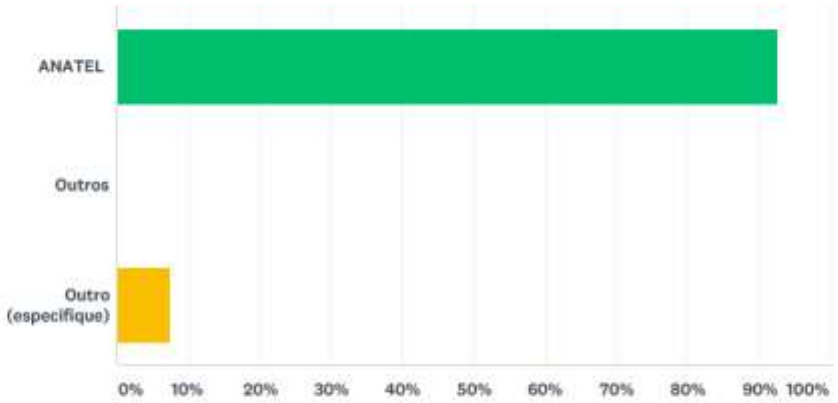
Answered: 83 Skipped: 2



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Voluntário	32,53%	27
Altamente recomendado pelo gestor ou pela organização	44,58%	37
Obrigatório	22,89%	19
TOTAL		83

Q29 Órgão de origem:

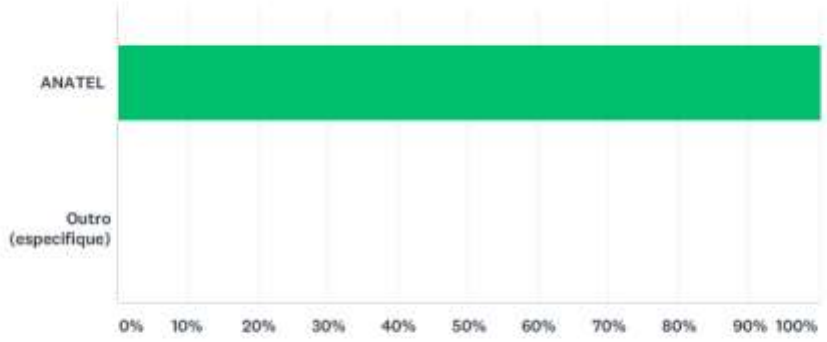
Answered: 83 Skipped: 2



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
ANATEL	92,77%	77
Outros	0,00%	0
Outro (especifique)	7,23%	6
TOTAL		83

Q30 Órgão de Exercício Atual:

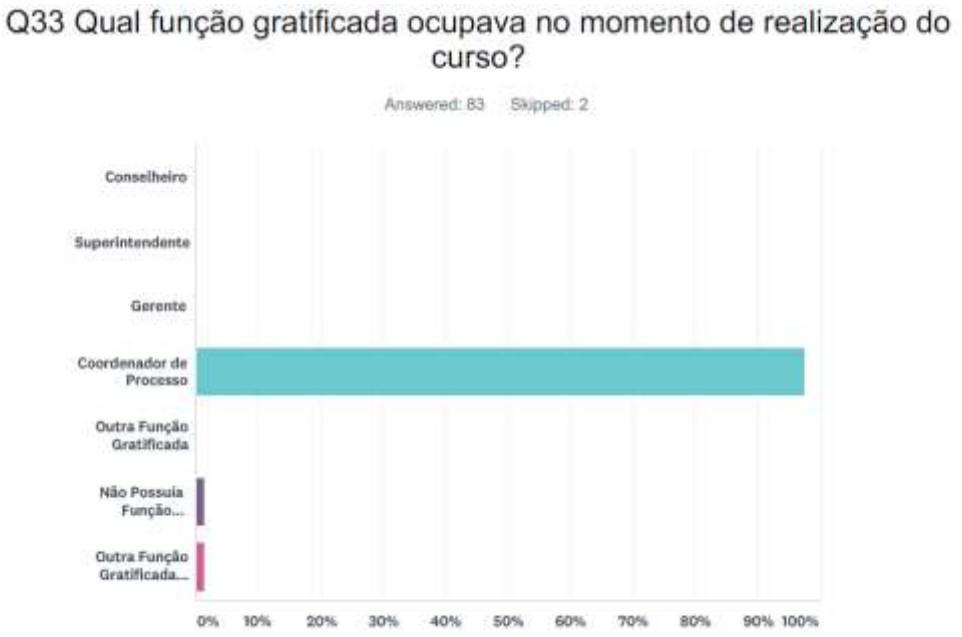
Answered: 83 Skipped: 2



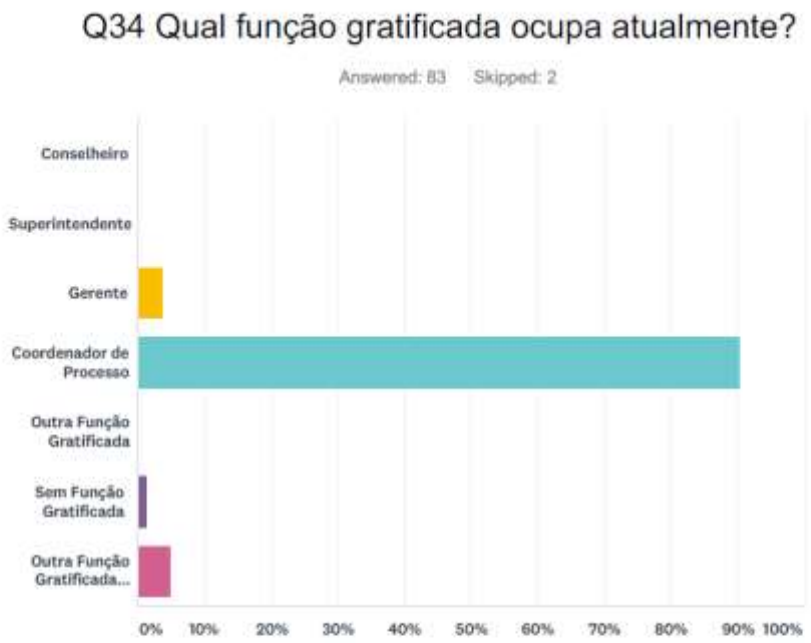
OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
ANATEL	100,00%	83
Outro (especifique)	0,00%	0
TOTAL		83

Q31 - Unidade momento realização do curso	Quantidade	Q32 - Unidade Atual	Quantidade
AFCA	1	AFCA	1
AFIS	2	AFIS	2
AFPE	5	AFPE	5
CODI	1	CODI	1
COGE	3	COGE	3
COUN	4	COUN	3
CPRP	1	CPRP	1
FIGF	1	FISF	2
FISF	2	GIDS	2
GIDS	2	GIIB	2
GIIB	2	GIMR	1
GIMR	1	GR01	3
GR01	3	GR02	4
GR02	4	GR03	2
GR03	2	GR04	4
GR04	4	GR05	5
GR05	5	GR06	4
GR06	4	GR07	2
GR07	2	GR08	1
GR08	1	GR09	3
GR09	3	GR10	4
GR10	4	GR11	4
GR11	3	Outra	2
ORCN	2	ORCN	2
ORER	2	ORER	2
ORLE	5	ORLE	5
PRPE	1	PR	1
PRRE	2	PRPE	1
PRUV	1	PRRE	2

RCIC	1	PRUV	1
RCRC	2	RCIC	1
RCTS	2	RCRC	1
UO001	2	RCTS	2
UO021	1	SRC	1
UO031	1	UO021	1
UO072	1	UO031	1
		UO072	1
Total	83		83



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Conselheiro	0,00%	0
Superintendente	0,00%	0
Gerente	0,00%	0
Coordenador de Processo	97,59%	81
Outra Função Gratificada	0,00%	0
Não Possuía Função Gratificada	1,20%	1
Outra Função Gratificada (especifique)	1,20%	1
TOTAL		83



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Conselheiro	0,00%	0
Superintendente	0,00%	0
Gerente	3,61%	3
Coordenador de Processo	90,36%	75
Outra Função Gratificada	0,00%	0
Sem Função Gratificada	1,20%	1
Outra Função Gratificada (especifique)	4,82%	4
TOTAL		83

Q25 - Fique à vontade caso queira fazer comentários gerais sobre os efeitos do treinamento sobre o seu trabalho e o de seus liderados.

Respostas:

O treinamento serviu para entender que a execução de uma tarefa necessita do apoio de todos para que se tenha êxito e que o Líder deve ouvir mais do que falar, ser humilde, paciente, sábio, amigo, verdadeiro e acima de tudo seguir os passos do Criador do Universo!!

Apesar de alguns pontos tratados no treinamento estarem ligados diretamente ao setor privado, apesar da instituição que ministrou o curso, ter adaptado o conteúdo para o setor público, uma pequena parte não tem como ser aplicada na nossa prática. No geral foi um ótimo curso, que me fez sair do lugar comum, pensar e fazer algo diferente, buscando somar/aliar um melhor relacionamento entre todos e a busca por melhores práticas e consequentemente, melhores

resultados.

Antes mesmo de realizar o treinamento, verifiquei que minha conduta já estava razoavelmente direcionada para os objetivos do treinamento, apenas lapidei alguns conceitos e consegui melhorar mais ainda, espero que existam novas capacitações nesse sentido.

Excelente curso e recomendo a continuidade deste curso de liderança e futuros cursos sobre negociações e relacionamentos.

Excelente treinamento!! Deveria haver capacitação semelhante para os demais servidores que não possuem função gratificada.

Extremamente valioso, não só para aplicabilidade do aprendizado no trabalho, como também relacionamentos de maneira geral.

As informações passadas no curso foram bastante proveitosas para o exercício de minhas funções. Muitas decisões, posicionamentos e ações no ambiente de trabalho são influenciadas pelo que absorvi no curso.
O treinamento foi excelente e me orientou a tomar decisões importantes com toda a equipe. Infelizmente, por decisão da atual gestão, o processo que eu coordeno foi extinto.

O treinamento me agregou muito na questão do autoconhecimento e na compreensão dos tipos de perfis dos liderados.

Os maiores efeitos do curso realizado, para mim, foram relacionados ao meu autoconhecimento (por meio do teste realizado antes das aulas, cujo resultado foi entregue durante o curso) e à demonstração da necessidade de diálogo claro com os subordinados.
Curso de excelente aplicação prática

Me ajudou a compreender os liderados e como trata-los e incentiva-los para o trabalho.
Percebo um bom envolvimento dos meus liderados em suas atividades e que nossa comunicação tem sido sempre boa e direta.

Meus comentários, na verdade, são sobre as minhas respostas nesta pesquisa. Respondi a pesquisa como forma de colaborar com o trabalho, pois sei que, muitas vezes, os pesquisadores têm dificuldade de conseguir uma massa de dados relevante para análise. Todavia, acredito que a minha contribuição não seja adequada ao objetivo da pesquisa por eu não ter equipe subordinada e, assim, não ter tido a oportunidade de aproveitamento relevante do aprendizado do curso no meu dia a dia de trabalho. Desta forma, me preocupa que as minhas respostas possam, eventualmente, distorcer o resultado da avaliação de um curso que foi sim de muito boa qualidade. Portanto, fique à vontade para, se achar pertinente, descartar essa minha participação na pesquisa.

O treinamento foi excelente, e os resultados poderiam ser otimizados se uma versão adequada do curso fosse ofertado aos demais servidores de nossa equipe.

Os efeitos do treinamento são muito positivos, pois a aplicação do aprendizado tem tornado o ambiente de trabalho mais agradável, com reflexos positivos no resultado das tarefas. Todavia, a amplitude e a consistência desses efeitos é limitada, pois também está intimamente relacionada à forma como as decisões são tomadas pela alta gestão da Agência e, também, ao feedback desses junto aos colaboradores (técnicos, analistas e especialistas). O treinamento é importante e deve ser constante, visando a melhoria continua dos profissionais e das tarefas realizadas, mas, é preciso que as ferramentas de liderança sejam refletidas na alta gestão e percebidas por todos.

O treinamento foi muito bom, entendo que foi o estado da arte ou um conteúdo muito atualizado sobre o tema, trazendo uma "modernidade" para a Agência nesse assunto. Porém só o treinamento entendo não ser suficiente para melhorar de verdade e profundamente a organização do trabalho na Agência. Gostaria de ver mais iniciativas como essa.

Acredito que um acompanhamento após o curso seria de grande valia.

Coordenadores de processo não possuem subordinados, ao nenos não deveriam conforme regimento. Acredito que o curso é mais aproveitado por gerentes ou quem possui equipe subordinada. Não tenho aplicação do conteúdo em meu dia a dia. As seleções na pesquisa "nunca" deve ao fato de não existe opção de não se aplica.

Apesar da pouca oportunidade quanto aplicação especificamente percebida pelos liderados e pelo gerente, procuro sempre que possível aplicar o que foi aprendido, ainda que de forma discreta.

ANEXO 2 – DESCRIÇÃO E ANOTAÇÕES DO GRUPO FOCAL

O presente relato refere-se ao grupo focal realizado na sede da Agência (localizada em Brasília/DF), no dia 29 de novembro de 2018 e teve como objetivo validar o Modelo Lógico elaborado a partir da análise documental do curso da Academia de Liderança ministrado para os servidores alocados em função de coordenação.

O grupo focal foi iniciado com apresentação do mediador que tratou de esclarecer o objetivo do grupo focal destinado a validação do Modelo Lógico construído e a continuidade das ações do Projeto de desenvolvimento de lideranças, bem como os pré-requisitos utilizados para a montagem do público-alvo dessa atividade. Agradecendo em seguida pela aceitação do convite e presença naquele momento, reforçando que a participação ativa de cada integrante seria primordial e essencial para o desenvolvimento do trabalho e qualidade dos resultados.

Em seguida continuou com a apresentação dos integrantes do grupo e explicando as etapas do projeto e enfocando que esta etapa é a realização do grupo focal. Além disso explanou o objetivo do grupo focal. Em seguida foi explicada a metodologia da realização do grupo focal de acordo com o slide.

Iniciou a apresentação dos participantes:

1- **Servidor 1:** gênero masculino, formação em Engenharia Eletricista, trabalha desde 2007 na Agência, ou seja, tem 11 anos de atuação no órgão, tem experiência profissional em outras Unidades Regionais da Agência e atualmente ocupa a função de coordenador de processos na sede da Agência e tem 01 ano e 08 meses de atuação nessa função, porém não tem equipe. Função no grupo: Egresso.
2- **Servidor 2:** gênero masculino, formação em Engenharia eletricista, trabalha desde 2007 na Agência, ou seja, tem 11 anos de atuação no órgão. Desde 2013 atua como coordenador de processos, perfazendo 4 anos e meio e sua equipe é composta por 2 integrantes. Função no grupo: Egresso.
3- **Servidor 3:** gênero feminino, formação em Direito, atua na área de fiscalização elaborando procedimentos interno para fiscal. Já trabalhou na regulamentação e outorga. Função no grupo: representante da equipe/subordinado.
4- **Servidor 4:** gênero feminino, formação em Direito, trabalha desde 2007 na superintendência da sede. Função no grupo: representante da equipe/subordinado.
5- **Servidor 5:** gênero masculino, formação em Tecnologia da Informação, atua como coordenador de processos desde 2015, tem experiência como fiscal e em outras Unidades Regionais. Função no grupo: Egresso.

6- **Servidor 6:** gênero feminino, fomação em Comércio e Exterior, trabalha há 09 anos no órgão e atuamente compõe a equipe do RH com o subprocesso capacitação. Representante do desenho instrucional/Origem da demanda.
7- **Servidor 7:** gênero feminino, formação em Administração, trabalha no órgão desde 2007, ou seja, tem 11 anos de experiência na Agência. Atualmente é coordenadora de processos e está há 4 anos nessa função. Tem experiência na área de orçamento e arrecadação. Função no grupo: Egresso.
8- **Servidor 8:** gênero masculino, formação em Psicologia, trabalha há 11 anos na Agência, atuou no RH e atualmente responásvel pelo QVT. Representante da pesquisa QVT/Origem da demanda.
9- **Servidor 9:** gênero masculino, formação em Administração, trabalha desde 2007 na Agência, ou seja, tem 11 anos no órgão. Sempre atuou na sede, já passou pelo setor de tecnologia e de contratações, já foi assessor e gerente operacional. Função no grupo: Representante do RH/Origem da demanda.

Em seguida das apresentações foram apresentadas as orientações para o grupo conforme. Em seguida foi apresentado o Modelo Lógico proposto.
O mediador passou a apresentação geral e entregou o questionário individual para ser respondido pelos participantes, às15h.

O servidor 3 questionou que não saberia responder a todas as perguntas, pois não havia feito o curso. Em seguida perguntou referência de quando ocorreu o curso que foi respondido pelo servidor 2 e pelo servidor 7 e apontado no modelo lógico pela aluna 2.

Às 15h20 todos os participantes finalizaram o preenchimento do questionário e estes foram subdivididos em 03 grupos, conforme a compatibilidade de cada integrante da amostra para consolidar as respostas. Dessa forma formaram-se 01 grupo composto por coordenadores de processos; 01 grupo composto por subordinados das equipes; e, 01 grupo formado por pessoas envolvidas no surgimento e atendimento da demanda.

QUESTÕES INDUTORAS

No retorno, a aluna 2 apresentou a primeira questão indutora. **“O que originou o programa de liderança?”**

Servidor 8 afirmou que os resultados da pesquisa de QVT realizada em 2008 resultou numa política na Agência, e um dos objetivos era promover o desenvolvimento dos gestores para um ambiente melhor. E, complementou afirmando que a demanda "também veio da própria percepção da própria Agência. O que se espera de um gerente na Agência. Não tinha nada nesse sentido".

Servidor 7 colocou que trouxe para o nível de coordenação porque está ligado diretamente à equipe. A turma de coordenação é diferente dos gerentes. Não tinha dinheiro suficiente para todos.

Na segunda questão: **"quais os resultados de aprendizagem esperados?"**

Servidor 8 colocou que era a melhoria das relações com os servidores, dar feedback, distribuição mais justa das tarefas.

Servidor 7 relatou a questão do *Feedback*.

Servidor 6 - questões comportamentais, ter um perfil mais comportamental, saber ouvir.

Servidor 2 - colocou que recebeu um *e-mail* informando o que seria o curso, mas apenas isso.

Destacando então que foram perceptíveis a mudança de atitude gerencial e a importância de suporte e cultura na avaliação de treinamentos.

RECURSOS

A aluna 2 apresentou os recursos e Servidor 9 enfatizou um gasto a mais de 160.000,00 com diárias e passagens para trazer os participantes de fora da sede. Ressaltando que esse valor não estava no contrato.

Pontuaram que a sala não foi contratada, foi cedida.

Nos recursos materiais que teve a bolsinha e lembraram das balinhas, chicletes e bombom do primeiro dia. (Servidores 7 e 2 salientaram)

Servidor 7 ressaltou que o custo do gestor do contrato faz parte do trabalho do pessoal da Agência. Afirmando que não teve mais nenhum recurso adicional.

ATIVIDADES

Servidores 7 e 2 - Foi relatado as atividades e perguntou se houve algo a mais e confirmaram as avaliações de reação por turma e por módulo.

Servidor 7 - A reunião de encerramento foi do contrato, não do curso especificamente.

PRODUTOS

Aluna 2 - Foram explanados os recursos no modelo lógico. "**Foi perguntado se houve algum produto a mais".**

Servidor 7 resultou que o público foi os coordenadores.

Servidor 7 explicou que foram dois produtos, o curso e as trilhas, mas que eram independentes.

Servidor 9 colocou que essas ações não são desconectadas. A pesquisa de clima, os cursos, a pesquisa de QVT... todos fazem parte de um programa maior de gestão de desempenho maior que traga uma cultura de gestão de desempenho para Agência, que ainda é capenga. Reforçou a conexão das ações. Não foi só a pesquisa de QVT que alavancou o curso, mas toda a experiência da gestão de pessoas da Agência, além de preparar melhor quem assume uma liderança pois se sentiam despreparados, e isso era uma demanda deles. Os próximos passos também têm a ver com esse programa maior.

BENEFICIÁRIOS

Servidor 9 - colocou que todos os servidores foram beneficiados. A gestão da agência como um todo.

Servidor 7 - colocou que, mais ainda, todos para baixo e para cima são beneficiados, referenciando que os subordinados e chefes também se beneficiam do treinamento.

Servidor 1- colocou que o nome certo é gerência regional e não agência regional.

Servidor 9 - colocou que o melhor é utilizar unidade regional.

Servidor 5 - perguntou se houve gerentes e o Servidor 7 afirmou que este treinamento foi apenas para coordenadores e teve outro para gerentes.

CURTO PRAZO – INDIVÍDUO

Servidor 5 - colocou que houve um autoconhecimento como líder e como gestor e no final como você se autoconhecer e as pessoas em volta para saber a melhor forma de liderá-las e conhecer seus processos.

Servidor 1 – confirmou com o Servidor 5 e disse que o mais importante foi aprender as diversas formas de encarar a realidade, de se colocar no lugar de outra pessoa e saber que ela não vai ter o mesmo pensamento que você influenciou sobre maneira, em especial em negociação e discussões

Servidor 2 - colocou um benefício de buscar uma melhor convivência, um melhor ambiente no grupo de pessoas.

Servidor 5 - colocou que no ambiente externo, o local influenciou no aprendizado, pois tinha reforma e era do lado do aeroporto.

Servidor 7 - confirmou que viu essas avaliações e ressaltou os pontos importantes. Acreditaram que o lugar era bom porque era fora do ambiente para não ter interferências. Ainda reforçou que ira procurar outros lugares bons.

Servidor 2 - colocou que na semana que fizeram ainda estavam em greve dos caminhoneiros e as pessoas que participavam do treinamento estavam com medo de não voltarem para casa.

Servidor 5 - colocou que achou a turma grande e perdia muito tempo na dinâmica.

Servidor 1 - pontuou o barulho dos aviões.

MEDIO PRAZO – INDIVÍDUO

Servidor 5 - colocou que tem mais resultados. Como conhecer o perfil do liderado para trazer ele para os projetos e para a missão da instituição. Que tipo de atividade que propõe para ele que não será impeditiva. Em sua equipe tem pessoas motivadas e não motivadas, introspectiva e extrospectiva e sabendo o tipo de perfil de cada um escolhe melhor a atividade para cada indivíduo.

Servidor 2 - colocou que a equipe dele é ele e mais um e o feedback, conversar mais sobre as situações que tem que mudar um pouco o que havia combinado, conversar mais e dar mais feedback dessas mudanças

Servidor 5 - colocou que na ausência da equipe faz essas aplicações com os pares.

Servidor 7 - solicitou a fala de outras pessoas para saber se está efetivamente ocorrendo esses impactos.

1- Servidor 4 - Colocou que o coordenador voltou bem entusiasmado querendo aplicar. Mas com o tempo, está sentindo que a organização está melhorando com a distribuição de tarefas que aos poucos está melhorando porque são pessoas. Que houve um esforço logo quando voltou, que aparentemente voltou com entusiasmo. A tendência é que aos poucos vai conseguir.
2- Servidor 3 - colocou que esse treinamento é "super" importante. Existem perfis completamente diferentes que parece que está em lugares diferentes. A rotatividade é muito alta. Esse treinamento é importante para se ter o mínimo. Essa parte humana. Às vezes pega um técnico muito bom e de repente ficou gerente. Nossa! Para o trabalho fluir é muito importante. Para saber como dividir as atividades. Tem algumas pessoas que tem habilidades inatas e não. Mediar os conflitos e identificar os problemas é

importante para não causar impacto na equipe toda. A pessoa mapeou melhor, mas já vinha bem como gerente.

Servidor 2 - colocou que a percepção de impacto depende da condição anterior. Se alguém já era bom líder, a diferença pode ser pouca.

Servidor 7 - colocou que não se muda de uma hora para outra. Tudo é uma construção. O curso te dá técnicas, base, mas vale lembrar e citou exemplo próprio. E não sabe relacionar se suas técnicas estão diretamente relacionadas àquele treinamento.

Servidor 3 - colocou que o curso dá uma condição mais técnica

Servidor 7 - colocou que o pessoal, no geral, voltou muito motivado.

Servidor 9 - colocou que o treinamento tem um componente fundamental de difícil percepção que é a formação de um paradigma, pois internaliza os conceitos gerenciais, mesmo que de uma maneira não implícita. Traz uma linguagem comum. Mesmo que não esteja aplicando de maneira tão clara no dia a dia. Formar ideias é um componente importante do treinamento.

Servidor 7 - coloca que tem muitos engenheiros e no curso perguntou se por ser engenheiros tímidos é que foram selecionados. A percepção de ver o lado das pessoas no treinamento gerou um sentimento de tranquilidade. Até para não fazer julgamento de quem é melhor que quem. Por isso que fizeram tanta questão de ter o MBTI.

Servidor 5 - colocou que se você fica muito imerso e cai na rotina, o aprendizado cai no esquecimento, então pode ter coisas que viu nos cursos que pode não ser lembrado. Então precisa ir colocando em prática. Às vezes falta tempo na rotina para aplicar no dia a dia.

Servidor 2 - colocou que nem tudo que aprende cabe na Agência, mas que nesse caso não vê nenhum impeditivo para aplicar.

Servidor 1 - colocou que o fato de abrir a cabeça de entender os perfis diferentes ajudou com os pares, mas que no caso dele, sem equipe, as ferramentas de equipe foram limitadas. Não houve uma aplicação direta.

MEDIO PRAZO – EQUIPES E ORGANIZAÇÃO

Servidor 3 – melhorou a escuta e ouvir mais. Identificar os perfis sem a crítica.

Servidor 9 - coloca uma relação com o filme do Armistron e mostra que era um cara genial mas introvertido.

Servidor 3 - disse que percebeu muito o conceito de perfis pré determinado, estereótipos e que acha que, apesar de ainda ter isso, já mudou. Hoje viu que pode ser mais apaziguador, que antes o perfil adequado era o combativo e que esse tipo de treinamento ajuda a mudar a cultura.

Servidor 9 - reforçou que isso é o tipo de quebra de paradigma que o treinamento colabora.

Servidor 5 - colocou que não dá para ter certeza da melhoria pois não são quantificáveis.

Servidor 2 - colocou que no seu caso não houve melhora.

Servidor 7 - perguntou se alguém melhorou a produtividade.

Servidor 9 - colocou que não viu mudança aparente, pois tem uma demanda alta na área e ainda não tem uma priorização e isso perde a oportunidade de colocar em prática o que aprendeu. Precisa discutir a priorização para colocar em prática mesmo com a rotina. Outro fator é que onde tem pessoas que já tem uma formação em gestão (administradores) pode ser que não agregue tanto. Como curso de nivelamento, ok, mas para quem já conhece sobre o tema, pode não ter feito tanta diferença.

Servidor 7 - colocou que os resultados de médio prazo são desdobramento, mas não chegou em colocar metas desses indicadores.

Servidor 2 - colocou que não viu a mudança, pois os lugares e as demandas e problemas são diferentes, bem como as atividades, mas melhorou o convívio. Pode ser que a pessoa é que esteja no lugar errado.

Servidor 3 - colocou que poderia ver a questão da carreira, apesar dos problemas políticos e rotatividade, pois sente falta de uma continuidade. Deu exemplo que uma pessoa que fez carreira numa mesma área. Ela acredita que deveria fazer carreira numa mesma área. Assim pode ser feito um plano de cursos para galgar aquela área. Sugere uma trilha.

Servidor 6 - reforça a palavra trilha.

Servidor 2 - Aqui muda muito, o gerente muda, a prioridade muda, as atividades mudam.

Servidor 3 - diz que falta a trilha. Se tiver a trilha não se perde o treinamento.

Servidor 6 - reforça novamente que se houver a trilha fica mais eficiente o treinamento.

Servidor 5 - deu o exemplo de um Banco que funciona bem.

Servidor 7 - coloca que Banco em questão já está bem adiantado no processo de desenvolvimento, que lá tem uma inteligência de RH.

Foi posto que o RH não aproveitou o currículo dos cargos e Servidor 2 colocou que apenas no último concurso isso foi feito. Servidor 7 explicou que o contrato também teve o desenvolvimento de trilhas gerencial e técnica.

Servidor 9 - colocou que tem muitas histórias que levaria muito tempo. Ainda explicou como funciona alguns processos que dificultam ou facilitam essas ações na Agência.

LONGO PRAZO ORGANIZAÇÃO

Servidor 1 - colocou que tem 2 óticas. A de quem planejou e a de quem vivenciou.

Servidor 9 - (de quem planejou) – preparar melhor os gestores para serem melhores líderes.

Servidor 1 – ter gestores e equipes mais motivadas e propensas à inovação. A percepção de que tem é de ainda há muitas equipes que não são motivadas.

Servidor 5 – aumentar a performance através de mudanças nas lideranças através das equipes e se tornar institucional.

Servidor 5 - colocou que as variáveis externas – política, apoio da alta gestão (cima e baixo, engajamento, rotatividade do quadro).

Servidor 1 – a continuidade do processo.

Servidor 7 - colocou da importância da continuidade.

LONGO PRAZO SOCIEDADE

Servidor 9 – propicia um mercado de atuação da Agência justo e para o cidadão.

Servidor 8 - contribua para a missão.

Servidor 7 - Incentiva o investimento.

Os servidores ressaltaram que não foi visto o esperado no slide. Não viram relação direta com o treinamento.

Todos os servidores discutiram e chegaram em consenso de o resultado esperado nesse aspecto é cumprir a missão, mas que não sabem o texto de cor.

Fatores externos:

Servidor 9 – engajamento, orçamento e comportamento técnico no sentido de decisões da Agência.

Servidor 5 - Políticas de governo, mudança regulatória.

Servidor 7 – Orçamento.

Servidor 6 - o próprio servidor tem que ter disposição para aplicar.