

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Camila Fockink

**ANÁLISE DOS MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE TREINAMENTOS NA
PROCURADORIA REGIONAL DA REPÚBLICA DA 4ª REGIÃO**

**Porto Alegre
2014**

Camila Fockink

**ANÁLISE DOS MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE TREINAMENTOS NA
PROCURADORIA REGIONAL DA REPÚBLICA DA 4ª REGIÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso de
Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul
como requisito para a obtenção do título de
bacharel em Administração.

**Orientadora: Profª Dra. Claudia Simone
Antonello**

**Porto Alegre
2014**

Camila Fockink

**ANÁLISE DOS MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE TREINAMENTOS NA
PROCURADORIA REGIONAL DA REPÚBLICA DA 4ª REGIÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul como requisito para a
obtenção do título de bacharel em
Administração.

Conceito Final:

Aprovada em de de 2014.

Profª. Dra. Claudia Simone Antonello – Orientadora

Profª. Dra. Valmíria Carolina Piccinini – UFRGS

Profª. Dra. Elaine Di Diego Antunes - UFRGS

*À minha querida mãe, responsável por
todas as minhas conquistas.*

AGRADECIMENTOS

Ao concluir este trabalho quero agradecer à professora Claudia - minha orientadora - pela paciência inesgotável e por ter lapidado, brilhantemente, todas as minhas ideias. Este trabalho não teria acontecido sem suas preciosas contribuições.

À Procuradoria Regional da República da 4ª Região, especialmente às servidoras: Carina, Débora, Marli e Tânia, pelo crédito a mim dispensado e por terem proporcionado a pesquisa documental nos setores estudados. Graças à atenção de vocês, este trabalho terá continuidade.

À minha mãe, por compreender a minha ausência durante a elaboração do trabalho e também pela torcida incondicional. O apoio dela nunca me faltou.

Aos meus colegas que se tornaram amigos e fizeram esta jornada muito mais leve e divertida.

Muito obrigada!

“A informação tornou-se para o homem contemporâneo uma necessidade e um diferencial no propósito de dar sequência à sua sobrevivência”.

(Júlio Verne, 1882)

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo identificar e analisar os métodos e instrumentos avaliativos de treinamento na Procuradoria Regional da República da 4ª Região, com vistas à proposição de melhorias às práticas atuais. O método utilizado foi o estudo de caso em caráter qualitativo. Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas com chefes dos dois setores responsáveis pelas ações de treinamento na instituição estudada e também aplicação de questionários junto a uma amostra de 70 servidores (público-alvo das ações). Os resultados obtidos foram analisados e auxiliaram na identificação da percepção dos servidores acerca das etapas de treinamento e possíveis melhorias a partir das sugestões. Por fim, o estudo, além de contribuir com a proposição de novos instrumentos de avaliação de treinamento através de uma sugestão de plano de ação, serve de subsídio para novas ações de melhorias, porque expôs o perfil e os principais assuntos da preferência dos servidores pesquisados.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<i>Figura 1 – Esquema multinível de transferência de treinamento</i>	10
<i>Figura 2 – Modelo MAIS</i>	26
<i>Figura 3 – Modelo de Avaliação do Impacto do Treinamento - IMPACT</i>	28
<i>Figura 4 – Mapa Estratégico da PRR4</i>	50
<i>Figura 5 – Indicadores Estratégicos</i>	51
<i>Figura 6 – Instrumento para avaliação de reação</i>	59
<i>Figura 7 – Instrumento para avaliação de impacto</i>	62
<i>Gráfico 1 – Distribuição de acordo com os cargos dos servidores respondentes</i>	37
<i>Gráfico 2 – Comparativo de cargos dos respondentes distribuídos por gênero</i>	38
<i>Gráfico 3 – Tempo na instituição</i>	38
<i>Quadro 1 – Modelo de aplicação prévia ao treinamento - Informações Recebidas</i> ..	55
<i>Quadro 2 – Modelo de aplicação prévia ao treinamento – Expectativas</i>	57
<i>Tabela 1 – Grau de escolaridade dos respondentes</i>	39
<i>Tabela 2 – Principais assuntos de acordo com treinamentos realizados</i>	40
<i>Tabela 3 – Ranking por áreas de interesse</i>	42

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1	OS DIFERENTES TIPOS DE APRENDIZAGEM.....	15
2.2	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D)	17
2.2.1	<i>Transferência de treinamento e impacto no trabalho</i>	19
2.3	ETAPAS DA ELABORAÇÃO DO TREINAMENTO	20
2.3.1	<i>Levantamento de necessidades</i>	21
2.3.2	<i>Planejamento e Execução</i>	22
2.3.3	<i>Avaliação de Treinamento</i>	23
2.4	MODELOS NACIONAIS DE AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO.....	25
2.4.1	<i>Modelo MAIS</i>	25
2.4.2	<i>Modelo IMPACT</i>	27
2.5	ENSINO À DISTÂNCIA - EAD	28
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... Erro! Indicador não definido.	
3.1	ÓRGÃO DE APLICAÇÃO	31
3.2	NUCDF.....	32
3.3	NUASBE.....	33
3.3.1	<i>Origem</i>	34
3.3.2	<i>Desenvolvimento das ações de T&D</i>	34
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	36
4.1	IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DOS RESPONDENTES.....	36
4.2	AÇÕES DE T&D POR ASSUNTO	39
4.3	PREFERÊNCIAS POR ÁREAS DE INTERESSE.....	41
4.4	LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO - LNT	42
4.5	AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DE T&D REALIZADAS PELOS NÚCLEOS....	44
4.6	SUGESTÕES DE MELHORIA ÀS AÇÕES DE T&D NA PRR4	45
4.7	SUGESTÃO DE PLANO DE AÇÃO.....	52
4.7.1	<i>Métodos</i>	53
4.7.2	<i>Instrumento para levantar informações e expectativas em relação ao treinamento antes de sua realização</i>	55

4.7.3	<i>Instrumento para avaliação de reação</i>	58
4.7.4	<i>Instrumento para avaliar o impacto do treinamento no trabalho</i>	60
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE VALIDAÇÃO	70
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA AOS NÚCLEOS	72
	ANEXO A – FICHA DE AVALIAÇÃO - NUCDF	73
	ANEXO B – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO - NUASBE	74

1 INTRODUÇÃO

As organizações – sejam privadas ou públicas – estão passando por uma transformação estratégica importante e necessária: a busca pela excelência. A tendência é a formação, cada vez mais frequente, de blocos econômicos ou união de determinados setores, o que obriga as organizações – ou órgãos – a se tornarem cada vez melhores.

A disseminação tecnológica, tanto na prestação de serviços quanto nos processos faz com que as organizações se voltem para a busca de um diferencial, na capacitação profissional de seus servidores, seja para contemplar o aumento da demanda, seja para melhorar a qualidade da prestação do serviço; o treinamento é um instrumento adequado e de grande utilidade neste processo.

Toda transformação voltada para a melhoria requer o trabalhador como protagonista dos processos. Não bastam os computadores, somente, pois sem eles as pessoas param. Para desenvolver-se tecnologicamente, também no setor público, o problema fundamental é o da educação e treinamento dos servidores.

Consoante Shikmann (2010), a sociedade vem exigindo do poder público uma atuação cada vez mais voltada para o alcance de resultados, isto é, além da eficiência tão perseguida pelas organizações nos últimos tempos, atualmente a eficácia e a efetividade da ação governamental são as palavras de ordem. Não basta atuar de forma a obter a melhor relação custo-benefício se os resultados almejados não forem alcançados e se não atenderem necessidades legítimas.

Os usuários do serviço público têm aumentado o nível de exigência em relação à satisfação de demandas. A qualidade e a adequação dos serviços às necessidades dos usuários são hoje aspectos críticos para o bom desempenho de qualquer órgão ou entidade da administração pública.

De acordo com Spilki e Tittoni (2005), em um país como o nosso, em que os órgãos públicos têm como estigma a ineficiência, a lentidão, a preguiça e outras características depreciativas, atribuídas tanto aos órgãos em si quanto aos servidores que nele trabalham, o esforço para dar uma imagem de eficiência para a sociedade faz-se necessário. Segundo Sigollo e Soares apud Boog (2006), a gestão

do desenvolvimento de pessoas no setor público é uma forma de resgatá-lo e acabar com o estigma de que "servidor público não trabalha".

No Brasil, como em muitos países, há uma profunda crise educacional e, essa má qualidade, reflete-se diretamente nas relações de trabalho. Esse panorama traz consequências desagradáveis aos níveis de qualidade e produtividade. Como consequência, recai sobre a exigência de uma formação mínima para se realizar o manuseio de equipamentos sofisticados, *softwares* etc., no entanto, o prazo é relativamente curto. Essa tendência poderá ser equilibrada ou ao menos minimizada, no momento em que se compreender que a qualidade e a produtividade somente são possíveis com educação, trabalho, ciência e tecnologia. Saber como fazer e, principalmente, capacitar os trabalhadores para que o façam, de maneira eficiente e criativa, são condições básicas.

As constantes mudanças envolvendo tecnologia, a diversificação nos locais de trabalho e a mobilidade dos trabalhadores são fatores que justificam os investimentos das organizações em treinamentos e podem ser considerados uma forma de aprendizagem de curto prazo. De acordo com Chiavenato (2002), uma de suas características é o método sistêmico e organizado de como é aplicado. Assim o treinando aprende conhecimentos e desenvolve habilidades e atitudes em função dos objetivos definidos.

Nas instituições públicas, o papel da gestão de pessoas, deve ser o de facilitar o desenvolvimento das competências individuais, visando ao atingimento das metas estabelecidas, sempre de acordo com o objetivo precípua: o interesse público. Essa capacitação, voltada ao interesse de toda a população, deve ser feita com vistas ao desenvolvimento de seus próprios servidores e membros com a razoabilidade que exige a utilização dos recursos públicos com adequação às necessidades.

Treinar é incentivar o funcionário a se autodesenvolver. Na concepção de Chiavenato (1994), treinar é educar; ensinar é mudar o comportamento, é fazer com que os indivíduos agreguem novos conhecimentos. Para Vieira (1999), o treinamento é uma função de linha, onde os gestores devem se preocupar com a capacitação de sua equipe, atentos para a real necessidade de cada funcionário e que o treinamento seja adequado e contínuo. A área responsável pelos treinamentos

da organização - privada ou pública - servirá de apoio ao gestor na elaboração dos programas de treinamento.

“Quem não mede não gerencia. Quem não gerencia não melhora”. A frase de autoria do pioneiro do conceito de qualidade nas empresas - Joseph Juran - resume a importância de uma prática ainda incipiente nas organizações brasileiras, mas que está começando a ser introduzida no âmbito organizacional: medir os resultados dos treinamentos técnicos e de desenvolvimento dos funcionários. As organizações que não avaliam os resultados dos treinamentos perdem dinheiro por investirem em cursos e aperfeiçoamentos que não são bem aproveitados pelos servidores públicos ou inadequados à equipe. Além de ajustar as capacitações às necessidades da instituição, a mensuração dos resultados também oferece argumentos para que a organização sinta-se mais inclinada a realizar treinamentos que efetivamente lhe tragam bons resultados. Dessa forma, eles serão cada vez mais encarados como investimentos e não como despesas.

Treinamentos geralmente apontam bons resultados, no entanto, é preciso que eles sejam bem planejados e avaliados. Hoje na chamada "era do conhecimento e da informação", o treinamento é um fator crítico muito importante, das pessoas e da adaptabilidade de organizações. Funcionários mais capacitados têm um espírito crítico mais aguçado, o que aumenta suas probabilidades de diagnosticar problemas e sugerir aperfeiçoamentos.

Considerando os aspectos até aqui discutidos e o fato da pesquisadora ter interesse no tema e atuar no setor público, desenvolveu-se o presente estudo na Procuradoria Regional da República da 4ª Região (PRR4) que tem como problemática avaliar de forma eficiente se os treinamentos ou cursos contribuem de forma efetiva para o desenvolvimento dos servidores. E, ainda, se trazem resultados satisfatórios que compensam o investimento e o dispêndio de tempo por meio da avaliação de treinamento.

Há pouco tempo, a PRR4 vem disponibilizando treinamentos aos servidores, cujos principais assuntos tratam sobre: os sistemas dos quais a instituição se utiliza para a área fim (jurídica) e para a área meio (administrativa); treinamentos voltados para os gestores; desenvolvimento de competências; sustentabilidade; temas específicos para algumas áreas, além de treinamentos e ações voltados à saúde e bem-estar dos servidores e membros.

Historicamente, esses treinamentos ou cursos têm métodos de avaliação, mediante aplicação de questionário ao final das ações de T&D que tornam a avaliação, muitas vezes, superficial, isto é, logo após o curso de capacitação, os participantes respondem questionários-padrão – vide ANEXO I e ANEXO II – sobre a metodologia do facilitador/instrutor para abordar os conteúdos, infraestrutura etc. As avaliações, quando retornam ao setor responsável pelo treinamento, não são tabuladas; elas são rapidamente lidas e anexadas ao Processo Administrativo respectivo. Sabendo disso, como avaliar efetivamente diversos aspectos acerca do treinamento disponibilizado?

Para responder esta indagação foram estabelecidos os seguintes objetivos:

Objetivo Geral:

Identificar e analisar os métodos de avaliação de treinamento na Procuradoria Regional da República da 4ª Região – PRR4 com vistas a propor ações de aperfeiçoamento às atuais práticas.

Objetivos Específicos:

- a) Identificar e descrever todas as etapas dos processos de treinamento e desenvolvimento da instituição pesquisada por meio do levantamento de necessidades, planejamento e avaliação de treinamento.
- b) Identificar e descrever os atuais métodos avaliativos de treinamento empregados pela instituição pesquisada;
- c) Analisar a percepção dos profissionais dos setores implicados na elaboração e aplicação dos métodos de avaliação de treinamento quanto à eficácia destes métodos;
- d) Propor, se for o caso, um método avaliativo alternativo que demonstre com maior acuracidade os avanços obtidos pelo treinando e a obtenção de objetivos administrativos.

Espera-se que este estudo auxilie no desenvolvimento ou aprimoramento de novas práticas nos setores onde são elaboradas ações de treinamento, contribuindo

para um melhor desempenho dos servidores e para uma avaliação mais consistente dessas ações.

O presente trabalho constitui-se, além desta introdução, dos seguintes capítulos: referencial teórico – em que são abordados os eixos teóricos centrais de retomada de modelos, aprendizagem e conceitos de T&D; o capítulo 3 referente aos procedimentos metodológicos; o capítulo 4 destinado à apresentação, análise e discussão dos dados coletados – incluindo percepções dos próprios servidores, sugestão de um plano de ação e proposição de novos instrumentos avaliativos; e, por fim, as conclusões e considerações finais deste trabalho de conclusão no capítulo 5.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta as referências teóricas importantes para o desenvolvimento deste Trabalho de Conclusão; fez-se um apanhado geral a respeito dos diferentes métodos de aprendizagem; os principais conceitos de Treinamento e Desenvolvimento – T&D; as etapas das ações de T&D, tais como: levantamento de necessidades, planejamento e execução e a avaliação de treinamento. E, ainda, traz os conceitos sobre os modelos de avaliação MAIS e IMPACT, o que se entende sobre transferências e considerações acerca do ensino à distância.

2.1 OS DIFERENTES TIPOS DE APRENDIZAGEM

Para diferentes tipos de resultados de aprendizagem, são necessárias condições ou eventos de instrução distintos. Por exemplo, para fundamentar o planejamento saber de que forma se dá o aprendizado é de suma importância.

Um dos objetivos da instrução ou treinamento é a “retenção”. Entende-se por instrução ou treinamento uma forma de armazenagem, na memória de curto prazo, dos conhecimentos advindos da instrução após aprendizagem. Posteriormente, através da repetição mental, há uma transferência do que foi retido para a memória de longo prazo. Depois de transferido para a memória de longo prazo, os conhecimentos podem ser recuperados para uso em ambiente de trabalho quando o estímulo adequado estiver presente.

Segundo Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006):

Os processos sociais, ou melhor, de interação social são fundamentais para os processos mentais de ordem superior. Primeiro, acontecem as relações sociais entre as pessoas, depois, desenvolvem-se os processos cognitivos no interior do sujeito. A interação social é o veículo primordial para a transmissão do conhecimento construído com base histórica, social e cultural. Daí a relevância da linguagem, ou seja, sistema de símbolos para que a comunicação se dê.

Ainda consoante com os autores Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) existem três principais abordagens com relação às teorias de aprendizagem: cognitivista, comportamentalista e construtivista, sendo esta a mais recente.

A abordagem cognitivista define a aprendizagem como uma mudança de comportamento, resultante da interação do indivíduo com o meio e de processos mentais de aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes. São exemplos de teorias cognitivistas as teorias do processamento de informações que divide o sistema cognitivo humano em uma série de etapas em constante interação com o ambiente. Essas interações ocorrem por meios de estímulos ambientais que estimulam os receptores neurais dos órgãos dos sentidos. Esses estímulos são transformados pelos órgãos em informações reconhecíveis pelo indivíduo e “armazenadas” na memória de curto prazo. Para passar à memória de longo prazo seria preciso repetir os estímulos mentalmente por diversas vezes. (BORGES-ANDRADE et al., 2006).

Na abordagem comportamentalista (behaviorista), o foco da aprendizagem está na mudança de comportamento, produto da interação do indivíduo com o meio. Além disso, constam como elementos da abordagem comportamentalista a aprendizagem associativa, que envolve a formação de associações entre estímulos e respostas, e a aprendizagem operante, que é governada pelos princípios do comportamento seguido de reforço, de forma que o comportamento se repetirá com mais frequência; comportamento seguido de punição, de forma que a frequência do comportamento diminuirá; e o comportamento reforçado que deixa de receber reforço, em que a frequência do comportamento tende a diminuir. (BORGES-ANDRADE *et al.*, 2006).

Outra abordagem define a aprendizagem como uma mudança relativamente permanente no comportamento devido às experiências.

Na instrução cognitivista o conhecimento a ser aprendido é pré-determinado e transferindo para o aprendiz durante o processo instrucional, a partir do significado da comunicação e da resolução do problema. De acordo com essa abordagem, a aquisição de conhecimentos depende da aplicação de métodos instrucionais que possam ajudar os aprendizes a adquirir o conhecimento desejado.

No entanto, embora o conhecimento seja objetivo, a aprendizagem é particular ao aprendiz e está baseado nos conhecimentos prévios adquiridos.

Portanto, é de extrema importância que o desenhista da instrução atente às características pessoais dos aprendizes. Assim, o planejamento instrucional deve envolver a definição do conteúdo, sequência e dos meios pelos quais o conteúdo será transmitido ao aprendiz.

No processo construtivista, o conhecimento não pode ser objetivamente definido, mas, sim, construído individualmente pelo aprendiz, a partir de suas experiências, sendo o conhecer um processo adaptativo. Nesta perspectiva, os aprendizes assimilam novos conceitos em suas estruturas cognitivas anteriormente construídas por meio do empirismo. O conhecimento é, portanto, a interação entre a informação nova que se recebe com aquilo que já sabíamos e aprender é construir modelos para interpretar a informação que recebemos.

Por depender sempre da estrutura cognitiva de cada indivíduo, o processo de construção do conhecimento é distinto para cada pessoa. Isso explica por que as pessoas recebem as mesmas informações, mas aprendem coisas distintas.

O modelo construtivista é definido pela construção dinâmica do conhecimento. Trata-se da reorganização daquilo que aprendemos com o que já conhecemos em um processo ativo por quem aprende. A aprendizagem construtivista, também, envolve compreender o que se está fazendo o porquê se está aprendendo; deve fazer sentido para a pessoa que aprende de forma que ela possa utilizar o conhecimento.

2.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D)

De acordo com Borges-Andrade e Abbad (1996):

“treinamento” (T) é a noção de que ele representa um esforço despendido pelas organizações para propiciar oportunidades de aprendizagem aos seus integrantes. Ele está tradicionalmente relacionado à identificação e superação de deficiências no desempenho de empregados, preparação de empregados para novas funções e adaptação da mão de obra à introdução de novas tecnologias no trabalho. O conceito de “Desenvolvimento” (D), na literatura clássica da área, é compreendido como mais abrangente, incluindo ações organizacionais que estimulam o livre crescimento pessoal de seus membros, que não visam necessariamente a melhoria de desempenhos atuais ou futuros.

Uma das formas de diferenciar T&D se dá pelos critérios de finalidade. Isto é, o treinamento é voltado a uma forma sistemática, ou seja, intencionalmente conduzido pela organização com objetivos já traçados e direcionados, utilizando tecnologia ou instrumentos para dada atividade. Enquanto que o desenvolvimento se dá de uma forma mais ampla e contínua, ou melhor, pressupõe um processo de aprendizagem englobando, além do treinamento, outras competências que dependem do indivíduo, não ficando restrito somente ao aspecto profissional.

Um dos fatores que deve ser considerado ao se propor uma atividade de T&D é a expectativa daquele aprendiz que irá receber o treinamento. Esse é um fator que afeta diretamente no resultado, e deve ser bem trabalhado para que se consiga atingir o objetivo esperado.

Essa expectativa está relacionada com aquilo que o aprendiz acredita que se espera dele, e exerce influência antes, durante e após o treinamento.

De acordo com Abbad, Freitas e Pilati (2006):

As expectativas podem orientar e organizar a aprendizagem, afetando desde a maneira como o aprendiz percebe os estímulos do início do fluxo até o modo com que ele interpreta a retroalimentação que segue suas ações. As expectativas podem ainda ter um papel importante ao determinar o que será esquecido.

Sendo assim, o resultado final do treinamento está diretamente ligado a essa expectativa que o aprendiz tinha no início do processo de aprendizagem. É por isso que deve ser trabalhado junto ao treinando, os objetivos, métodos e resultados que propõe a ação de T&D. O aprendiz deve ser capaz de entender claramente, antes de iniciada a ação, o porquê do treinamento, compreendendo o motivo da escolha da metodologia, quais são as competências que ele deve desenvolver e qual o desempenho que se espera dele ao término da aprendizagem.

Para Alvarez (2004), a finalidade do treinamento é provocar mudanças organizacionais. Nesse sentido, fica evidente que mudanças são necessárias para o treinamento atingir seu propósito. Alvarez (2004) expõe que: a ideia de que não basta haver "aquisição sistemática de conhecimentos", mas sim que haja uma capacidade de provocar mudança na maneira de ser e pensar do indivíduo.

Além de conhecer as características do treinando, também é preciso ter conhecimento sobre os recursos disponíveis para desenvolver ou elaborar as ações

de T&D, tal como afirmava Chiavenato (1999); posteriormente devem-se levantar as necessidades e identificar lacunas para aplicar as ações de T&D e planejar sua execução. Após todo o processo deverá ser realizada a avaliação do evento.

2.2.1 Transferência de treinamento e impacto no trabalho

Para Abbad (1999), o impacto do treinamento no trabalho compreende os conceitos de transferência do treinamento e de desempenho no trabalho. Essa transferência refere-se à aplicação correta, no trabalho, dos CHAs (conhecimentos, habilidades e atitudes) adquiridas em treinamento, já o impacto do treinamento refere-se à influência exercida pelo treinamento sobre o desempenho do participante.

Os autores Baldwin e Ford (1988, p. 64) afirmam que a transferência do treinamento compreende a difusão das habilidades adquiridas para o contexto de trabalho e a sua manutenção em longo prazo.

Consoante Pantoja e Borges-Andrade (2004):

Para aumentar a probabilidade de ocorrer transferência de aprendizagem, o trabalhador deve ser exposto a uma variedade de contextos e de atividades; e as informações a serem por ele armazenadas devem ser organizadas de forma que possam ser facilmente recuperadas e futuramente utilizadas em novas tarefas ou situações organizacionais.

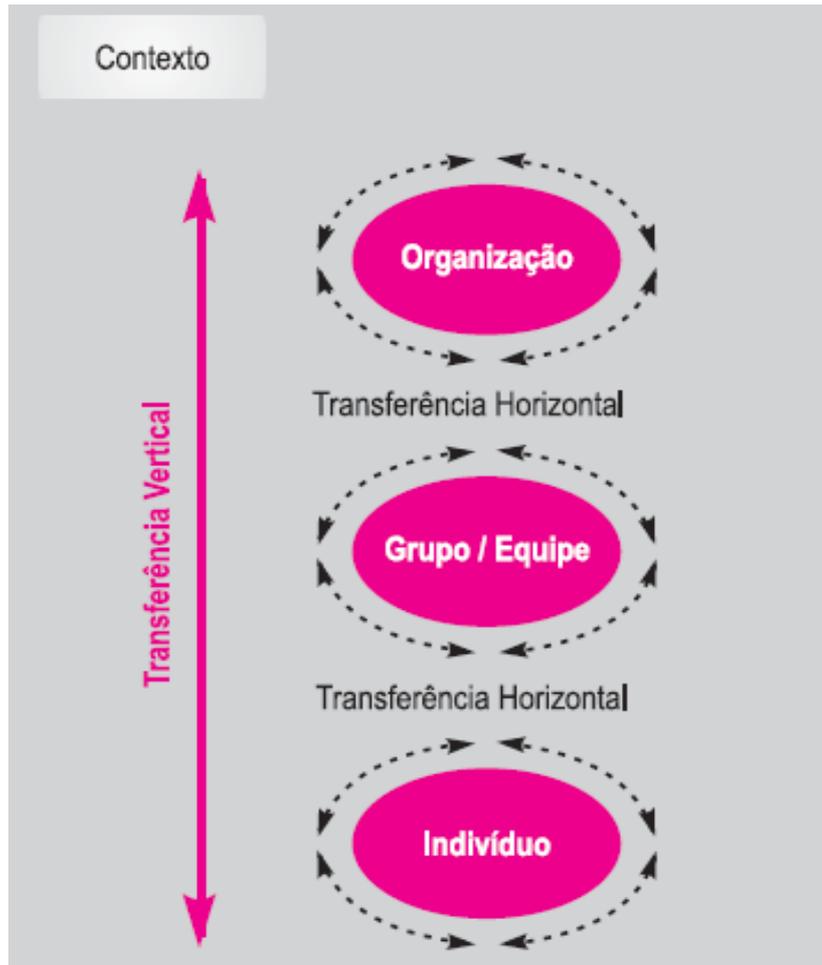
De acordo com Kozlowski *et al.* (2000), transferência de treinamento tem apenas duas distinções: transferência horizontal, que ocorre por meio de diferentes rumos ou contextos, no mesmo nível da tarefa executada pelo indivíduo; e a transferência vertical, que se refere à relação entre os resultados do treinamento no nível do indivíduo e no nível organizacional.

Segundo Abbad, Pilati e Pantoja (2003):

a transferência horizontal compreende todos os processos de transmissão de habilidade em um mesmo nível de análise, de modo que a transferência no nível do indivíduo se relaciona ao processo de disseminação de conhecimentos e habilidades de um indivíduo para outro

Por sua vez, a transferência vertical compreende, por influência do contexto organizacional, a transferência de um nível para outro (indivíduo para grupo, grupo para organização). A Figura 1 abaixo exemplifica esquematicamente a transferência de aprendizagem ao trabalho:

Figura 1 – Esquema multinível de transferência de treinamento



Fonte: Abbad, Pilati e Pantoja (2003)

2.3 ETAPAS DA ELABORAÇÃO DO TREINAMENTO

As etapas do T&D, segundo Borges-Andrade (2002), são: levantamento de necessidades de treinamento, em que possíveis *gaps* de desempenho ou conhecimento são identificados; planejamento do treinamento e sua execução que

trata da definição de objetivos a serem alcançados na conclusão do curso; e, ainda, a avaliação do treinamento em que o *feedback* dos treinandos acerca de diferentes etapas do treinamento será importante para mensurar ou aplicar um juízo de valor sobre certo treinamento.

2.3.1 Levantamento de necessidades

Para Abbad, Freitas e Pilati (2006), as necessidades de T&D são detectáveis por análises intra e extraorganizacionais, podendo esta análise ter um foco prospectivo e preventivo, ou seja, detectarem futuras necessidades e fazer o treinamento preventivo, ou então um foco de diagnóstico e terapia, detectando gaps de desempenho no presente e os corrigindo.

Segundo Conte e Távora (2012):

[...] o foco desta etapa é a reunião de diversas informações acerca dos objetivos organizacionais, da atuação, e das necessidades dos profissionais que compõem e organizam e, de posse delas, poder ser capaz de desenhar um esquema de TD&E capaz de sanar as demandas por estas ações.

Em outras palavras, a intenção do levantamento de necessidades de treinamento é identificar as deficiências de desempenho das pessoas em relação ao que é esperado delas, fazendo relação com as demandas organizacionais e o ambiente competitivo, a área de atuação e o negócio da empresa, ou, ainda, adaptar-se a mudanças internas ou provocadas por fatores externos, que geram a necessidade de novas competências.

2.3.2 Planejamento e Execução

Após serem avaliadas e definidas as necessidades de T&D, é iniciada a fase de planejamento. Nessa etapa serão definidos quais os objetivos que devem ser alcançados, como os treinamentos serão realizados e quais as estratégias adotadas.

O primeiro passo para a elaboração do planejamento é criar objetivos instrucionais a partir das necessidades levantadas.

Segundo Abbad, Freitas e Pilati (2006):

Objetivos instrucionais são descrições de resultados esperados de aprendizagem. Indicam CHAs que se deseja desenvolver nos aprendizes por meio da instrução. O planejamento é a criação ou escolha de situações que induzem à aprendizagem desses CHAs.

Após deve-se definir os objetivos específicos, que será aquilo que se espera que os aprendizes possam desempenhar ao término do treinamento.

Uma vez que os objetivos já estejam determinados, é feita a escolha da modalidade do treinamento. Essa etapa exige uma análise dos aprendizes, levando em consideração fatores fisionômicos, como idade, sexo e escolaridade, e também fatores relacionados ao cargo ocupado dentro da organização, como carga de trabalho, responsabilidades, se existem funcionários subordinados a esse aprendiz, entre outros. A partir dessa análise pode ser feita a escolha da modalidade. De acordo com Abbad, Freitas e Pilati (2006), existem três principais modalidades de ensino: presencial, semipresencial e a distância (EAD). No ensino presencial o principal responsável pela transmissão dos conteúdos é o professor, enquanto que no EAD o material didático tem maior importância no processo de aprendizagem.

Com a modalidade escolhida é possível passar para a etapa seguinte do planejamento instrucional, a escolha, ou criação de procedimentos de ensino.

Consoante Abbad, Freitas e Pilati (2006):

Estratégias ou procedimentos instrucionais se referem a todas as operações, eventos ou situações de aprendizagem, criados no desenho da instrução para facilitar os processos de aquisição, retenção e transferência de aprendizagem. São, portanto, as técnicas, os métodos e as abordagens utilizados durante a

instrução para que o aprendiz adquira as competências descritas nos objetivos instrucionais.

Serão definidas nessa etapa as situações de aprendizagem, e os meios e recursos utilizados. As situações de aprendizagem podem ser, por exemplo, palestras, discussões em grupo e visitas guiadas. Já os meios e recursos utilizados são os instrumentos que possibilitarão a aprendizagem, como o material impresso, apostilas, slides entre outros.

2.3.3 Avaliação de Treinamento

De acordo com a Norma ISO 10015 - item 4.5.1: "A finalidade da avaliação é confirmar que os objetivos da organização e do treinamento foram alcançados, ou seja, que o treinamento foi eficaz".

A avaliação do treinamento fornece informações à instituição com o objetivo de possibilitar a manutenção efetiva, alteração ou rejeição dos eventos instrucionais. Hamblin (1978) definiu a avaliação de treinamento como o ato de julgar se o treinamento valeu ou não a pena, à luz da informação disponível. Goldstein (1991) considerou a avaliação de treinamento como uma coleta sistemática de informações descritivas e valorativas necessárias para tornar efetivas as decisões de treinamento.

Em relação aos estudos de modelos teóricos de avaliação de T&D, Kirkpatrick (1976) apresentou um modelo de avaliação, dividido em quatro níveis, que é muito difundido nas avaliações de T&D. Esses níveis tinham o propósito de avaliar resultados imediatos - reação e aprendizagem - e os efeitos em longo prazo - comportamento no cargo e resultados. Um dos seus objetivos era a avaliação de treinamento e a efetividade da transferência dos conhecimentos aprendidos para o trabalho e relacionados aos efeitos em longo prazo. Em outras palavras, para que o treinamento seja considerado positivo, o treinando deve aplicar os conhecimentos ou habilidades desenvolvidas no seu ambiente de trabalho. A transferência de treinamento foi estudada por Leitão (1994), que avaliava aspectos como: utilização

frequente dos conhecimentos aprendidos e a diminuição dos erros cometidos no trabalho devido ao treinamento. Segundo Alliger e Janak *apud* Scorsolini-Comin, Inocente & Miura (2011), os quatro níveis têm uma interdependência e sequência entre si, em que o nível de reação seria o mais primário de informação.

Kirkpatrick (1993) sugere que se o treinando gostou do treinamento, isso fará com que ele tenha um melhor aproveitamento de aprendizagem, o que levará a ter seu comportamento modificado, possibilitando que haja maiores chances de resultados em razão da ação de treinamento.

Com modelo semelhante ao proposto por Kirkpatrick (1976), porém com cinco níveis, Hamblin *apud* Borges-Andrade (2002) defendia que a avaliação de treinamento deveria seguir cinco níveis, a saber: de reação, de aprendizagem, de comportamento no cargo, de resultados (grupos) e de valor final (organização).

As medidas de reação que têm a finalidade de saber opiniões, expectativas atendidas e o nível de satisfação com o curso são importantes para a mensuração do planejamento do curso ou para a identificação de necessidades. As de aprendizagem e de comportamento no cargo referem-se ao "antes e depois", isto é, em termos de desempenho funcional, quais conteúdos foram agregados ao conhecimento do treinando e se os objetivos propostos foram contemplados. A medida de organização refere-se a mudanças ocorridas na própria instituição em função do treinamento, no entanto, por ser muito ampla, tende a ficar restrita ao próprio setor. E, por fim, a medida do valor final que implica na mensuração dos custos do curso e das vantagens.

A dúvida que permanece até os dias de hoje é se as organizações estão priorizando e dando verdadeira importância para a avaliação de treinamento, já que ela é uma das únicas formas de saber em que medida o treinamento contemplou as expectativas e quais as percepções dos avaliados.

Na perspectiva de Wang e Wilcox (2006), a realidade é que as ações de avaliação, apesar de sua notória importância, têm sido frequentemente negligenciadas pelas organizações no planejamento de programas de treinamento. Para os autores, o treinamento composto pelas etapas específicas relacionadas entre si. Em função disso, as ações de avaliação não podem ser tratadas como uma fase isolada, mas associada às demais fases do processo (análise, desenvolvimento e implementação do treinamento).

Algumas das possíveis causas de negligência em relação ao instrumento avaliativo devem-se a atitudes dos próprios responsáveis pelas ações de treinamento ou razões ligadas a contingências organizacionais como: falta de recursos financeiros, pouco pessoal para auxiliar no planejamento, imperícia, traços culturais da própria instituição, ou ainda, pouca autonomia no serviço público, visto que só é permitido fazer o que está descrito na lei.

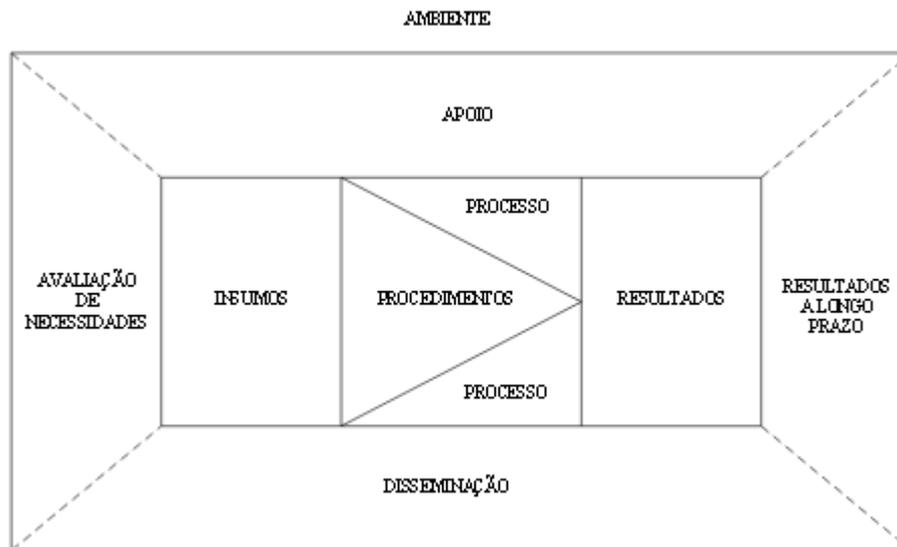
2.4 MODELOS NACIONAIS DE AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO

Dois dos estudos mais importantes sobre avaliações de treinamento se dão a partir dos modelos MAIS - Modelo de Avaliação Integrado e Somativo – proposto por Borges-Andrade (1982) e IMPACT - Modelo de Avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho – proposto por Abbad (1999).

2.4.1 Modelo MAIS

O modelo MAIS - Modelo de Avaliação Integrado e Somativo – foi adaptado por Borges-Andrade (1982) do modelo CIPP (contexto, insumo, processo e produto) proposto por Stufflebeam (1983). O modelo somativo, adotado na área de avaliação das ações de T&D, é integrado por oito variáveis: avaliação de necessidades, insumos, procedimentos, processos, resultados, suporte, disseminação e efeitos em longo prazo. A Figura 2 ilustra o modelo e suas variáveis.

Figura 2 – Modelo MAIS



Fonte: Borges-Andrade (1982)

De acordo com Borges-Andrade *et al.* (2002), esse modelo é amplo e procura abranger todos os aspectos do treinamento, já que sua base teórica leva em consideração os aspectos instrucionais e administrativos que geralmente produzem reações nos treinados.

As variáveis: necessidades, apoio, disseminação e resultados em longo prazo são subcomponentes da variável ambiente. Elas permitem identificar, entre outras variáveis, as lacunas ou discrepâncias de conhecimentos esperados e apresentados; as expectativas organizacionais de suporte, antes mesmo da ação de T&D; os recursos da instituição para a realização do treinamento; um clima organizacional favorável ao controle e à coesão de grupos; incentivo dos supervisores para a aprendizagem e aplicação do conteúdo aprendido. (BORGES-ANDRADE 1982).

Os procedimentos referem-se aos materiais ou métodos utilizados como forma de avaliação de aprendizagem, tais como: provas, aulas expositivas ou até mesmo videoaulas.

Os processos, por sua vez, referem-se às consequências da aplicação dos procedimentos e estão diretamente associados ao desempenho dos treinandos. Trata-se de resultados parciais de impacto e exercícios práticos individuais ou em grupo. Algumas variáveis também auxiliam na confirmação da reação, como a carga-

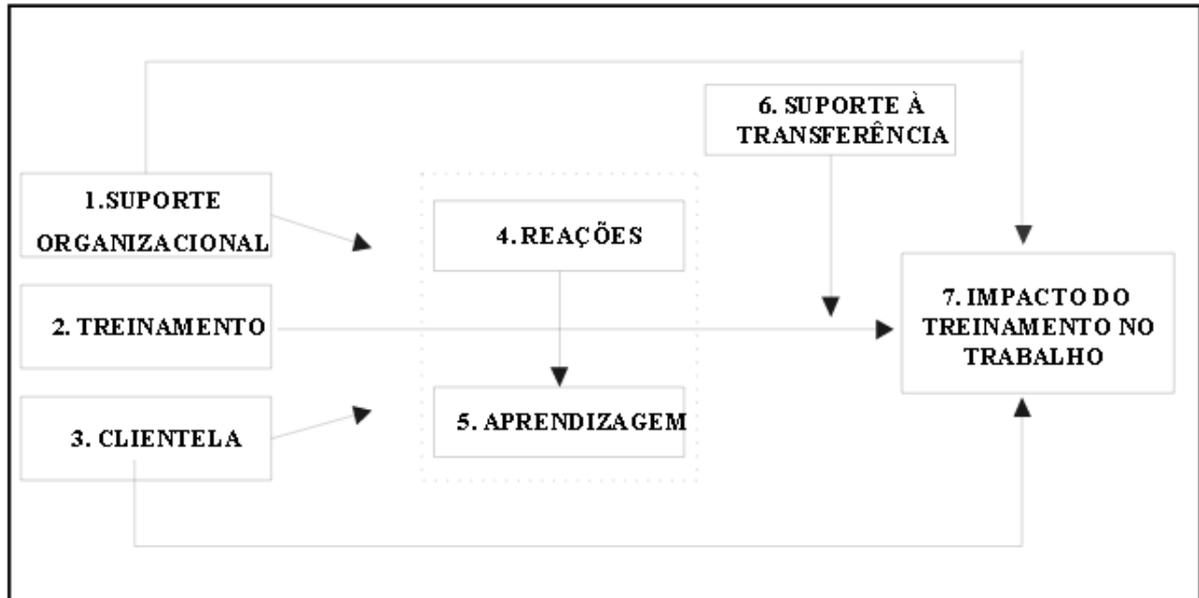
horária destinada ao curso, quantidade de pessoas que deixam o curso ou atrasos. O conhecimento dessas variáveis ajuda a identificação de alguns motivos que podem predizer resultados.

2.4.2 Modelo IMPACT

A pesquisa que deu origem ao modelo foi realizada por Abbad (1999) em sua tese de doutorado na UnB - Universidade de Brasília. Para a construção desse modelo, foi realizada uma pesquisa em quatro instituições, uma delas era órgão público, envolvendo 4.051 participantes de 229 cursos de diversas áreas. A coleta dos dados se deu em cinco momentos: início do curso, durante o evento, no final, duas semanas após e três meses depois do término. O objetivo do estudo foi a construção de um novo modelo de avaliação de treinamento, conhecido com IMPACT, a partir dos testes empíricos aplicados.

Os principais dados detectados, relativos ao impacto, foram relacionados às variáveis de apoio psicossocial à transferência dos conhecimentos ao âmbito profissional e variável da reação. O impacto do treinamento, que é definido por Oliveira Neto (2009) como: "a influência exercida pelo treinamento sobre o desempenho subsequente do treinando em tarefa similar àquela aprendida por meio do programa instrucional" está ilustrado na Figura 3 abaixo.

Figura 3 – Modelo de Avaliação do Impacto do Treinamento - IMPACT



Fonte: Abbad (1999)

2.5 ENSINO À DISTÂNCIA - EAD

Esta modalidade de ensino permite uma combinação de estudo e trabalho, garantindo a permanência do aluno em seu próprio ambiente profissional. Isso possibilita uma formação entre teoria e prática ligada à experiência e em contato direto com a atividade profissional que se deseja aperfeiçoar. Além das vantagens do ambiente virtual, há o apoio com conteúdos digitais adicionais, flexibilidade de tempo e há menor dispêndio financeiro por aluno. (MORAN, 2000).

O estudo na modalidade EAD também oferece outros benefícios, já que passa de um aluno recebendo informações (passivo) para um buscando informações através do computador (ativo). Santos e Radike (2005) afirmam que:

[...]o aluno deixa de ser o receptor de informações para tornar-se responsável pela construção de seu conhecimento [...] para buscar, selecionar, inter-relacionar informações significativas na exploração, reflexão, representação e depuração de suas ideias, segundo seu estilo de pensamento. Professores e alunos desenvolvem ações em parceria, mediante cooperação e interação com o contexto[...]

Em contrapartida, a educação à distância tem algumas desvantagens como: dificuldades de encontrar um método de avaliação confiável, a falta de socialização entre os participantes e também a exigência de elevado conhecimento na compreensão de textos. De acordo com Maia e Mattar (2007), a princípio, um estudante de EAD tem mais autonomia do que um estudante de um curso presencial. Essa autonomia é necessária para o diálogo, pois sem diferentes opiniões o diálogo seria banalizado. No entanto, uma autonomia exagerada é consequência de pouca interação entre os participantes, o que nos relata um aumento da distância transacional. Os autores afirmam que devido ao grande desenvolvimento das mídias, hoje é possível uma grande autonomia de cada estudante, reservando cada um seu horário para estudar da sua forma, sem que isso degrade a interação. Assim, a autonomia é vista como necessária, mas não pode ser considerada central.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Foi desenvolvido um estudo de caso, por ser uma abordagem metodológica de investigação qualitativa que busca compreender e explorar contextos complexos. De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange abordagens específicas de coletas e análise de dados.

A aplicação da metodologia neste trabalho consistiu de coleta de dados de uma amostra (70 respondentes) do universo de 255 servidores da PRR4 e pela consolidação desses dados, isto é, pela aplicação de questionários aos servidores integrantes do quadro funcional do órgão e, ainda, aos chefes dos núcleos estudados, por meio de entrevista conduzida pela graduanda (vide APÊNDICE B). O universo de respondentes contemplou, pelo menos, um integrante de cada setor da PRR4, desde gabinetes e coordenadorias até setores operacionais como o Protocolo. Dessa forma buscaram-se diferentes pontos de vista sobre o mesmo assunto para melhor análise dos dados e sugestões de melhorias.

A pesquisa contou com o apoio de dois setores, integrantes da estrutura da PRR4, que fazem parte da Coordenadoria de Gestão de Pessoas – composta por uma Coordenadora, seis servidores e quatro estagiários do curso de Administração –, a saber: Núcleo de Assistência e Bem-Estar – NUASBE, composto por apenas uma servidora e Núcleo de Capacitação e Desenvolvimento Funcional – NUCDF, composto por duas servidoras e um estagiário. Tais setores são estratégicos no tema em foco e dispuseram-se a fornecer os documentos necessários para o desenvolvimento deste trabalho, como o levantamento de necessidades e processos administrativos.

Importante ressaltar que o objetivo dessa análise foi a coleta qualitativa de informações estratégicas, por meio das entrevistas e dos questionários (vide APÊNDICES A e B) em que seja possível uma sugestão de novo modelo de avaliação de treinamento. Tal análise também foi feita com a tabulação dos questionários, identificação do perfil dos servidores de acordo com nível de escolaridade, sexo, cargo e tempo na instituição e a análise profunda das respostas relacionando informações.

No questionário foram feitas perguntas sobre: métodos utilizados; participação e adesão aos treinamentos; áreas de interesse; sugestões de melhorias; contribuição dos treinamentos para o desempenho das funções (APÊNDICE A).

Ao final do trabalho foi realizada a interpretação e tradução das informações coletadas, por meio de análise, que serviu de subsídio para a proposição de um novo método avaliativo com vistas à melhoria da sistemática hoje adotada pelos setores estudados – NUCDF e NUASBE – e, de forma ambiciosa, contribuiu – mesmo que indiretamente – para o desenvolvimento do órgão como um todo.

3.1 ÓRGÃO DE APLICAÇÃO

De acordo com o site institucional do Ministério Público Federal (MPF) ele faz parte do Ministério Público da União, que também é composto pelo Ministério Público do Trabalho, pelo Ministério Público Militar e pelo Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT). Juntos, o MPU e os ministérios públicos estaduais formam o Ministério Público brasileiro. As atribuições e os instrumentos de atuação do Ministério Público estão previstos no artigo 129 da Constituição Federal, dentro do capítulo "Das funções essenciais à Justiça".

Compete ao Ministério Público Federal defender os direitos sociais e individuais indisponíveis dos cidadãos perante o Supremo Tribunal Federal, o Superior Tribunal de Justiça, os tribunais regionais federais, os juízes federais e juízes eleitorais. O MPF atua nos casos federais, regulamentados pela Constituição e pelas leis federais, sempre que a questão envolver interesse público, seja em virtude das partes ou do assunto tratado. Também cabe ao MPF fiscalizar o cumprimento das leis editadas no país e daquelas decorrentes de tratados internacionais assinados pelo Brasil. Além disso, o Ministério Público Federal atua como guardião da democracia, assegurando o respeito aos princípios e normas que garantem a participação popular.

A Procuradoria Regional da República da 4ª Região, órgão integrante do Ministério Público Federal, tem como missão promover a defesa da Constituição da República, das leis, da democracia e dos direitos sociais e individuais indisponíveis, por meio de medidas extrajudiciais e judiciais, nos casos de competência do Tribunal Regional Federal da 4ª região e do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul.

Buscando atender o objetivo específico de identificar e descrever os atuais métodos avaliativos de treinamento empregados pela instituição pesquisada, segue, na sequência, a descrição das práticas ou métodos dos dois setores responsáveis pelo desenvolvimento das ações de T&D.

3.2 NUCDF

O Núcleo de Capacitação e Desenvolvimento Funcional – NUCDF é composto por uma servidora atuando como chefe do setor, outra técnica administrativa, cuja nomeação aconteceu durante o período de elaboração deste trabalho de conclusão, cuja função é auxiliar nas principais atividades do núcleo e um estagiário.

Conforme entrevista, uma das etapas que antecede os treinamentos é o Levantamento de Necessidade de Treinamento – LNT anual, que funciona como uma diretriz, ou uma espécie de “banco de dados” para assuntos de cursos desenvolvidos ao longo do ano, como expõe um analista há 14 anos na PRR4: *“Há um banco de dados com as demandas dos servidores. Esse banco é consultado periodicamente para que demandas represadas sejam produzidas”*.

Na PRR4 o levantamento de necessidades acontece no final de cada ano, em que todos os setores são consultados acerca dos principais temas de interesse em T&D (treinamento e desenvolvimento) a serem desenvolvidos ao longo do ano seguinte devido à previsão orçamentária. Nem todos os temas são contemplados no ano-exercício, no entanto, todos os cursos desenvolvidos ao longo do ano já estão com temas previstos no levantamento de necessidades tornando, por vezes, as escolhas de cursos limitadas.

Já não bastasse isso, no aspecto financeiro, o valor destinado a investimento em capacitação e desenvolvimento é pequeno (setenta mil reais por ano), e, também por isso, é de suma importância que seja feito um planejamento de modo a permitir que esse investimento seja “acertado” e sem desperdício. A etapa do levantamento de necessidades é muito importante para o núcleo, já que todos os cursos propostos pelo NUCDF devem estar previstos no LNT.

O levantamento é divulgado por e-mail a todos as pessoas do quadro funcional da PRR4 e passa pela aprovação do Coordenador Jurídico e Procurador-Chefe. Após, é submetido à análise da Procuradoria Geral da República – PGR, com sede em Brasília.

Assim como a divulgação do LNT as inscrições também são divulgadas e realizadas via e-mail tanto de cursos presenciais como de educação à distância - EAD. Caso haja inscrição em determinado treinamento e uma assiduidade menor que 75% pelo inscrito no curso, o servidor deverá efetuar o ressarcimento ao erário, isso também vale para as ações de T&D realizadas na modalidade à distância. Os cursos EAD são ofertados principalmente pela Escola Superior da Magistratura Federal no Rio Grande do Sul – ESMAFE e pelo Senado Federal. Tanto os treinamentos presenciais como à distância contam para fins de adicional de qualificação (até 3% dos vencimentos) e de progressão na carreira.

As avaliações de treinamento são distribuídas ao final de cada curso por uma representante do setor e, por vezes, enviadas por e-mail. Tal como ocorre no NUASBE, as avaliações são lidas e arquivadas no processo administrativo correspondente; não há relatórios resumidos sobre as respostas dos participantes nem qualquer apresentação das reações, sejam positivas ou negativas, aos servidores.

3.3 NUASBE

O Núcleo de Assistência e Bem-Estar - NUASBE conta hoje com uma servidora, técnica administrativa há 5 anos na PRR4, que é a chefe do setor. Esse

núcleo é responsável pelas ações de bem-estar dentro da instituição. Algumas das palestras e cursos elaborados pelo NUASBE no ano de 2014 foram: A Arte das Relações; Diversidade de Pessoas com Deficiência, O Processo Eletrônico e a Saúde do Usuário e Qualidade de Vida no Trabalho.

3.3.1 Origem

O NUASBE foi criado em janeiro de 2013 a partir de determinação da Procuradoria Geral da República - PGR com sede em Brasília. Esse núcleo não existia, nem mesmo fazia parte de outro núcleo já existente. Com tal criação foi designada uma servidora, que, por conseguinte, é a chefe e única integrante do NUASBE, para elaborar projetos voltados a esse assunto.

Por se tratar de um setor bastante novo, a servidora fez levantamentos e pesquisas junto a outros órgãos com as ações de setores voltados a esses assuntos e que já tinham tarefas bem definidas, tais como: Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, Correios e Tribunal Regional Federal da 4ª Região. Essas observações em outros órgãos aconteceram também com a visita da servidora *in loco* por meio da participação em cursos oferecidos e ações daqueles órgãos.

3.3.2 Desenvolvimento das ações de T&D

O desenvolvimento de determinado treinamento ou ação de bem-estar pode ser iniciado de três formas: sugestão do único médico à disposição da PRR4, pesquisa da chefe do NUASBE ou, ainda, a partir de sugestões de servidores por meio do Levantamento de Necessidade de Treinamentos – LNT.

Como se trata de um órgão público, após definido o tema, deve-se fazer orçamento de, pelo menos, três empresas ou facilitadores para justificar a inexigibilidade de licitação e partir para o tipo "menor preço e técnica". Há de se ressaltar que existe preferência por cursos ou ações gratuitas, já que o orçamento

disponível no ano de 2014 foi de apenas R\$ 10.000,00 (dez mil reais), melhor que no ano de 2013 (ano de criação do setor) quando não foi destinado nenhum valor ao NUASBE e para realizar as ações de treinamento o núcleo utilizou uma quantia do orçamento destinado a outro setor. Os respectivos orçamentos são enviados para apreciação da Divisão de Bem-Estar da PGR e, se deferido, o valor é empenhado pela Secretaria Regional da PRR4. Depois de empenhado o valor, é feito o contato com a empresa ou palestrante - em alguns casos há uma reunião prévia - e planejamento a respeito da infraestrutura (local, *coffee break*, material etc).

A divulgação dos cursos, palestras ou ações de bem-estar ocorre, tão somente, mediante envio pelo e-mail funcional dos servidores, tal qual o envio do Formulário de Avaliação de Treinamento (ANEXO II).

Logo após o término do curso, é enviado o Formulário de Avaliação aos participantes anexo ao e-mail, que têm o prazo de uma semana para respondê-lo. De acordo com a chefe do NUASBE, poucos questionários retornam respondidos. De modo geral as avaliações respondidas são positivas e alguns poucos participantes sugerem melhorias. Se as avaliações apresentam respostas negativas quanto ao facilitador, esse não será cotado para futuros cursos. Todos os formulários são lidos rapidamente pela chefe e anexados ao Processo Administrativo do respectivo curso, palestra ou ação de bem-estar e, por fim, arquivados. Vale ressaltar que as respostas não são tabuladas nem publicadas na intranet, tal como acontece no NUCDF.

Em entrevista com a chefe do setor, há consciência de que o método avaliativo aplicado atualmente é precário e se mostrou favorável a alterações no método atual, mesmo que implique em tabulação de dados e em dispensar uma atenção maior à ferramenta.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo será apresentada a análise da coleta de dados efetuada por meio do questionário aplicado aos servidores. Será exposto o perfil dos respondentes, suas preferências e percepções, atendendo o objetivo secundário de analisar a percepção dos profissionais dos setores implicados na elaboração e aplicação dos métodos de avaliação de treinamento quanto à eficácia destes métodos.

As próximas seções tratarão das etapas da execução dos treinamentos fornecidos pelos núcleos relacionando com as respostas dos participantes, identificando falhas e acertos presentes nos métodos avaliativos atuais, com o intuito de atender os objetivos secundários: identificar e descrever todas as etapas dos processos de treinamento e desenvolvimento da instituição pesquisada por meio do levantamento de necessidades, planejamento e avaliação de treinamento.

Na seção final serão expostas as principais sugestões de melhorias respondendo ao quarto objetivo específico: propor, se for o caso, um método avaliativo alternativo que demonstre com maior exatidão os avanços obtidos pelo treinando e a obtenção de objetivos administrativos.

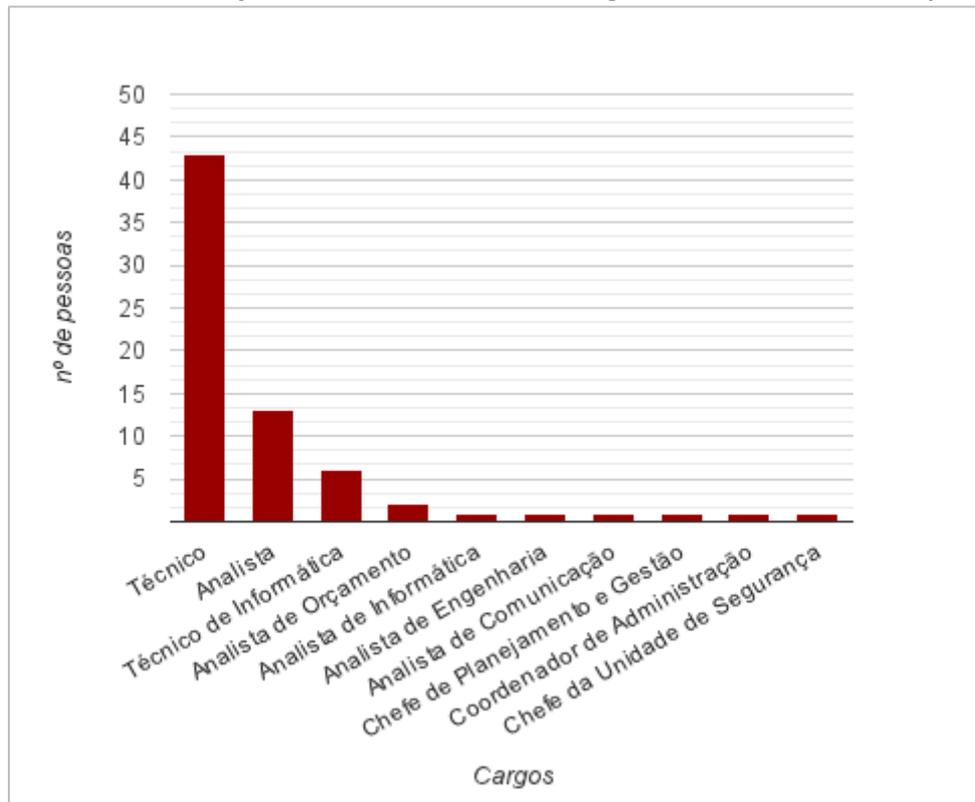
4.1 IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DOS RESPONDENTES

O perfil dos respondentes é bastante heterogêneo, isto é, critérios como cargos, escolaridade e tempo na PRR4 contemplam características bem distintas. Nesse sentido, é positivo por abordar diferentes aspectos e também pontos de vista. Dos 125 questionários aplicados, 70 foram respondidos e foram usados para a análise neste Trabalho de Conclusão.

Dos 70 servidores que responderam o questionário, 34 são homens e 36 são mulheres. Ao todo 255 servidores fazem parte do quadro funcional da PRR4, desse total 136 são homens e 119 são mulheres. A maioria das mulheres que responderam

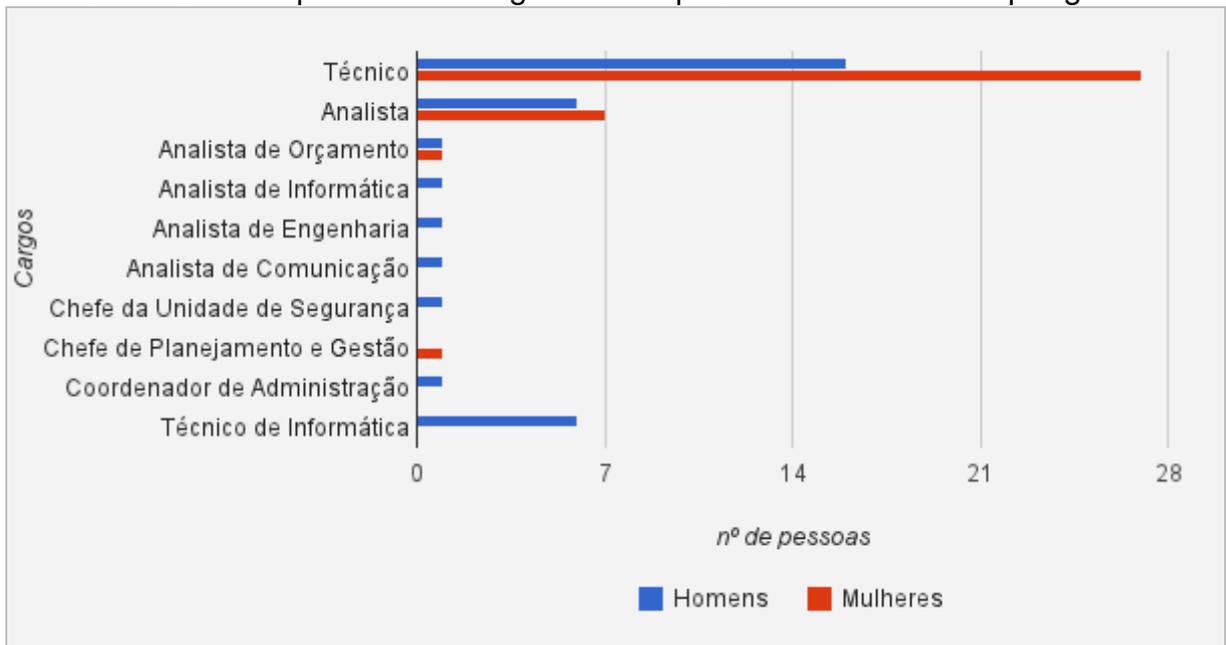
o questionário – 27 que correspondem a 75% – preenche o cargo de técnico administrativo, embora todas possuam pelo menos o ensino superior. Os gráficos 1 e 2 ilustram, respectivamente, o percentual de distribuição dos cargos do total de respondentes e a distribuição de cargos de acordo com o gênero:

Gráfico 1 – Distribuição de acordo com os cargos dos servidores respondentes



Fonte: Dados da pesquisa

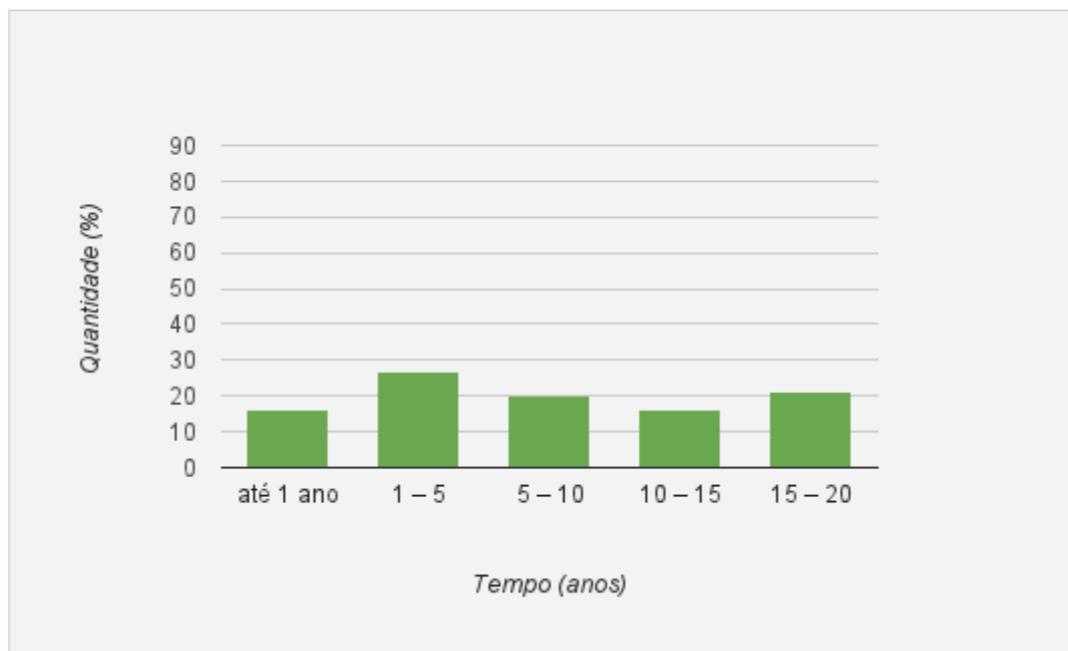
Gráfico 2 – Comparativo de cargos dos respondentes distribuídos por gênero



Fonte: Dados da pesquisa

Outra característica desta amostra é que os respondentes estão bem distribuídos quando se trata do tempo que estão na instituição. O gráfico 3 ilustra esse percentual:

Gráfico 3 – Tempo na instituição



Fonte: Dados da pesquisa

A escolaridade das pessoas que responderam o questionário também foi avaliada. Esse quesito é importante para saber em que nível acadêmico está o público-alvo dos cursos promovidos pelos Núcleos – NUASBE e NUCDF. À exceção de apenas um respondente sem formação acadêmica, quase todos possuem, pelo menos, o ensino superior (mesmo que incompleto). A Tabela 1 demonstra a escolaridade dos respondentes:

Tabela 1 – Grau de escolaridade dos respondentes

Escolaridade	nº de servidores	%
Doutorado	1	1%
Mestrado	2	3%
Pós-graduação	20	29%
Pós-graduação – incompleta	1	1%
Superior	38	54%
Superior – Incompleto	7	10%
Segundo Grau	1	1%

Fonte: Dados da pesquisa

4.2 AÇÕES DE T&D POR ASSUNTO

A Tabela 2 ilustra os principais assuntos das últimas três ações de treinamento de acordo com as respostas dos participantes, excluindo-se dessa tabela os cursos que foram citados menos de duas vezes. Nela é possível observar a concentração em treinamentos voltados aos sistemas utilizados na PRR4 e também nos treinamentos voltados às atividades de gestão (Gestão por Processos, Oficina de Gestão por Competências, Gerenciamento de Projetos, Comunicação de Gestores etc.).

Tabela 2 – Principais assuntos de acordo com treinamentos realizados

nº de servidores	%	Principais Assuntos
25	36%	Voltados a gestores ou à gestão
19	27%	Sistemas usados no órgão (Único, EPROC, Grifo, GPS, Informática)
18	26%	Português
18	26%	Qualidade de vida no trabalho
15	21%	Elaboração de Ementas e Pareceres
11	16%	Gestão por Competências
10	14%	Direito
8	11%	Liderança
4	6%	Gestão por Processos
4	6%	Sustentabilidade

Fonte: Dados da pesquisa

Quando perguntados, através do questionário de validação (APÊNDICE A), se conseguiram aplicar conhecimentos aprendidos nos três últimos cursos, somente sete servidores responderam que não aplicaram qualquer conteúdo. Mesmo que cinco desses servidores tenham participado por iniciativa própria. Alguns dos motivos explicitados foram: “*teoria diferente da realidade*” e “*com esses cursos não consegui aproveitamento por serem muito genéricos*”.

Acerca dos treinamentos voltados aos gestores, o equivalente a 80% dos respondentes não participou por interesse próprio. Enquanto que os treinamentos relacionados aos sistemas utilizados na PRR4 aproximadamente 75% participaram porque desejavam aprender ou por necessidade de atualização. Como os sistemas são utilizados diariamente pelos servidores há aplicação imediata e; todos os 19 participantes conseguiram aplicar os conhecimentos técnicos trabalhados nos cursos.

Todos os servidores que citaram tanto cursos relacionados a Português quanto Elaboração de Ementas ou Pareceres participaram por iniciativa própria. Os motivos foram, principalmente, para aprimorar a escrita e consequentemente desenvolver peças processuais melhores, influenciando diretamente as funções profissionais diárias e interesse em melhorar o desempenho das atividades.

Os cursos relacionados à liderança, ao contrário, tiveram a maioria dos servidores convocados ou convidados e não participaram por iniciativa própria de acordo com as respostas. Apesar disso, os participantes afirmaram impactos

positivos no trabalho, como: "*O PDL (Programa de Desenvolvimento de Lideranças) incentivou a adoção de várias práticas, algumas delas foram adotadas (delegação, reuniões, feedback)*" e "*melhor gerenciamento de situações na equipe de trabalho*".

A respeito dos cursos relacionados ao tema Qualidade de Vida no trabalho apenas três servidores não participaram por iniciativa deles. Esses servidores foram convidados somente por Coordenadores (cargos hierarquicamente acima). Os demais servidores que participaram, afirmaram ter curiosidade e interesse no assunto.

As respostas que merecem destaque por terem sido positivas são aquelas que agregaram conhecimentos, habilidade e também atitudes dentro e fora do órgão. Nos cursos citados que têm uma abordagem menos técnica e mais ligados aos assuntos relacionados à qualidade de vida no trabalho e voltados às relações foi possível identificar aspectos construtivistas e comportamentalistas abordados por Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006). Para exemplificar: "*em relação aos estagiários aprendi acerca da necessidade de feedback sobre seus trabalhos*"; "*a compreensão das dificuldades me fez ser mais tolerante e calma diante dos problemas do dia a dia do trabalho*" – ambas analisadas há 11 anos, coincidentemente, sendo a última opinião emitida por servidora participante de três cursos relacionados à área de bem-estar (O Processo Eletrônico e a Saúde do Usuário, Tristeza, Depressão e Ansiedade e Qualidade de Vida no Trabalho). Kirkpatrick (1993) sugere que se o treinando gostou do treinamento isso fará com que ele tenha um melhor aproveitamento de aprendizagem, o que levará a ter seu comportamento modificado, possibilitando que haja maiores chances de resultados em razão da ação de treinamento.

4.3 PREFERÊNCIAS POR ÁREAS DE INTERESSE

O questionário deste Trabalho de Conclusão também teve o cuidado de identificar as preferências dos respondentes, para que fosse possível relacionar os dados ao perfil dos servidores. Foi destinado um espaço para marcar as áreas de

interesse, podendo ser mais de uma, e o *ranking* das respostas está ilustrado na Tabela 3:

Tabela 3 – *Ranking* por áreas de interesse

%	nº de servidores	Áreas de Interesse
64%	45	Português
60%	42	Direito
47%	33	Saúde e Bem-Estar
33%	23	Informática
31%	22	Gestão de Pessoas
26%	18	Clima Organizacional
24%	17	Comunicação
20%	14	Direitos do Cidadão
20%	14	Administração
20%	14	Orçamento e Finanças
19%	13	Licitações e Contratos
10%	7	Gestão de documentos/Arquivo
10%	7	Organização de eventos
6%	4	Manutenção
4%	3	Segurança e Transporte

Fonte: Dados da Pesquisa

Relacionando a Tabela 3 e a 2 é possível confirmar certa coerência entre alguns dados, já que áreas de interesse como Português e Saúde e Bem-Estar têm percentual elevado em detrimento de outras; um percentual significativo dos cursos citados enquadra-se nessas áreas.

4.4 LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO - LNT

Ao serem solicitados para descrever de forma resumida de como são preparados os treinamentos na PRR4, grande parte soube responder, mesmo que de forma superficial, ou parcialmente certa, como são planejados os treinamentos; apenas 12 respondentes não tinham qualquer ideia de como os treinamentos são realizados atualmente.

Os cursos são planejados, preferencialmente, a partir do LNT. No entanto, como já explicado anteriormente, alguns cursos podem ser sugeridos pelo médico

ou pela chefia do NUASBE. Uma servidora explica resumidamente: *“São recolhidas sugestões dos servidores e chefias ao final do ano, por meio do LNT. No ano seguinte, ao receber o orçamento, são estabelecidas as prioridades e os cursos são realizados”*.

Um servidor que está na PRR4 há apenas 1 ano respondeu o que segue: *“acredito que é feito um levantamento das necessidades dos servidores e à medida que são selecionados os cursos a serem aplicados, são desenvolvidos os principais tópicos do debate”*. Esse desenvolvimento dos principais tópicos é elaborado, geralmente, pelo próprio facilitador, no entanto há casos em que há uma reunião prévia com o NUASBE e NUCDF para expor alguns assuntos que serão abordados, como descreveu uma servidora que está há 3 anos no órgão: *“Acho que depende do curso. Alguns são preparados pelas pessoas que ministram os cursos, acredito”*. Outro servidor, há 10 anos na Casa, expõe sua opinião da seguinte forma: *“Penso que os treinamentos têm por base (ou deveriam ter) um levantamento dos interesses/necessidades junto ao público. Deve haver um filtro de pertinência com a atuação institucional”*.

Somente 37 servidores afirmam que participam do LNT, isso corresponde a pouco mais da metade dos 70 respondentes. Exatamente metade dos respondentes participa do LNT e também responde as avaliações de treinamento. Dos servidores que afirmam não participar do Levantamento anual, nove também não respondem as avaliações do NUASBE e NUCDF. É válido ressaltar que apenas 6 pesquisados estão há menos de 2 anos na PRR4 e somente 3 não tiveram a oportunidade de participar de qualquer LNT por estarem há menos de 1 ano no órgão.

Os motivos alegados pelos respondentes se devem, entre outros, à desatenção, ao esquecimento ou ao desinteresse, conforme segue: *“não me lembro de nenhum levantamento a respeito”* exposto por uma analista há mais de 9 anos na PRR4, por um técnico há 4 anos: *“não lembro de ter sido consultado sobre isto”*, *“falta de interesse”* e respostas semelhantes nesse sentido. Outra opinião é de um analista que está há 10 anos na instituição: *“não (participo), a divulgação não parece ser suficientemente envolvente/provocativa para despertar o desejo de participar mais ativamente da escolha dos temas para treinamento”*.

Outro motivo citado por alguns é que a área em que atuam é específica e, por isso, nem participam do LNT. Respostas como: *“os cursos/treinamentos oferecidos,*

em geral, não são úteis para mim, por isso não faço sugestões para os anos seguintes”, ocupante de cargo técnico, sete anos de instituição; “[...] *porque os treinamentos na área de engenharia são específicos e difíceis de prever. Quando aparece um (treinamento) bom, pedimos*” ou, ainda, “*a oferta de treinamento para minha área é muito restrita no sentido de cursos com alguma relevância para o serviço aqui desempenhado e que tenham qualidade*” respondida por um técnico de informática. Participar no LNT é fundamental para incentivar, mesmo que de cursos específicos para determinada área, porque é a partir desse levantamento que é possível a identificação de lacunas de conhecimento e, também, porque motiva a participação nas ações de treinamento, assim como respondeu uma técnica há 7 anos na instituição: “*sim (participou do LNT), sugeri formação para trabalhar com grupos*”, a mesma servidora participou recentemente do curso “Programa de Desenvolvimento de Lideranças – PDL”. Outro analista, com 20 anos de Casa, afirma que participa do LNT e que sugeriu cursos de Português; um dos seus últimos treinamentos é sobre o Novo Acordo Ortográfico, cuja motivação exposta por ele foi de “*melhorar a redação nas peças processuais*”.

4.5 AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DE T&D REALIZADAS PELOS NÚCLEOS

Dos 70 questionários respondidos 56 afirmam que respondem a Ficha de Avaliação do NUASBE e NUCDF, isso representa 80% da amostra. Aqui é possível fazer uma ressalva importante, embora a maioria afirme que responde as avaliações, segundo a chefe do NUASBE, o retorno das Fichas de Avaliação respondidas é baixo. Um servidor afirma que responde a avaliação porque “*sempre é possível melhorar alguma coisa*”, outra servidora informa que responde “*só quando é entregue no curso, os que são enviados por e-mail nunca respondo*”. Um dos respondentes, que está há 20 anos na instituição, responde as avaliações, embora pense que “*as Fichas de Avaliação são herméticas em relação ao curso*”.

O percentual elevado dos que afirmam responder as avaliações também se deve ao fato de que muitos cursos foram realizados na modalidade EAD. Embora

grande parte dos cursos sugeridos pelo NUCDF seja na modalidade EAD, também por serem menos dispendiosos, há de se levar em conta os aspectos de interação social. Atualmente, as ações de T&D realizadas pelos servidores nessa modalidade não têm acompanhamento depois do encerramento do treinamento pelo NUCDF.

Entre os que responderam de forma negativa o principal motivo é o desconhecimento acerca da avaliação, respostas como *“não sabia que existia”*, *“não tomei conhecimento”* ou *“desconheço”* foram algumas. Para um analista há 10 anos na instituição a resposta negativa informa que: *“talvez seja desatenção da minha parte, mas nunca vi a Ficha de Avaliação”*. Outro motivo citado também foi a *“falta de interesse em responder”* ou, ainda, *“procrastinação”* e *“ausência de tempo”*.

4.6 SUGESTÕES DE MELHORIA ÀS AÇÕES DE T&D NA PRR4

Ao serem solicitados para expor suas sugestões de como os cursos ou ações de treinamento poderiam ser avaliados, doze respondentes demonstraram estar satisfeitos com o método atual de avaliação. Dentre esses, cinco são analistas, cinco também não participam do LNT e todos afirmam responder as avaliações.

Nesse sentido, a partir de respostas como: *“a atual avaliação dos cursos atende minhas expectativas”*; *“eu acho que a Ficha de Avaliação é eficiente”* e *“acho que o atual formulário apresenta todos os critérios necessários para uma boa avaliação”* confirmam uma percepção positiva do trabalho do NUCDF e também do NUASBE. Embora uma analista, servidora há um ano na PRR4, tenha se mostrado satisfeita em relação à Ficha de Avaliação: *“me parece que a avaliação por formulário é suficiente”*, complementou sugerindo que: *“talvez seja interessante avaliar também a adequação dos cursos oferecidos, isto é, maiores informações acerca de por que eventual curso está sendo oferecido ao invés de outros eventualmente sugeridos também”*. Essa sugestão vai ao encontro das diretrizes estabelecidas na fase de planejamento do treinamento, em que acontece a definição dos objetivos e também das justificativas, assim como defendia Conte e Távora (2012).

Entre os respondentes, dois servidores pensam que os treinamentos não precisam de avaliação, a servidora que é técnica há 5 anos na PRR4 afirma que: *“acho que (os cursos) não precisam ser avaliados”* e o analista há 11 anos no órgão se posiciona da seguinte forma: *“as pessoas querem ser treinadas, não avaliadas. Avaliações formais afastam as pessoas dos treinamentos”* e completa dizendo que *“não deve haver avaliação”*. No entanto, se não houvesse avaliação dos treinamentos, haveria grande dificuldade de gerenciar certas lacunas de conhecimento e de identificar as reações dos participantes. De acordo com Scorsolini-Comin, Inocente & Miura, (2011, p. 41), as reações revelam o nível de aceitação ou rejeição pelo grupo, além de avaliar a infraestrutura e a qualidade percebida. O quesito aprendido é importante para demonstrar quanto do treinamento o participante “absorveu” e se incorporou o conteúdo ao seu conjunto de saberes. No que diz respeito ao comportamento, a avaliação pode dar indícios do quanto o treinamento conseguiu modificar seu comportamento no cargo. E, por fim, a avaliação de resultados tem por meta mensurar se os objetivos foram ou não alcançados.

Se por um lado há servidores satisfeitos com o modelo atual, por outro há um contingente de servidores sugerindo melhorias nas avaliações de treinamento. Onze respondentes acreditam que a aplicação de um questionário ou formulário ainda é a melhor forma de se avaliar um treinamento. Outros servidores apontam critérios como o tempo ou duração para serem cobrados nos questionários: *“duração e se o conteúdo foi útil ou vai ser aplicado”* e *“tempo de abordagem x importância do tema”*. É importante deixar claro que o formato aplicado atualmente questiona, em um dos critérios de avaliação, “relação conteúdo x carga horária” – formulário do NUCDF – e a “duração do evento (carga horária) adequada aos objetivos” – formulário do NUASBE –, tal como consta nos Anexos I e II respectivamente.

Além da inclusão de critérios relacionando a duração e relevância dos temas, também foram citados itens relacionados à infraestrutura disponibilizada como: material, facilitadores e conteúdo, conforme respostas: *“do ponto de vista técnico (recursos disponíveis, avaliações relacionadas ao material do curso, instrutor e avaliações aplicadas)”*, ou ainda: *“os critérios quanto a aspectos gerais, conteúdo, instrutor e recursos são suficientes para avaliação”*. De acordo com Campos e

Guimarães (2008), antes do treinamento: devem-se identificar os objetivos esperados e os recursos que serão utilizados.

Outra sugestão que merece atenção refere-se à aplicação ou utilidade dos conhecimentos obtidos para o desempenho no setor ou nas atividades profissionais. Neste caso, o que se pretende analisar é o impacto do treinamento, tamanha é sua importância; essa também é uma preocupação deste trabalho de conclusão, já que monitorar tal desempenho é importante para saber se o investimento foi ou não eficiente para o órgão público e se contribuiu de alguma forma para o desenvolvimento do servidor da PRR4. Essas sugestões são sustentadas a partir das respostas: “*aplicação do conhecimento obtido X rotinas do setor*” – técnica há 20 anos –, “*pela sua aplicação no dia a dia das atividades e nas rotinas, seu real impacto no trabalho na PRR4*” e “*dizer se houve aproveitamento nas rotinas de trabalho e dizer se houve aproveitamento para vida pessoal*” – ambos há 4 anos. Um dos respondentes, técnico há 7 anos, é enfático: “*aplicação imediata no trabalho apenas*”.

Cabe destacar que o único formulário que faz menção à aplicabilidade dos conhecimentos no âmbito funcional é o Formulário de Avaliação do NUASBE (ANEXO II), mesmo que as ações de bem-estar sejam mais direcionadas à saúde e bem-estar do servidor e, portanto, indiretamente relacionadas ao desempenho funcional, enquanto que as ações do NUCDF estão diretamente relacionadas às atividades profissionais exercidas na instituição, mas não há uma pergunta específica nesse sentido.

Certas respostas vão ao encontro dos objetivos específicos desse trabalho quando sugerem melhorias ao método atual, mesmo que isso implique na composição de um novo método avaliativo mais consistente e verossímil. As respostas são amplas, conforme seguem: “*Prefiro responder questões ao final de cada módulo. Seria interessante que o questionário fosse dividido e respondido ao final de cada etapa*” – analista há 11 anos – que complementa sugerindo: “*Esclarecer quais os motivos da questão em cada uma delas, para que aquele que avalia possa compreender a importância da sua manifestação e para que tenha maior comprometimento ao responder*”.

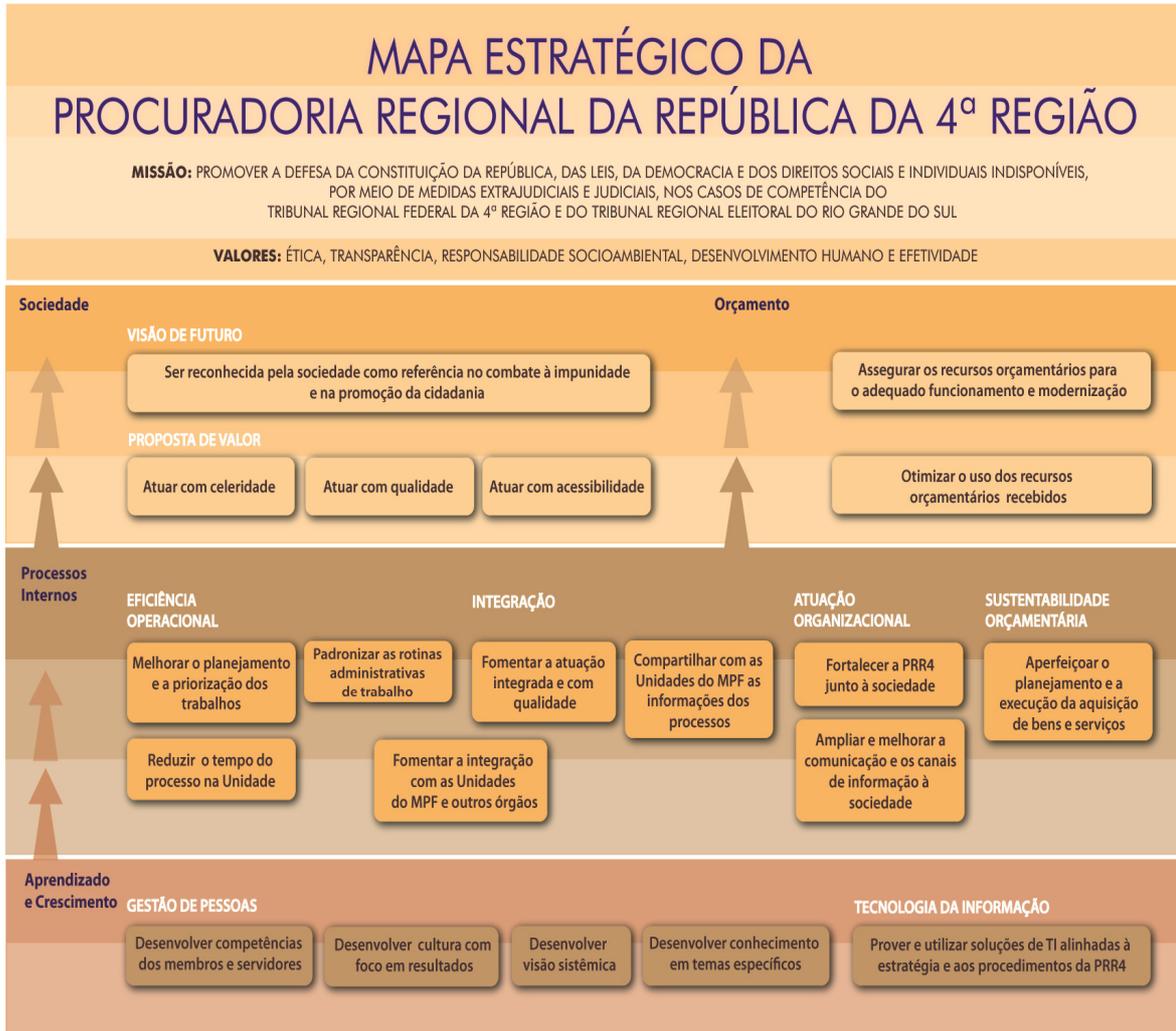
De acordo com Boog (2001) alguns comportamentos são desenvolvidos por meio de *feedback*. É necessário ter um retorno de outras pessoas que nos informem

periodicamente o que estão observando em nosso comportamento. Algumas respostas convergem no sentido de que o método avaliativo poderia ser efetuado a partir de *feedback* ou discussões em grupo. A partir de respostas como: “*por meio de pesquisas e reuniões com os participantes dos cursos para levantamento de críticas e elogios*”; “*acredito que a melhor avaliação é o feedback dos participantes [...]*”; “*conversas com alguns participantes de cada curso*” e “*por meio de pesquisa e reunião com os participantes dos cursos para levantamento de críticas e elogios*”. Segundo Antonello (2005) a aprendizagem é facilitada através do trabalho em equipe. Os diferentes colegas trazem novos conhecimentos e competências diferentes ao grupo. As trocas de experiências fazem com que os servidores tenham perspectivas diferentes sobre os fatos.

Esse compartilhamento de informações também favoreceria a transferência multinível explicitada por Abbad, Pilati e Pantoja (2003). Consoante a Antonello e Pantoja (2010, p.62): “A transferência de conhecimento e aprendizagem mais integrados é facilitada por meio da autêntica interação social”. Ainda é válido ressaltar que a interação social também é importante para desenvolver os diferentes tipos de aprendizagem, pois é a partir desse processo social que começam os contatos entre indivíduos e estendem-se aos grupos e organização. Conforme Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), a interação social é uma das principais vias para desenvolver um processo cognitivo no sujeito.

Outrossim, a implantação de tal método, a de compartilhamento das informações, vai ao encontro das diretrizes traçadas no Mapa Estratégico da PRR4 (Figura 4), no que tange ao “Aprendizado e Crescimento”, e também ao indicador estratégico “Capacitação Estratégica” (Figura 5), cujo propósito do indicador é o de priorizar as ações de capacitação alinhadas ao planejamento estratégico. Nesse sentido, são consideradas capacitações estratégicas as ligadas a área fim, de atuação jurídica; os cursos de tecnologia da informação especializados que não sejam destinados a atividades operacionais e aqueles ligados à gestão estratégica e de projetos.

Figura 4 – Mapa Estratégico da PRR4



Fonte: Site do MPF <<http://www.modernizacao.mpf.mp.br/pei-2011-2020>>

Figura 5 – Indicadores Estratégicos



Fonte: Site do MPF <<http://www.modernizacao.mpf.mp.br/monitoramento-da-estrategia-institucional-1/indicadores-estrategicos/perspectiva-aprendizado-e-crescimento/capacitacao-estrategica>>

A partir da análise das respostas foi possível perceber a preferência por cursos cuja aplicação seja imediata no trabalho como, por exemplo, a área de Português. Isso é compreensível, já que a maioria dos respondentes trabalha em gabinetes, portanto, na área jurídica elaborando relatórios e pareceres. Assuntos relacionados à qualidade de vida e bem-estar no trabalho também são preferidos a outros assuntos específicos voltados a gestores.

Embora também haja preferência pela área de Direito, são oferecidos poucos cursos ou treinamentos presenciais nessa área; a maioria acontece na modalidade EAD. Por serem menos dispendiosos, os cursos EAD são preferidos, mesmo porque proporcionar treinamentos de qualidade, com carga-horária extensa e com pessoal

qualificado ocuparia muito tempo dos servidores e também do orçamento destinado ao NUCDF. No entanto, alguns cursos de atualização de matérias jurídicas poderiam acontecer na modalidade presencial; trata-se de cursos procurados e de aplicação imediata no trabalho que proporcionariam uma interação e troca de informações entre os próprios participantes, possibilitando, inclusive, a troca não somente entre indivíduos, mas também entre grupos, tal como defende Abbad, Pilati e Pantoja (2003).

Há também sugestões para uma avaliação 360º: *“as avaliações seriam melhores se fosse aplicado o método 360”*. No entanto, uma avaliação nesses moldes – em que há participação dos pares e do supervisor – seria prejudicial nesse primeiro momento, pois, de certa forma, restringiria a participação nas avaliações, já que não há um modelo consolidado e a falta de tempo é uma das reclamações recorrentes. Além desses motivos, quando perguntados se o supervisor monitora ou cobra os conhecimentos aprendidos no treinamento 47 servidores (equivalente a 67% da amostra) afirmam que não são cobrados diretamente; não há envolvimento da chefia nesse sentido. Respostas como: *“não sei o motivo, mas é um tipo de discussão que não costuma ocorrer”*; *“acredito que não ocorra um envolvimento da chefia em relação aos cursos realizados”* e *“somos poucos servidores e as atividades são diferentes”* confirmam esse não envolvimento.

Apesar da negativa de envolvimento direto pela chefia é possível identificar, a partir das respostas, que há uma “cobrança” indireta nas tarefas executadas: na redação de documentos por exemplo. Um analista há 14 anos afirma que: *“a expectativa da chefia imediata é que eu implemente os conhecimentos em práticas sem que isso passe por uma reunião formal”*. Mesmo que não haja a cobrança formal, é possível identificar, de acordo com as ideias de Borges-Andrade (1982), que além da expectativa deve haver uma receptividade por parte dos colegas e/ou chefias para que os conhecimentos adquiridos nas ações de T&D sejam disseminados pelo participante. O estudo da variável ambiente no modelo somativo de avaliação é importante para que haja a aplicação de outras variáveis e a transferência para o trabalho.

Outras respostas contêm sugestões que podem ser consideradas para aprimoramento do método atual: *“Gostaria de ter um retorno das avaliações ou um resumo”* – técnico há 17 anos na PRR4. Essa divulgação dos resultados é

fundamental, porque além do aspecto de transparência é também uma forma de promover as ações dos núcleos estudados e de mostrar resultados positivos e/ou negativos dos treinamentos. De acordo com Campos e Guimarães (2009, p. 106) “a divulgação da avaliação do treinamento e do desempenho do treinando é mais eficaz quando feita por meio de relatórios”. Em suma, é preciso que toda a gama de informações sobre treinamento seja conhecida pelas pessoas comprometidas com o resultado das avaliações: diretoria, gestores, treinandos e a própria equipe de treinamento. É válido salientar a importância da divulgação como ferramenta para incentivar a participação (CAMPOS & GUIMARÃES, 2009). Outro analista, há 12 anos, reforça a necessidade de um retorno aos participantes: “*Definir os objetivos que se deseja aperfeiçoar e medir se o objetivo foi alcançado após o treinamento*”.

Segundo Campos e Guimarães (2008), durante e após o treinamento, o procedimento padrão é fazer avaliação de aprendizagem durante o curso e, ao final, realizar a avaliação de reação. Quando oportuno, os dados tabulados desta avaliação podem ser enviados, por meio de relatório, para conhecimento aos participantes.

Como já mencionado anteriormente, não há qualquer tabulação dos dados coletados através dos formulários de avaliação. Eles são lidos, arquivados e não há o retorno dos resultados das avaliações aos participantes.

4.7 SUGESTÃO DE PLANO DE AÇÃO

Nesta seção serão apresentadas as propostas de melhoria pela autora na forma de um plano de ação, com sugestões aos métodos atuais e aos próprios instrumentos avaliativos. A autora teve o cuidado de elaborá-los somente após a profunda análise de todas as respostas, tendo como inspiração as sugestões feitas pelos servidores e levando em consideração todos os aspectos positivos e negativos identificados por eles, relacionando com variáveis estratégicas expostas no referencial teórico.

4.7.1 Métodos

Os cursos oferecidos na modalidade EAD poderiam ser avaliados também pelo NUCDF, porque atualmente não há qualquer método avaliativo quando o treinamento acontece nessa modalidade. Alguns servidores, por exemplo, reclamaram dos fóruns como forma de avaliar os conhecimentos em vez de provas ou testes. Além de divulgar os objetivos na modalidade EAD, os cursos presenciais também poderiam ter seus objetivos divulgados ainda no período de inscrição. Cabe ressaltar que, de acordo com as respostas obtidas, os cursos EAD se mostraram em pé de igualdade no que se refere à aplicação de conhecimentos no trabalho.

A partir das considerações levantadas pelos servidores foi possível identificar que o levantamento de necessidades, etapa fundamental na elaboração das ações de T&D pelo NUCDF e NUASBE, merece uma divulgação maior para incentivar a participação dos servidores.

Quanto às etapas de planejamento e execução de treinamento há um reconhecimento positivo dos esforços de ambos os núcleos pelos servidores. Sendo as únicas ressalvas referentes à divulgação dos objetivos já na etapa de inscrição e, quando possível, a exposição dos procedimentos aplicados (provas, testes, fóruns etc.). As inscrições, por sua vez, poderiam ser efetuadas em interface virtual e não manualmente como hoje acontece (cada servidor envia e-mail para inscrever-se, sobrecarregando o trabalho dos núcleos NUCDF e NUASBE e correndo o risco de deixar passar algum e-mail).

Na etapa que se refere à avaliação de reação de treinamento – uma das etapas de avaliação e principal objeto de estudo deste trabalho de conclusão – algumas práticas poderiam ser adotadas: as avaliações de cursos presenciais seriam entregues, por integrante do Núcleo, em folha impressa ao final de cada módulo – quando feito por módulos – e com o nome do facilitador já incluído; no último dia de treinamento os participantes devolveriam as avaliações. Dessa forma, acredita-se que mais questionários respondidos retornariam, implicando em uma avaliação de reação mais fidedigna.

Foram elaborados dois instrumentos, além da exposição de um modelo de instrumento prévio adaptado de Meira (2004), que podem auxiliar ou substituir os

instrumentos atuais. Tanto o instrumento para avaliar a reação como para avaliar o impacto é medido com a Escala Likert por entender ser o mais apropriado para os instrumentos avaliativos. Esse tipo de escala foi desenvolvido por Rensis Likert (1932 *apud* Pasquali, 1996) como estratégia para mensuração do fenômeno psicológico das atitudes em três dimensões: negativa, positiva e neutra. A escala Likert não procura determinar um valor escalar dos itens (valores numéricos), mas verificar o nível de concordância do sujeito com uma série de afirmações que expressem algo favorável ou desfavorável em relação a um objeto psicológico.

4.7.2 Instrumento para levantar informações e expectativas em relação ao treinamento antes de sua realização

Inicialmente, sugere-se a aplicação de um instrumento que levante informações acerca de “o que” e “como” o servidor teve conhecimento da ação de treinamento proposta, vide modelo, conforme consta no Quadro 1, ou seja, quais as informações que os participantes teriam recebido sobre o treinamento até o momento, além de questões sócio demográficas, uma vez que foi identificada a necessidade de aprimorar o processo de comunicação acerca dos treinamentos.

O instrumento, adaptado de Meira¹ (2004), poderia ser virtual e respondido já no processo de inscrição do provável participante, preenchendo automaticamente os dados cadastrais a partir do *login* do servidor no sistema. É importante deixar claro que o modelo serve como sugestão e poderá ser aprimorado de acordo com as necessidades dos núcleos.

Quadro 1 – Modelo de aplicação prévia ao treinamento – Informações Recebidas

1 – INFORMAÇÕES SÓCIO DEMOGRÁFICAS.

Instruções

A seguir, são apresentadas algumas questões a respeito da Disseminação de Informações sobre Treinamentos. Os dados contribuirão para melhoria da divulgação dos cursos e do atendimento dos anseios dos participantes.

Suas respostas devem ser individuais e terão tratamento confidencial. Seu nome está sendo solicitado apenas para que este questionário possa ser agrupado com o questionário que será aplicado ao final do treinamento/curso. A qualidade dos resultados desse trabalho depende muito do seu empenho em responder com precisão e cuidado. Não existem respostas certas ou erradas! O que nos interessa é sua opinião!

Obrigada pela colaboração

Caracterização Sócio demográfica

Nome: _____

Idade: _____ Sexo: _____

Escolaridade:

Ensino Médio Completo

Superior Incompleto

Superior Completo

Especialização/Mestrado

Doutorado

Cargo: _____

Tempo de serviço na instituição: _____

Tempo de serviço no cargo: _____

¹MEIRA, Maja. Disseminação de Informações sobre Treinamento: Construção e Validação de um Instrumento de Medida. Dissertação apresentada ao Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Psicologia, Brasília, 2004.

2 – ESCALA DE DISSEMINAÇÃO DO CONTEÚDO							
INFORMAÇÕES RECEBIDAS ANTES DO TREINAMENTO							
A seguir está disposta uma lista de informações possíveis sobre o treinamento, marque com “x” o que corresponde ao volume de informações que você obteve a respeito de cada um destes aspectos, ANTES DO TREINAMENTO.							
ASPECTOS DO TREINAMENTO:							
1. nenhuma Informação							
2. pouca Informação							
3. alguma informação							
4. muita informação							
5. todas as informações necessárias							
6. Não se Aplica							
INFORMAÇÕES RECEBIDAS ANTES DO TREINAMENTO	1	2	3	4	5	6	N/A
Público alvo							
Objetivo(s) do treinamento							
Duração total do treinamento							
Preço							
Pré-requisitos para fazer o treinamento							
Processo de inscrição/participação							
Processo de cancelamento de inscrição/participação							
Recebimento de certificado de conclusão do treinamento							
Professores/instrutor							
Atividades a serem realizadas no treinamento							
Prova/avaliação de aprendizagem							
Material de apoio (computadores, salas, etc.)							
Local do treinamento							
Como aprimorar-se depois do treinamento							

Fonte: Adaptado de Meira (2004)

Além disso, de acordo com a literatura pesquisada, sugere-se instrumento (vide Quadro 2) que realize levantamento das expectativas do servidor em relação ao curso que está inscrito, pois, de acordo com Cerqueira e Silva et al. (2012) a instrumentalidade e expectativa de melhoria de desempenho no atendimento são preditoras do impacto do treinamento em profundidade.

Borges-Andrade (1982) defende que a disseminação, presente no modelo somativo – MAIS, tem a capacidade potencial de influenciar os demais componentes do programa instrucional e o faz no sentido de promover a adoção bem sucedida do programa. Essa disseminação pode fornecer informações sobre como o programa

foi planejado, especialmente no que se refere ao público-alvo (insumos), objetivos e ações instrucionais planejadas para alcançá-los (procedimentos) e possíveis desempenhos esperados durante, logo após o treinamento e bem depois de seu encerramento, no ambiente de trabalho (processo, resultados e resultado a longo prazo, respectivamente). Tais informações, quando disseminadas, criam expectativas nos treinandos, e podem influenciar a satisfação com aspectos do treinamento, como aqueles incluídos nos componentes procedimento e processo; sua aprendizagem medida como resultado desse treinamento ou seu desempenho no trabalho.

Quadro 2 – Modelo de aplicação prévia ao treinamento – Expectativas

4. ESCALA DE EXPECTATIVAS EM RELAÇÃO AO TREINAMENTO						
A seguir, está disposta uma lista de possíveis consequências/características do treinamento que irá iniciar, para que você informe seu grau de concordância com as sentenças (marque um x em cada linha).						
O treinamento irá me proporcionar...	1	2	3	4	5	N/A
1. Discordo totalmente						
2. Discordo						
3. Neutro						
4. Concordo						
5. Concordo totalmente						
6. Não se Aplica						
Organização/sistematização de conhecimento						
Crescimento pessoal						
Melhoria de relações interpessoais						
Transmissão de conhecimentos no ambiente de trabalho						
Troca de experiências						
Atualização profissional						
Ascensão profissional (na carreira)						
Confiança para executar o trabalho.						
Mais experiência						
Maior agilidade						
Nova postura fora do ambiente de trabalho (em casa, por exemplo)						
Espero que este treinamento seja...	1	2	3	4	5	N/A
Útil						
Interessante						
Prático						
Voltado para a realidade						
Não-exaustivo						
Composto de teoria e prática						

Fonte: Adaptado de Meira (2004)

4.7.3 Instrumento para avaliação de reação

Além das alterações nos métodos, e na aplicação de instrumento prévio às ações de treinamento, entende-se que deva haver alterações no instrumento de avaliação de reação (questionário). Com base no referencial teórico abordado, sugestões coletadas e amplo estudo foram propostas alterações na Ficha de Avaliação do NUCDF, conforme Figura 6.

Entende-se que esse instrumento poderá ter aplicação imediata, visto que a coleta de dados identificou possíveis necessidades de avaliação junto aos servidores e as próprias chefias de núcleos envolvidos. No entanto, todos os instrumentos sugeridos neste trabalho podem ser alterados conforme surgirem novas necessidades de avaliação.

Figura 6 – Instrumento para avaliação de reação



Procuradoria Regional da República da 4ª Região
Núcleo de Capacitação e Desenvolvimento Funcional

Avaliação de Treinamento

Nome do evento: _____

Período: De ___/___/___ a ___/___/___

Nome do participante: _____

Tópicos (variáveis avaliadas)	Itens avaliados	Concordo totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo totalmente
Instrutor:	Esteve pontualmente no evento					
	Preocupou-se em relacionar teoria e prática					
	Teve competência para transmitir de forma clara o conteúdo					
	Deu espaço para responder questões dos participantes					
	Expôs todos os assuntos com propriedade					
Procedimentos:	O material didático organizado foi suficiente para acompanhar as exposições					
	A infraestrutura do local favoreceu o aprendizado (retroprojeto, flip-charts, mesas etc)					
	Julgo que as avaliações de aprendizagem (trabalhos em grupo, exercícios, testes e provas) foram boas.					
Processos:	Houve revisão de conteúdos para esclarecer eventuais dúvidas					
	Uso adequado de estratégias de ensino (estudos de caso, discussões, formação de grupos etc) para apreensão dos conteúdos.					
Ambiente:	Os objetivos propostos foram alcançados					
	A carga horária foi suficiente e proporcional para abordar os conteúdos propostos					
Expectativas:	A minha expectativa inicial a respeito do treinamento foi plenamente atingida					
	O curso foi envolvente e interessante					
	Recomendaria este curso para outros colegas caso houvesse uma segunda edição					
Autoavaliação:	Considero bom o meu desempenho ao longo do curso					

Deixe aqui sugestões, críticas ou elogios:

Fonte: Desenvolvido pela autora

4.7.4 Instrumento para avaliar o impacto do treinamento no trabalho

A área de avaliação de treinamento e desenvolvimento (T&D) de pessoal tem como um dos principais focos de interesse a transferência de aprendizagem e o impacto do treinamento no trabalho das pessoas. O investimento que as organizações fazem com treinamento de pessoal é considerável e a necessidade de aferir que tipo de resultado o treinamento provoca na ocupação dos trabalhadores torna-se condição necessária para avaliar se os recursos investidos estão realmente surtindo o efeito desejado. (PILATES & BORGES-ANDRADE, 2005).

Além disso, é fundamental compreender quais variáveis efetivamente afetam o resultado do treinamento no trabalho, para que os responsáveis possam intervir no sistema de treinamento visando torná-lo mais efetivo.

O impacto do treinamento no trabalho corresponde ao terceiro nível de resultado de treinamento e focaliza os efeitos do treinamento sobre o desempenho apresentado pelo treinado quando do seu retorno ao contexto de trabalho. Nesse nível, busca-se verificar em que medida os conhecimentos e habilidades adquiridos no treinamento são mobilizados, integrados e aplicados pelo treinado no desenvolvimento de suas atividades profissionais. A categoria impacto de treinamento no trabalho refere-se às percepções dos profissionais treinados e de seus supervisores acerca dos resultados dos cursos quanto a desempenho, motivação, autoconfiança e abertura dos participantes do curso a mudanças nos processos de trabalho. (PILATES & BORGES-ANDRADE, 2005),

Para que seja possível avaliar o impacto do treinamento na PRR4, uma avaliação de até um mês após poderia ser feita. Dessa forma, variáveis como ambiente organizacional e transferência ao trabalho poderiam ser mensuradas. Uma alternativa a esse método seria a reunião do grupo de participantes para trocar experiências acerca dos conhecimentos e habilidades desenvolvidos no treinamento. Cheetam e Chivers (2005) defendem que essa reunião em grupo permite a reflexão sobre os assuntos, trata-se da abordagem profissional reflexiva, que pode conduzir a uma modificação comportamental e à melhoria da competência profissional.

De acordo com Pilates e Borges-Andrade (2005, p.213), quanto às estratégias para a aplicação, concluem em seu estudo que:

A corroboração da estrutura teórica sustenta a hipótese de que as pessoas desenvolvem estratégias, que seriam ações proativas, para aplicarem no trabalho o aprendido em treinamentos independentemente de uma instrução formal com tal objetivo. Provavelmente o principal motivo que leva ao desenvolvimento de tais estratégias é relativo à experiência pessoal de cada treinando com situações de retorno ao trabalho após o treinamento, aliado a um conjunto de fatores individuais e situacionais. Seriam fatores individuais que possibilitariam o desenvolvimento de tais estratégias: os valores instrumentais do treinamento para a vida profissional, aliado a uma atitude positiva em frente ao conteúdo do treinamento. Fatores situacionais relacionados ao desenvolvimento de tais estratégias estariam ligados a um ambiente de trabalho que fornecesse abertura para o desenvolvimento de tais estratégias, onde estariam ausentes consequências negativas associadas ao uso do aprendido.

A Figura 7 ilustra a proposição feita pela autora de um instrumento de avaliação de impacto; a pergunta 1 tem o objetivo de analisar exclusivamente o impacto do treinamento; as perguntas 2, 3, 4 e 5 mensuram o suporte à transferência (ABBAD, 1999); a pergunta 6 dá espaço para a autoavaliação do participante, a 7 refere-se à estratégia de aplicação no trabalho; por fim, a pergunta 8 tenta medir a amplitude ou abrangência do treinamento para além da vida profissional.

Figura 7 – Instrumento para avaliação de impacto



Procuradoria Regional da República da 4ª Região
Núcleo de Capacitação e Desenvolvimento Funcional

Avaliação de Impacto de Treinamento

Nome do evento:

Período: De ___/___/___ a ___/___/___

Local de realização:

Nome do facilitador/instrutor:

Nome do participante:

Exposição breve dos objetivos do curso:

Itens avaliados	Concordo totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo totalmente
Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento					
Meu chefe reconhece o desenvolvimento das minhas atividades após o treinamento					
Falta-me tempo para aplicar no trabalho o que aprendi no treinamento					
Não apliquei o que aprendi no treinamento					
Há incentivo da equipe de trabalho para que os conhecimentos adquiridos no treinamento possam ser disseminados					
Após o treinamento notei evolução no desempenho de minhas funções					
Consulto material de treinamento para aplicar, no trabalho, o que aprendi em treinamento.					
Apliquei os conhecimentos do curso também fora da PRR4					

Fonte: Desenvolvido pela autora

Por fim, cabe destacar que o plano de ações aqui proposto está baseado em diagnóstico realizado junto aos servidores e setores responsáveis por T&D e que é passível de discussão e ajustes de acordo com a realidade e viabilidade de operacionalização junto à instituição em estudo. Talvez a última sugestão a destacar seja a possibilidade de constituição de um grupo de trabalho para a análise e ajustes que eventualmente se façam necessários para estes instrumentos, realização de aplicação piloto e validação dos mesmos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo serão apresentadas as conclusões do estudo, levando em consideração os dados obtidos e a análise apresentada em capítulos precedentes. O objetivo geral deste trabalho de conclusão era o de identificar e analisar os métodos de avaliação de treinamento na PRR4, visando sugerir melhorias aos métodos atuais.

Uma das limitações deste Trabalho de Conclusão, por se tratar de um estudo de caso, foi ter sido desenvolvido em uma única instituição. Embora permita uma abordagem mais aprofundada, não permite, porém, a generalização ou aplicação para outras instituições sem estudo prévio de suas próprias características. Outra limitação refere-se a possível resistência de alguns servidores em responder ao questionário, mesmo que de forma anônima, ainda que houvesse um compromisso da autora em manter sigilo e passando pessoalmente em todos os setores do órgão.

Mesmo com essas implicações, foi possível traçar um perfil das percepções dos servidores acerca não só dos métodos avaliativos, mas também de todas as etapas do treinamento. Nesse sentido, os dados coletados foram muito úteis para desenvolver uma análise consistente e até mais abrangente para auxiliar e servir de subsídio para futuras ações na instituição.

De modo geral, os respondentes têm formação acadêmica e têm os tempos de instituição bem divididos, essa heterogeneidade favorece a troca de experiências e percepções distintas enriquecendo as relações interpessoais quando há cursos presenciais.

Embora o LNT seja divulgado para todos por e-mail, pouco mais da metade dos participantes afirmaram participar. Sabendo disso, é possível divulgar de forma ampla, através da *intranet* para que a maioria dos servidores possa participar. É possível, ainda, criar uma ferramenta similar à aplicada ao questionário em que seja possível marcar mais de uma área de interesse entre tantas disponíveis, não restringindo a poucas áreas. Também é importante expor os motivos pelos quais é importante participar do Levantamento.

A proposição de novos instrumentos avaliativos e novo método pretende, de fato, avaliar de forma eficiente os treinamentos realizados pela PRR4. A avaliação

em etapas (prévia, logo após e depois de um tempo de treinamento) identifica com maior precisão o nível de satisfação do treinamento e possibilita prever resultados com a avaliação de impacto. Com a implantação desses instrumentos, acredita-se que será possível identificar as expectativas, o desenvolvimento de competências, habilidades, atitudes, comportamentos e ainda o suporte à transferência na instituição. A proposta desses instrumentos avaliativos inspirados em características dos modelos MAIS (BORGES-ANDRADE, 1982) e IMPACT (ABBAD, 1999) contemplam aspectos da avaliação de reação e impacto. O suporte organizacional, os incentivos e a aplicação no trabalho foram algumas alterações propostas.

Tanto os instrumentos como os métodos sugeridos foram baseados nas respostas dos próprios servidores, nas necessidades dos núcleos – identificadas através de entrevistas informais – e também no estudo teórico prévio. As chefes dos núcleos têm consciência e estão abertas às mudanças que são propostas neste trabalho.

Além de contribuir para a instituição pública e para a formação acadêmica da autora - que pôde aplicar os diferentes conhecimentos desenvolvidos ao longo do curso de Administração - o estudo ainda confirmou algumas pesquisas elaboradas por autores consagrados na área.

A avaliação das ações de T&D e seu retorno para os participantes e organização carece de um aprofundamento, portanto, fica a sugestão da realização de novos estudos nesta área de conhecimento em diferentes segmentos e portes de instituições.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBAD, G. S.; FREITAS I. A.; PILATI, R. **Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E.** *In.*: BORGES - ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, G. e MOURÃO, Luciana. *Treinamento & Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para gestão de pessoas.* 1ª ed. Porto Alegre: Bookman e Artmed. p.231-254, 2006.
- ABBAD, G., NOGUEIRA, R. & WALTER, A. M. **Abordagens instrucionais em planejamento de TD&E.** *In* J. E. Borges-Andrade, G. Abbad & L. Mourão (Orgs.), *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (p.255- 281). Porto Alegre: Artmed, 2006.
- ABBAD, G. PILATI, R. PANTOJA, J. **Avaliação de Treinamento: Análise da Literatura e Agenda de Pesquisa.** *R. Adm, São Paulo, v. 38, n.3, p 205-218, jul/ago/set. 2003*
- ABBAD, G.; Gama, A. L. G., & Borges-Andrade, J. E. **Treinamento: análise do relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho.** *Revista de Administração Contemporânea - RAC, 4, 3, 25-45, 2000.*
- ABBAD, G. **Um modelo integrado de avaliação de impacto de treinamento no trabalho - IMPACT.** Tese de Doutorado. Universidade de Brasília. 1999.
- ANTONELLO, C. S. PANTOJA, M.J. **Aprendizagem e o Desenvolvimento de Competências.** *In.* *Gestão de Pessoas: Bases Teóricas e Experiências no Setor Público.* Brasília: ENAP, 51-101. 2010.
- ANTONELLO, Claudia Simone. **A Articulação das Práticas Formais e Informais de Aprendizagem e sua Contribuição no Desenvolvimento de Competências Gerenciais.** *In:* 4th International Meeting Of The Iberoamerican Academy Of Management, 2005, Anais... Lisboa: Iberoamerican Academy of Management, 2005.
- BALDWIN, T.; FORD, J. K. **Transfer of training: a review and directions for future research.** *Personnel Psychology, 41(1), 63-105, 1998.*
- BORGES-ANDRADE, J. E., ABBAD, G. & MOURÃO, L. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho.** Artmed: 2006.

BORGES-ANDRADE, J.E. PEREIRA, M.H.G; PUENTE-PALÁCIOS, K.E & MORANDINI, D.C. **Impactos individual e organizacional de treinamento: uma análise com base num modelo de avaliação institucional e na teoria multinível.** RPOT, 2, 117-146, 2002.

BORGES-ANDRADE, J. E., & ABBAD G. **Treinamento no Brasil: reflexões sobre suas pesquisas.** Revista de Administração, 31(2), 112-125. 1996.

BORGES-ANDRADE, J.E. **Avaliação somativa de sistemas instrucionais: integração de três propostas.** Tecnologia Educacional, 11 (46), 29-39, 1982.

BOOG, Gustavo G. (Coord). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento.** São Paulo: Makron Books, 2006.

CAMPOS, J. P. & GUIMARÃES, S. **Em Busca da Eficácia em Treinamento.** ABTD: São Paulo, 2009.

CARVALHO, Adriana. **Treinamento – Veja como medir resultados.** Revista SM, Grupo Lund, São Paulo, junho 2007. Caderno Especial de RH. p.247 a 250.

CHIAVENATO, Idalberto - **Recursos Humanos na empresa.** 38.ed. São Paulo : Atlas, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DEJOURS, C. **O fator humano.** Rio de janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.

FROEHLICH, C. Modelo de Gestão de Pessoas por Competências. In: BITENCOURT, Claudia. (Org.). **Gestão Contemporânea de Pessoas.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GOLDSTEIN, I. L. **Training in work organizations.** In: *Dunnette e Hough Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (p. 507-619). Califórnia: Consulting Psychology Press, 1991.

HAMBLIN, A. C. **Avaliação e controle de treinamento.** São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

KIRKPATRICK, D.L. (1976). **Evaluation of training.** In. R.L. Craig (Org.) *Training and development handbook* (p. 18-27). New York: Mc Graw-Hill.

- KOZLOWSKI, S. W. et al. **A Multilevel approach to training effectiveness: enhancing horizontal and vertical transfer.** In K. J., Klein, S. W. J. Kozlowski, *Multilevel theory, research, and methods in organizations: foundations, extensions, and new directions* (p. 157-210). San Francisco: Jossey-Bass, 2000.
- MAIA, Carmem; MATTAR, João. **ABC da EAD: a educação à distância hoje.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- MORAN, José Manuel. O Que é Educação a Distância? In: Boletim de Educação a Distância. Brasil, Ministério da Educação, Secretaria de Educação a Distância, 2000.
- MPF - Ministério Público Federal. Planejamento Estratégico Institucional 2011-2020. Disponível em: <<http://www.modernizacao.mpf.mp.br/pei-2011-2020>>. Último acesso: 25 de outubro de 2014.
- OLIVEIRA NETO, F. S. **Avaliação da efetividade de um curso de desenvolvimento de competências gerenciais.** Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília. 2009.
- PANTOJA, M.J.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Contribuições teóricas e metodológicas da abordagem multinível para o estudo da aprendizagem e sua transferência nas organizações.** RAC: vol.8 no.4, Curitiba Oct./Dec. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-5552004000400007&script=sci_arttext>. Último acesso: 27 de outubro de 2014.
- PASQUALI, L. **Medidas escalares. Teoria e métodos de medida em ciência do comportamento.** Brasília: INEP, 1996. p. 117-139.
- PILATES, Ronaldo; BORGES-ANDRADE, Jairo. Estratégias para Aplicação no Trabalho do Aprendiz em Treinamento: Proposição Conceitual e Desenvolvimento de uma Medida. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 18, n. (2), p.207-214, 2005.
- SANTOS, B. S. dos; RADIKE, M. L. **Inclusão digital: reflexões sobre a formação docente.** In: PELLANDA, Nize Maria Campos; SCHLÜNZEN, Elisa Tomo e M. SCHLÜNZEN JR., Klaus (orgs.) *Inclusão digital: tecendo redes afetivas/cognitivas.* Rio de Janeiro: DP&A, 2005, p. 327-343
- SCHIKMANN, Rosane. **Gestão Estratégica de Pessoas: Bases para a Concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas.** Brasília: ENAP, 2010. Pág. 11 a 28.

SPIILKI, Adriana. TITTONI, Jaqueline. **Modo-Indivíduo no Serviço Público: Descartando ou Descartável?**. In *Psicologia & Sociedade*, 17 (3), 67-73; set/dez: 2005.

VIEIRA, L. G. **Levantamento de Necessidade de Treinamento - Ferramenta Básica na Gestão da Qualidade**. Londrina: Editora UEL, 1999.

WANG, G.G & WILCOX, D. *Training evaluation: knowing more than is practiced. Advances in Developing Human Resources*. 8(4), 528-539.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

4. Você geralmente responde à "Ficha de Avaliação de Curso" dos treinamentos organizados pelo Núcleo de Capacitação e Desenvolvimento Funcional - NUCDF e pelo Núcleo de Assistência e Bem-Estar – NUASBE?

() SIM

() NÃO Por quê? _____

5. Você conseguiu aplicar os conhecimentos aprendidos no treinamento ou curso realizado?

() SIM Como? (Exemplifique uma situação)

() NÃO Por quê? (Cite as possíveis causas)

6. Seu supervisor monitora ou cobra os conhecimentos aprendidos no treinamento/curso? Se sim, de que forma (discussões/*feedback* etc)? Se não, por que, em sua opinião, isto ocorre?

7. Marque as áreas de interesse (pode ser mais de uma):

- | | | |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> Licitações e Contratos | <input type="checkbox"/> Direito | <input type="checkbox"/> Organização de eventos |
| <input type="checkbox"/> Direitos do Cidadão | <input type="checkbox"/> Administração | <input type="checkbox"/> Orçamento e Finanças |
| <input type="checkbox"/> Clima Organizacional | <input type="checkbox"/> Gestão de Pessoas | <input type="checkbox"/> Comunicação |
| <input type="checkbox"/> Saúde e Bem-Estar | <input type="checkbox"/> Informática | <input type="checkbox"/> Segurança e Transporte |
| <input type="checkbox"/> Gestão de documentos/Arquivo | <input type="checkbox"/> Português | <input type="checkbox"/> Manutenção |

8. De que forma você pensa que os cursos poderiam ser avaliados? (Cite critérios que poderiam ser utilizados)

9. Sugira e descreva algumas melhorias aos métodos atuais de avaliação (se houver).

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA AOS NÚCLEOS

- Conte-me sobre as funções do núcleo.
- Conte-me sobre as etapas que antecedem a execução dos treinamentos.
- Como acontece a divulgação das ações e do LNT?
- Como funciona o levantamento de necessidades de treinamento na PRR4?
- Qual o orçamento anual?
- Como são feitas as inscrições?
- Como são feitas as avaliações de treinamento? De que forma são entregues?
- De que forma foi elaborado o formulário de avaliação?
- Conte-me como são avaliados os cursos EAD.
- O que acontece com as avaliações após respondidas?
- Estaria disposta a aplicar mudanças nos métodos atuais?

ANEXO A – FICHA DE AVALIAÇÃO - NUCDF



Ministério Público Federal
Procuradoria Regional da República da 4ª Região
Núcleo de Capacitação e Desenvolvimento Funcional

Avaliação de Treinamento

Treinamento:

Facilitadores:

Data:

DESCRIÇÃO DO TÓPICO	ITENS AVALIADOS	NÍVEL DE SATISFAÇÃO										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
OFICINA	RELAÇÃO CONTEÚDO X CARGA HORÁRIA											
	SEQUÊNCIA DE ASSUNTOS											
	PROFUNDIDADE											
	CUMPRIMENTO PROGRAMA											
INSTRUTOR	PONTUALIDADE											
	DOMÍNIO DO ASSUNTO											
	CAPACIDADE DE TRANSMITIR											
	RELACIONAMENTO TEORIA X PRÁTICA											
	ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO											
	CAPACIDADE DE MOTIVAÇÃO											
RECURSOS DIDÁTICOS	APRESENTAÇÃO MATERIAL											
	CONTEÚDO DO MATERIAL											
	EQUIPAMENTOS											
ORGANIZAÇÃO DO CURSO	ATENDIMENTO											
	INSTALAÇÕES											
AUTO - AVALIAÇÃO	INTERESSE PELO CURSO											
	ASSIMILAÇÃO DO ASSUNTO											
NUMA AVALIAÇÃO DE ZERO A 10, QUE NOTA VOCÊ DARIA AO CURSO											NOTA	

SUGESTÕES:

ANEXO B – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO - NUASBE

	<p>Ministério Público Federal Procuradoria Regional da República da 4ª Região Coordenadoria de Gestão de Pessoas</p>
---	--

Avaliação de Treinamento

Treinamento:

Período:

Nome do Participante (opcional):

Aplicabilidade da tabela (Conceitos):

- 1 – NÃO ATINGIU OS RESULTADOS ESPERADOS.
- 2 – ATINGIU PARCIALMENTE OS RESULTADOS ESPERADOS.
- 3 – ATINGIU PLENAMENTE OS RESULTADOS ESPERADOS.
- 4 – EXCEDEU OS RESULTADOS ESPERADOS.
- NC – NÃO SE APLICA.

ASPECTOS GERAIS	Conceito
Aquisição de novos conhecimentos	
Aplicabilidade dos conhecimentos no desempenho de suas funções	
Interesse sobre o conteúdo abordado	
Sequência lógica apresentada	
Conteúdo programático em relação aos objetivos do evento	
Divulgação	
Duração do evento (carga horária) adequada aos objetivos	
INSTRUTORIA	Conceito
Clareza e objetividade na exposição do conteúdo	
Conhecimento e segurança com relação ao conteúdo	
Disposição para o esclarecimento de dúvidas	
Estímulo à participação do grupo	
Eficácia das técnicas e recursos didáticos empregados	
RECURSOS INSTRUCIONAIS	Conceito
Utilização de recursos instrucionais (flip-chart, datashow, etc.) sob o aspecto do conteúdo e apresentação	
Qualidade técnica do material didático	
Qualidade gráfica do material didático	
Adequação do local para a realização do evento (conforto, iluminação, facilidade de acesso)	
APOIO A PARTICIPAÇÃO NO CURSO	Conceito
Apoio recebido da PRR4 para minha participação no treinamento	
COMENTARIOS/SUGESTOES	

Data:	(assinatura - opcional)
-------	-------------------------