

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO

MODELO PARA AVALIAR O IMPACTO DOS
TREINAMENTOS DO INSTITUTO FEDERAL DO AMAZONAS
- IFAM

MARLISE PINTO AZEVEDO

MANAUS

2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO

MARLISE PINTO AZEVEDO

MODELO PARA AVALIAR O IMPACTO DOS
TREINAMENTOS DO INSTITUTO FEDERAL DO AMAZONAS
– IFAM

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Gestão da Produção.

Orientador: Prof. Dr. Jonas Gomes da Silva

MANAUS

2013

MARLISE PINTO AZEVEDO

MODELO PARA AVALIAR O IMPACTO DOS TREINAMENTOS
DO INSTITUTO FEDERAL DO AMAZONAS - IFAM

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Gestão da Produção.

Aprovada em 24 de julho de 2013.

BANCA EXAMINADORA


Prof. Dr. JONAS GOMES DA SILVA, Presidente.
Universidade Federal do Amazonas


Prof^a. Dr^a. MARIA DA GLÓRIA VITORIO GUIMARÃES, Membro.
Universidade Federal do Amazonas


Prof^a. Dr^a. ELAINE FERREIRA, Membro.
Universidade Federal do Amazonas

A Deus pela minha existência, por ser mais um milagre da vida.

A minha mãe Marina Pinto Azevedo e especialmente In memoriam, ao meu pai Paulo da Silva Azevedo e avó Lídia da Silva Azevedo, a meus irmãos Doranilde, Dorinaldo, Marcos e a minha tia Ivanilde e meu sobrinho Marcos Paulo.

A todos os colegas do IFAM que gentilmente participaram da pesquisa de campo, pela compreensão e apoio.

A meu querido filho Lucas Azevedo Maquiné, razão da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus por minha vida, que pelo seu braço forte supriu todas as minhas necessidades, estando comigo e me orientando em todos os momentos, livrando-me de todo o mal, sustentando-me com sua mão direita e conservando-me a vida para que eu chegasse até o final com êxito;

In memoriam, ao meu pai Paulo da Silva Azevedo e avó Lídia da Silva Azevedo, que não puderam compartilhar dessa trajetória, mas que foram fundamentais nessa caminhada. Agradeço a minha mãe Marina Pinto Azevedo, obrigada pela compreensão em abrir mão de alguns momentos de lazer em favor da realização de mais esta conquista em minha vida acadêmica e profissional. À minha tia Ivanilde da Silva Azevedo, pela força e por acreditar nos meus sonhos. Agradeço a meus irmãos Doranilde Pinto Azevedo, Dorinaldo Pinto Azevedo e Marcos Pinto Azevedo, meu sobrinho Marcos Paulo Torres Azevedo, por confiarem que no meu potencial;

Agradeço especialmente a meu filho Lucas Azevedo Maquiné, minha herança, pelo apoio incondicional e que apesar de sua adolescência sempre me ofereceu ajuda e compreendeu a importância desta etapa para as nossas vidas;

À Reitoria, Pró-Reitoria de Administração, Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação, Diretoria de Gestão de Pessoas e Chefia do Departamento Gestão Pessoas do Campus Manaus/Centro, por tornarem possível o Mestrado em Engenharia da Produção para os servidores do IFAM. E ainda, a Profa. Msc. Maria Stella V. Nunes, Profa. Dra. Sônia Maria de Melo, Prof. Msc. Arone Lima Bentes e ao estatístico Edson da Fonseca Lira;

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Jonas Gomes da Silva, por me guiar com paciência, incentivo, dedicação, parceria, bom-humor, levando-me a concretizar esta jornada, e em especial a Profa. Dra. Ocilde Custódio Silva;

Aos colegas de curso e especialmente à Maria Carolina, Anderson Carlos, Péricles Veiga, Wanessa Nascimento, Erlison S. Lima e Leandro Araújo da Silva.

A todos os colegas da DGP e dos demais setores, bem como as chefias, que gentilmente disponibilizaram de seu tempo para fazerem parte deste trabalho.

“Não sabeis vós que os que correm no estádio, todos na verdade, correm, mas só um leva o prêmio? Correi de tal maneira que o alcanceis”. (BÍBLIA DE ESTUDO PLENITUDE: 1 Coríntios 9:24)

RESUMO

Este estudo teve como objetivo principal desenvolver um modelo para avaliar o impacto dos treinamentos custeados aos técnico-administrativos ativos do IFAM/Campus Manaus-Centro e Reitoria, nos anos de 2010 e 2011. Para tanto, a pesquisa configurou-se em um estudo de caso, de natureza qualitativa e quantitativa e a coleta de dados foi realizada por meio de um questionário aplicado junto a 42 técnicos e 15 chefias. Os dados coletados foram submetidos a tratamento estatístico o qual envolveu as medidas de média, desvio padrão e frequência relativa, para comparar a percepção dos grupos avaliados e a partir do instrumento de coleta foi construído o modelo proposto na pesquisa. O referencial teórico do trabalho contemplou nove modelos de avaliação de treinamento. Dentre eles, os mais apropriados para o desenvolvimento do modelo apresentado no trabalho, foram os estudos de Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978), Borges-Andrade (Modelo MAIS) elaborado em 1982 e Abbad (Modelo IMPACT) em 1999, dos quais, os requisitos utilizados para avaliar o impacto do treinamento foram: comportamento no cargo, aprendizagem, desempenho, suporte à transferência da aprendizagem e trabalho. Os resultados alcançados demonstraram que o requisito mais bem avaliado pelos técnicos tratou-se do impacto do treinamento no comportamento no cargo, enquanto que para as chefias referiu-se ao impacto do treinamento no trabalho. Foram contatadas algumas dificuldades apontadas pelos técnicos para participarem de treinamentos no IFAM/CMC quais sejam: oferta, liberação, indisponibilidade, qualidade e transferência do conhecimento. Os resultados permitiram também a verificação da eficácia dos treinamentos dos quais os técnicos fizeram parte.

Palavras chave: modelos de avaliação, técnicos e chefias, impacto do treinamento.

ABSTRACT

This study aimed to develop a model to assess the impact of funded training to technical-administrative staff of IFAM / Campus of Manaus – downtown and Rectory, in the years 2010 and 2011. Therefore, the research set up in a case study, qualitative and quantitative scope. Data collection was conducted through a questionnaire applied to 42 technicians and 15 managers. The data collected were subjected to statistical treatment which involved measures of mean, standard deviation and relative frequency, in order to compare the perceptions of the groups evaluated; and, from the collection instrument there was built the model proposed on the hereby research. The theoretical work included nine models of training evaluation. Among them, the most suitable for the development of the model presented in the work were the studies of Kirkpatrick (1976) and Hamblin (1978), Borges-Andrade (MAIS model) developed in 1982 and Abbad (IMPACT model) in 1999. The criteria used to assess the impact of the training were: behavior in office, learning, performance, support to learning and work transfer. The results obtained showed that the requirement better assessed by technicians was the impact of training on performance in office, while for the head offices it referred to the impact of training on the job. There were noted some difficulties pointed out by technicians for participating in training at IFAM/CMC namely: supply, release, unavailability, quality and knowledge transfer. Results also allowed the verifying of the effectiveness of the training which the technicians took part.

Keywords: models of training, technicians and managers, impact of training.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Gestão por Competências	26
Figura 2 - Abrangência dos conceitos de treinamento.....	34
Figura 3 - Modelos de Avaliação de Treinamento	44
Figura 4 – Modelo de avaliação de transferência de treinamento	45
Figura 5 – Abordagem multinível	47
Figura 6 – Modelo de avaliação de treinamento de Sallorenzo (2000).....	48
Figura 7 – Sequência do processo de avaliação	50
Figura 8 – Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS)	51
Figura 9 – Modelo de Avaliação de Treinamento (IMPACT).....	54
Figura 10 – Modelo Integrado de Avaliação e Efetividade do Treinamento–IMTEE .	56
Figura 11 – Modelo conceitual de Impacto do Treinamento no Trabalho	59
Figura 12 – Organograma do IFAM	64
Figura 13 – Procedimentos da CGDP	67
Figura 14 – Distribuição dos participantes por faixa de idade.....	76
Figura 15-Distribuição dos participantes por tempo de serviço	77
Figura 16-Impacto geral dos treinamentos realizados em 2010 e 2011	78
Figura 17-Dificuldades para participação nos treinamentos	91
Figura 18-Modelo de avaliação do impacto dos treinamentos no IFAM	97

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos de eficácia	28
Quadro 2 - Conceitos de treinamento	30
Quadro 3 - Abordagens de treinamento no trabalho	32
Quadro 4 - Conceitos de educação à distância.....	38
Quadro 5 - Princípios e práticas da educação corporativa.....	40
Quadro 6 – Método ROI.....	46
Quadro 7 – Indicadores de efeito de longo prazo.....	53
Quadro 8 – Etapas da pesquisa	68
Quadro 9 – Público-alvo da pesquisa.....	70
Quadro 10- Impacto do Treinamento sobre o Comportamento no Cargo	82
Quadro 11 - Impacto do Treinamento na Aprendizagem	84
Quadro 12 - Impacto do Treinamento no Desempenho	86
Quadro 13 - Impacto do treinamento no trabalho.....	88
Quadro 14 - Impacto do Treinamento no Suporte à Transferência da Aprendizagem	89
Quadro 15 - Eficácia dos cursos custeados pelo IFAM em 2010/2011	92

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Demonstrativo do Coeficiente Alpha de Cronbach	73
Tabela 2 – Formação dos técnicos e chefias.....	76
Tabela 3 - Análise dos requisitos na percepção dos técnicos e chefias	80

LISTA DE SIGLAS E ABREVIações

ABED- Associação Brasileira de Educação à Distância
ASTD –AMERICAN Society for Training and Directors
BENCHMARKING-processo contínuo de avaliação de produtos
CMC – Campus Manaus Centro
CDGP – Coordenação Geral de Desenvolvimento de Pessoas
CEFET - Centro Federal de Educação Tecnológica do Amazonas
CGBQV – Coordenação Geral de Benefícios e Qualidade de Vida
CGGP – Coordenação Geral de Gestão de Pessoas
CGGPCM – Coordenação Geral de Gestão de Pessoas do Campus Manaus-Centro
CGLN – Coordenação Geral de Legislação e Normas
CHA – Conhecimentos, habilidades e atitudes
CMDI - Campus Manaus Distrito Industrial
CMZL - Campus Manaus Zona Leste
CONDIR – Conselho Diretor
DGP – Diretoria de Gestão de Pessoas
ESR- Escola Superior de Redes
ETFAM – Escola Técnica Federal do Amazonas
FG – Função gratificada
FORTI – Fórum de Gestores de Tecnologia da Informação
ICCE- International Council for Correspondence Education
ICDE - International Council for Distance Education
NBR – Norma Brasileira
IFAM – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas
IMTEE – Modelo Integrado de Avaliação e Efetividade de Treinamento
IMPACT – Modelo de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho
MAIS – Modelo da Avaliação Integrado e Somativo
LATO SENSU – “em sentido amplo”
ON-LINE – Disponível em tempo real
ON THE JOB – “ no dia a dia do trabalho”

PAC – Programa Anual de Capacitação de Tecnologia da Informação dos Institutos Federais

PDCA - Planejar, executar, verificar e agir

PER CAPTA _ “por cabeça”

PROAD – Pró-Reitoria de Administração

PRODIN – Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional

PROEJA – Programa de Educação de Jovens e Adultos

PROEN – Pró-Reitoria de Ensino

PROEX – Pró-Reitoria de Extensão

PPGI – Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação

RNP – Rede Nacional de Ensino e Pesquisa

ROI - Retorno sobre Investimento

SETEC – Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica

SICAF – Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores

SIPEC – Sistema de Pessoal Civil da Administração

STRICTO SENSU – “em sentido estrito”

TAE – Técnico-administrativos em educação

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

TD&E – Treinamento, Desenvolvimento e Educação

UNINORTE – Centro Universitário do Norte

WORKSHOP – reunião de grupos de pessoas interessadas em um projeto

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Contextualização do problema	17
1.2 OBJETIVOS	19
1.2.1 Geral	19
1.2.2 Específicos	19
1.3 JUSTIFICATIVA	20
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	22
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	22
2 REVISÃO DA LITERATURA	24
2.1 Gestão de Pessoas nas organizações	24
2.1.1 Gestão de Pessoas por meio de competências	26
2.2 Conceitos sobre treinamento	29
2.2.1 Treinamento e a produtividade do trabalho	32
2.3 Treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E)	33
2.3.1 Modalidades de Educação	35
2.3.2 Educação aberta	35
2.3.3 Educação continuada	37
2.3.4 Educação à distância	38
2.3.5 Educação corporativa	39
2.3.6 E-learning	41
2.4 O processo do treinamento	42
2.4.1 Avaliações de treinamento em organizações	43
2.4.2 Modelos de avaliação de treinamento	44
2.4.3 Modelos de avaliação de TD&E	49
2.5 Motivação para aprendizagem	57
2.6 Impactos do treinamento no trabalho	58
2.7 Implicações de alguns modelos na avaliação de treinamento	60
3 PERFIL DA INSTITUIÇÃO E PROCEDIMENTOS ADOTADOS PELA CGDP	63

3.1 Perfil do IFAM.....	63
3.2 Perfil da CGDP	65
3.2.1 Mapeamento dos procedimentos da CGDP	65
4 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	68
4.1 Levantamento bibliográfico.....	68
4.2 Planejamento da pesquisa	69
4.3 Coleta de dados	71
4.4 Apuração e tratamento dos dados.....	73
5.1 Perfil dos servidores investigados	75
5.2 Impacto geral do treinamento por requisito	78
5.2.1 Impacto do treinamento sobre Comportamento no Cargo	81
5.2.2 Impacto do treinamento na Aprendizagem.....	83
5.2.3 Impacto do treinamento no Desempenho	85
5.2.4 Impacto do treinamento no Trabalho.....	87
5.2.5 Impacto do treinamento no Suporte à Transferência da Aprendizagem ...	89
5.3 Dificuldades para a participação dos treinamentos	91
5.4 Avaliação da eficácia dos treinamentos	91
6 Proposta do modelo.....	94
7 Considerações finais.....	98
7.1 Sugestões de melhorias para o aperfeiçoamento do modelo.....	100
7.2 Limitações da pesquisa e sugestões de novos estudos	101
REFERÊNCIAS	103
APÊNDICE	114
ANEXO	118

1 INTRODUÇÃO

Em 29 de dezembro de 2008, foi sancionada a Lei Nº 11.892, no governo do Presidente da República Luís Inácio Lula da Silva, a qual criou trinta e oito Institutos Federais, dentre eles o Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Amazonas _ IFAM, reestruturando a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica.

Os Institutos Federais em suas finalidades devem abranger todos os níveis e modalidades de educação profissional e tecnológica, adotando a pluralidade de cursos, que vão desde o nível Básico ao Superior, em que estão incluídos os programas de formação de trabalhadores, licenciaturas e cursos de pós-graduação *lato e stricto sensu*, oferecendo ainda, as modalidades de cursos técnicos integrados, subsequentes, à distância e Programa de Educação de Jovens e Adultos (PROEJA).

No que concerne às finalidades do IFAM, encontram-se dentre outras: qualificar o cidadão em diversos setores da economia; inserir a pesquisa na busca de soluções técnicas e tecnológicas, como resposta aos anseios das demandas sociais; desenvolver programas de extensão e divulgação científica e tecnológica; estimular a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico; promover a inovação e a transferência tecnológica com o intuito primordial de preservação ambiental (Estatuto do IFAM, 2009).

Além disso, ressalta-se conforme o Estatuto que o Instituto tem por objetivos ministrar educação técnica de nível médio e cursos de formação de trabalhadores; realizar pesquisas; desenvolver atividades de extensão; estimular e apoiar processo educativo que promova a geração de renda; ministrar cursos superiores de tecnologia, licenciaturas, bacharelado e engenharia, pós-graduação *lato e stricto sensu*.

O IFAM possui a missão de promover com excelência a educação, ciência e tecnologia, com vistas ao desenvolvimento da Amazônia. Busca através de sua visão, a referência nacional na Educação Profissional. Dessa forma, em decorrência

de mudanças estruturais significativas na instituição, procura-se promover uma educação profissional de excelência, o que também exige a garantia do desenvolvimento pessoal e profissional de seus servidores.

Nesse aspecto, o Decreto Nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 <http://.planalto.gov.br>, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal implementadas na Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, regulamenta os princípios e objetivos que norteiam a melhoria das competências indispensáveis para assegurar uma atuação profissional de qualidade por parte dos servidores públicos.

Reza no Art. 1º da Política Nacional, as seguintes finalidades:

I – melhoria da eficiência, eficácia e qualidade do serviço público prestado ao cidadão;

II – desenvolvimento contínuo dos servidores permanentes do serviço público;

III – adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;

IV – divulgação e gerenciamento das ações de capacitação;

V – racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Para cumprir sua proposta, o Instituto é composto atualmente por uma Reitoria e dez campi nos municípios de Coari, Maués, São Gabriel da Cachoeira, Lábrea, Parintins, Tabatinga e Presidente Figueiredo. Futuramente se expandirá para as cidades de Itacoatiara, Humaitá, Tefé, Eirunepé. Na capital do Amazonas, possui três unidades: Campus Manaus Zona Leste (CMZL), Campus Manaus Distrito Industrial (CMDI) e Campus Manaus Centro (CMC), sendo este último foi objeto de nosso estudo.

Nas dependências do Campus Manaus-Centro funciona a composição executiva do IFAM, formada por uma Reitoria e cinco Pró-Reitorias: Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODIN); Pró-Reitoria de Ensino (PROEN); Pró-Reitoria de Administração (PROAD); Pró-Reitoria de Extensão (PROEX) e Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (PPGI), constituídas de suas respectivas Diretorias e Gerências.

1.1 Contextualização do problema

A partir do Decreto Nº 5.707/2006, o Ministério do Planejamento incentivou os órgãos a adotarem na sua gestão de capacitação “Sistema de Gestão por Competências”, a fim de desenvolver um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, necessário para o bom desempenho da função do servidor. E também, esse sistema visa orientar, planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional) as competências necessárias a serem adotados com vistas ao alcance dos objetivos da instituição. Assim, os gestores do instituto devem identificar as competências que ainda faltam ser desenvolvidas e em seguida construir um Projeto de Capacitação (Plano de Desenvolvimento Institucional do IFAM – PDI/2009-2013).

Em face da relevância do incentivo do Governo quanto ao desenvolvimento contínuo do servidor público, buscando adequar um novo perfil profissional por meio da capacitação, o que contribui para agregar valor no desempenho dos processos internos realizados no Campus Manaus-Centro, o Instituto conta com a Diretoria de Gestão de Pessoas – DGP, a qual é subordinada à PROAD.

As competências desta Diretoria são regidas pela Resolução Nº 2, de 28 de março de 2011, a qual dispõe sobre o Regimento Geral do IFAM, atribuindo-lhe em seu Art. 89, inciso I e V, a função de propor, coordenar, acompanhar e avaliar as políticas e diretrizes relativas ao recrutamento e seleção, desenvolvimento, capacitação, avaliação de desempenho, saúde e qualidade de vida dos servidores; coordenar a execução do plano de capacitação dos servidores o Instituto Federal.

Subordinada à Diretoria de Gestão de Pessoas - DGP encontra-se a CGDP - Coordenação Geral de Desenvolvimento de Pessoas, que segundo a Resolução Nº 02, de 28 de março de 2011, é responsável por planejar, coordenar e avaliar ações que promovam o desenvolvimento e aprimoramento do servidor e elaborar o plano anual de capacitação do IFAM, propor políticas que assegurem a melhoria do desenvolvimento gerencial, funcional e institucional, dentre outras.

A CGDP, alvo de nosso estudo, é responsável pela análise das solicitações de participação dos servidores em eventos de capacitação, viabilizando o processo de acordo com as providências administrativas cabíveis.

Uma das atribuições mais importantes da Coordenação diz respeito à elaboração do plano anual de capacitação, o qual deverá ser organizado com base na identificação de necessidades de capacitação a partir do mapeamento de competências.

O plano de capacitação constitui-se segundo o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC, um importante guia para dirigentes e servidores, pois orienta sobre as competências a serem adotados, os meios disponíveis para sua execução, os prazos, os recursos e as condições para tais competências se desenvolverem. Pode-se tomar como exemplo o Plano de Capacitação 2012-2015 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, o qual contém os atributos adotados pelo órgão para os programas de ações de capacitação quais sejam: eixos temáticos, competências, prioridade dos cursos, forma de capacitação, público estimado.

Em se tratando dos técnico-administrativos a Resolução Nº 026-CONDIR/CEFET-AM de 22.12.2006, a qual aprovou o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, manifesta que o aperfeiçoamento do servidor deve ser um processo contínuo e permanente, conceituando a capacitação como um método duradouro e deliberado de aprendizagem, visando contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, através do desenvolvimento de competências individuais.

Tendo em vista que o Sistema de Gestão por Competências encontra-se em andamento no IFAM, o que influencia diretamente no mapeamento dessas, ainda não houve a elaboração do Plano Anual de Capacitação que contemple todos os setores, o que retarda de certa forma o desenvolvimento eficaz das competências locais. Mesmo assim, o instituto realiza investimentos financeiros significativos nesta área, priorizando os cursos ou treinamentos relacionados aos cargos dos servidores.

No entanto, vale ressaltar que em 2010, a área de Tecnologia da Informação concluiu o Plano Anual de Capacitação de Tecnologia da Informação dos Institutos Federais – PAC. Esse trabalho foi feito em conjunto com o Fórum de Gestores de Tecnologia da Informação (Forti), Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec), Escola Superior de Redes (ESR) e Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (ESR) e Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP). A ESR proporciona a

capacitação em redes de computadores aos profissionais dos institutos visando melhorar a qualidade de trabalho (IFAM).

Além disso, não há na instituição, uma metodologia sistemática específica para avaliar o impacto dos treinamentos, o que é uma questão relevante, pois se trata do desenvolvimento profissional e pessoal dos seus servidores.

Nesse contexto, faz-se necessário desenvolver um padrão que sirva para avaliar o impacto dos treinamentos custeados pelo IFAM/CMC. Assim, que modelos seriam mais apropriados para a construção de uma proposta de avaliação do impacto dos treinamentos sobre o desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores do IFAM/CMC e Reitoria?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

- Desenvolver um modelo para avaliar o impacto dos treinamentos custeados aos técnico-administrativos ativos do IFAM/CMC e Reitoria, durante os anos de 2010 e 2011.

1.2.2 Específicos

- Investigar modelos de avaliação de treinamentos existentes na literatura;
- Mapear os procedimentos adotados pela CDGP para prover treinamentos aos servidores;
- Desenvolver e testar o instrumento de coleta de dados junto aos servidores técnico-administrativos ativos;

- Propor o modelo de avaliação de impacto de treinamentos, bem como sugestões de melhorias que possibilitem seu aperfeiçoamento junto aos gestores envolvidos no processo de capacitação.

1.3 JUSTIFICATIVA

A Resolução Nº 026-CONDIR/CEFET-AM, de 22.12.2006, em seu Capítulo VI, Art. 22, Incisos II e III, quando se refere a treinamento regularmente instituído diz respeito a eventos de capacitação, cursos presenciais que qualifiquem para o desempenho das atribuições do cargo e/ou função; educação formal nos diversos níveis de escolaridade e à distância; aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública, em especial, esta Instituição Federal de Ensino.

Segundo Gil (2006), o desenvolvimento de ações voltadas para um processo de capacitação contínua é inerente ao ambiente dinâmico das organizações, visando à eficácia em suas atribuições. De acordo com o autor são cada vez mais frequentes os programas de formação, treinamentos e desenvolvimento de pessoas nas empresas.

Para Vasconcelos (2010), a ampliação das habilidades intelectuais ou técnicas, permitem elevar o nível social e econômico do cliente. Assim, é fundamental o investimento das organizações na questão da aprendizagem. De acordo com o autor, ao se realizar esses eventos, espera-se obter com isso, o aprimoramento dos processos de trabalho, a preparação dos servidores no desempenho de suas atividades, produzindo mudanças no ambiente institucional e uma prestação de serviço com qualidade.

Em termos financeiros, o IFAM tem realizado investimentos substanciais em relação à capacitação de seus servidores. De acordo com o Relatório de execução do plano anual de capacitação no ano de 2010, apresentado ao SIPEC, o Instituto investiu na capacitação e desenvolvimento de seus servidores aproximadamente R\$- 108.000,00 (cento e oito mil reais) e no ano de 2011, cerca de R\$-636.900,00

(seiscentos e trinta e seis mil e novecentos reais). Esse aumento se deu em função da capacitação de seus técnico-administrativos e docentes na modalidade de mestrado.

Assim, em face da relevância ao incentivo no desenvolvimento dos servidores, o IFAM busca adequar um novo perfil profissional por meio da qualificação, agregando valor no desempenho dos processos internos realizados no Campus Manaus-Centro. Basicamente a pesquisa é relevante, pois se acredita que pode:

- a) contribuir para gerar subsídios técnicos para elaboração do plano anual de capacitação;
- b) produzir informações que permitam melhorar a execução do Plano de Carreira dos técnico-administrativos do IFAM/CMC, uma vez que o Plano prevê que o processo de desenvolvimento dos servidores deve ser contínuo e permanente;
- c) possibilitar desenvolver um processo de *benchmarking* para outros Institutos Federais e contribuir para discussão acadêmica referente ao treinamento;
- d) aperfeiçoar a oferta dos cursos a partir de sugestões apresentadas na pesquisa;
- e) prestar orientação aos gestores financeiros em relação aos cursos mais relevantes para a instituição;
- f) evidenciar para os servidores a importância dos treinamentos na melhoria da atuação profissional;
- g) despertar a importância da transferência do conhecimento no ambiente organizacional, para uma melhor execução das tarefas diárias;
- h) destacar a importância da avaliação dos resultados dos treinamentos a fim de otimizar os recursos orçamentários e financeiros futuros;
- i) servir de fonte de pesquisa futuras e como complemento à literatura existente atualmente

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo foi realizado no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas – IFAM, no Campus Manaus/Centro e Reitoria, a qual se encontra instalada nas dependências do Campus Centro.

A pesquisa investigou o impacto dos treinamentos custeados pelo IFAM aos técnico-administrativos ativos através da Coordenação Geral de Desenvolvimento de Pessoas-CGDP, nos anos de 2010 e 2011.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo foi estruturado em sete capítulos. O primeiro aborda os aspectos introdutórios do trabalho, contextualização do problema, objetivos geral e específicos, justificativa, delimitação do estudo e a distribuição do conteúdo abordado na dissertação, por capítulo.

No segundo capítulo apresentou-se a revisão da literatura, contemplando o referencial teórico sobre gestão de pessoas, treinamento, modalidades de educação, avaliações de treinamentos, modelos de treinamento e desenvolvimento, motivação e impacto do treinamento no trabalho, implicações de modelos de avaliação de treinamento.

No terceiro capítulo foi apresentado o perfil do IFAM e os procedimentos adotados pela CGDP - Coordenação Geral de Desenvolvimento de Pessoas.

O quarto capítulo abordou a metodologia da pesquisa, apresentando o levantamento bibliográfico necessário para o estudo, o planejamento da pesquisa, a coleta de dados, a apuração e tratamento dos dados.

No quinto capítulo relatou-se a análise e discussão dos resultados, obtidos a partir dos questionários realizados com os técnico-administrativos e suas respectivas chefias.

No sexto capítulo foi proposto o modelo que avaliou o impacto dos treinamentos custeados pelo IFAM aos técnico-administrativos em 2010 e 2011.

O sétimo capítulo apresentou as considerações finais, contendo as contribuições do estudo, as limitações da pesquisa. Foram também feitas algumas sugestões consideradas essenciais para a continuidade do tema pesquisado em trabalhos futuros.

Completando a dissertação seguem as referências, apêndices e anexo utilizados no estudo de caso.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Gestão de Pessoas nas organizações

As organizações têm enfrentado diversas mudanças nas últimas décadas, o que contribui para a renovação dos processos de produção de valor, prestação de serviços e modernização das habilidades de seus recursos humanos (BARZEGAR; FARJAD, 2011).

Essa concepção demonstra que a área de Recursos Humanos passou a ser o foco da atenção dos pesquisadores. Os conhecimentos e habilidades do material humano tornaram-se fatores relevantes na vida organizacional, a qual necessita da modernização constante de tais aspectos para adaptar-se às novas realidades e para o alcance do sucesso.

Conforme Axons (2010), na organização um dos principais indicadores para a tomada de decisões é o desempenho do processo de gestão que a empresa desenvolve.

A partir da década de 1990, os avanços do processo produtivo deram origem à globalização. Nessa época, as organizações foram compelidas a reestruturarem-se adotando novos perfis profissionais na área de Recursos Humanos.

Conforme Gil (2006) o profissional de RH passou de Administrador a Gestor de Pessoas, do qual era exigida uma postura de liderança, visando a excelência organizacional.

O termo Gestão de Pessoas visa o resultado, independente do cargo que se exerce. Essa concepção requer que o profissional de RH atue com dinamismo, atitudes práticas e inovadoras, que colaborem para uma melhor qualidade de vida no trabalho.

O gestor deve considerar o capital humano não somente como recurso a ser utilizado, mas enquanto agente envolvido com o crescimento da empresa, tendo consciência que suas atitudes e comportamentos são priorizados.

Assim, torna-se imprescindível no processo de gestão, de acordo com Palladini (2010), o agente de decisão denominado “gerente da qualidade”. Sujeito que definirá as metas, esforçando-se por atingi-las.

Diferentemente, da abordagem da gestão tradicional, em que a organização é entendida como um conjunto de setores, que atuam individualmente, devido à configuração de estruturação das operações formadas por um aspecto linear, contínuo e sequencial.

De acordo com Dutra (2001), os profissionais da área de RH, devem estar comprometidos na implantação de uma cultura organizacional que impulse a capacidade de adaptação às mudanças e com o aperfeiçoamento da organização, ainda que convivam com algumas práticas arcaicas inerentes à área.

O gestor de pessoas na concepção de Gil (2006) necessita ter uma visão generalista da empresa: capacidade de comandar diversos setores da empresa; foco nos resultados; atuação de forma estratégica, visando à melhoria do desempenho do quadro funcional; promoção de constante capacitação e qualificação; motivação da equipe; capacidade integradora e habilidade para negociar. As ações constantes voltadas para a aprendizagem visam tornar as pessoas mais eficazes no trabalho.

Para que isso aconteça, Silva (2005), diz que os profissionais de Gestão de Pessoas têm a necessidade de conhecer o funcionamento dos processos organizacionais, tendo compromisso juntamente com sua equipe no alcance dos resultados financeiros propostos pela empresa.

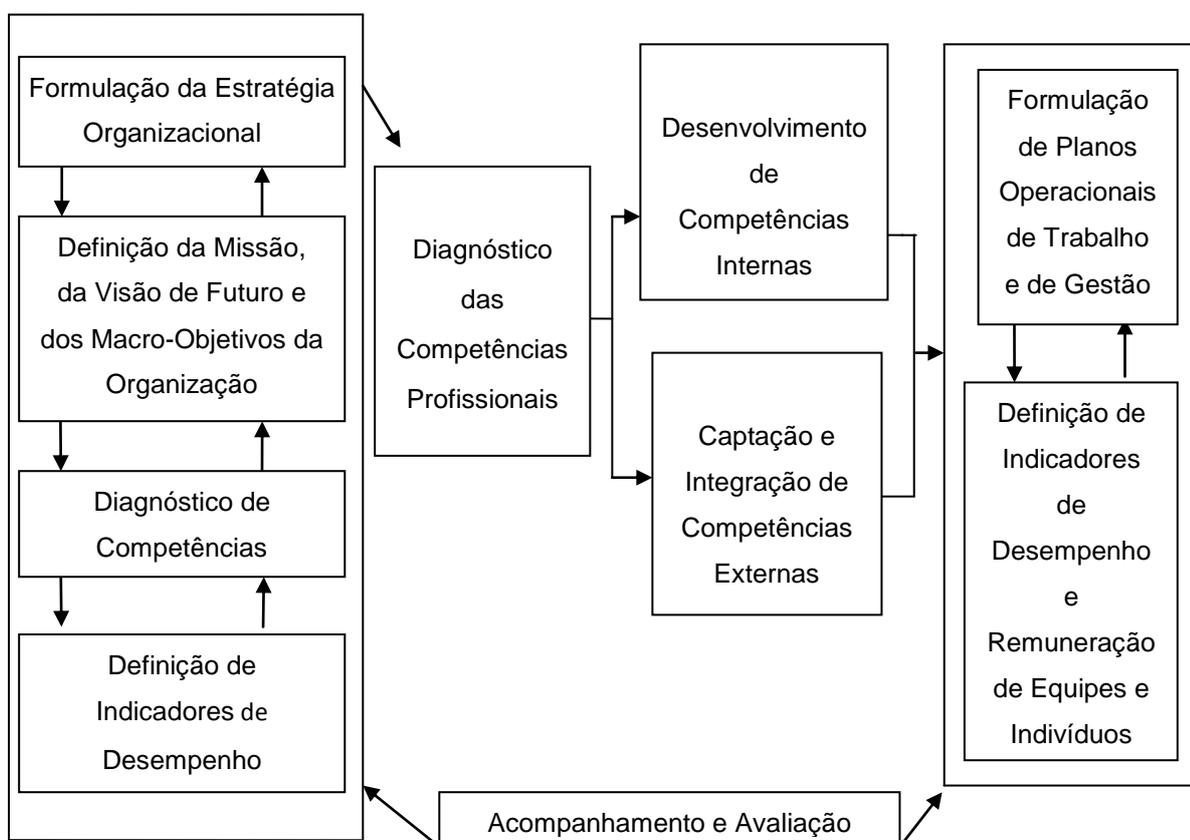
Para o autor, as características individuais desejadas para esse profissional seriam: autogestão, bom relacionamento, poder de negociação, de comunicação, de inovação e de visão crítica, capacidade de trazer soluções, de integrar os processos e pensamento estratégico em relação às demandas da empresa. Dessa forma, as diversas mudanças na área de administração de pessoas foram geradas pela busca da eficácia da gestão.

2.1.1 Gestão de Pessoas por meio de competências

As organizações podem adotar diversas práticas de gestão de acordo com um conjunto de pressupostos teóricos, que fazem da administração de pessoas o modelo de gestão baseado em competências, que para Freitas (2005), tem por finalidade planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências indispensáveis nos diferentes aspectos da organização, tanto a nível individual, grupal ou organizacional.

A autora comenta o modelo apresentado por Brandão e Guimarães (2001) denominado Modelo de Gestão por Competências (Ver Figura 1), a partir de processos e aplicações da gestão por competências conforme abaixo:

Figura 1 - Modelo de Gestão por Competências



Fonte: Brandão e Guimarães, 2001, p.14

Assim, a gestão por competências é interpretada como um processo contínuo que se inicia com a formulação da estratégia organizacional, fase em que se define a missão, a visão e os macro-objetivos da organização.

Na etapa seguinte, são identificadas as competências organizacionais necessárias para que os objetivos traçados sejam atingidos e ainda os indicadores de desempenho baseados em medidas de eficiência e eficácia, com a finalidade de concretizar a visão de futuro.

Nesse estágio, a empresa tem como diagnosticar as competências profissionais e fazer os possíveis ajustes entre as competências necessárias para alcançar os objetivos estratégicos e as competências internas disponíveis no ambiente organizacional.

A partir daí, a organização terá subsídios para decidir em que investirá no desenvolvimento ou na captação de competências, ou em ambos. A captação é externa à organização, podendo ser efetivada através de recrutamento e seleção de pessoas. O desenvolvimento traduz-se no aperfeiçoamento dos aspectos internos por meio de aprendizagem individual ou por investimentos em pesquisa.

Ao vencer esse processo, a empresa estará embasada para formular os planos operacionais de trabalho, de gestão e dos indicadores de desempenho e remuneração de equipes e indivíduos. O último estágio é o de acompanhamento e avaliação, que permite o retorno ou retroalimentação, ao se comparar os resultados alcançados com os esperados.

De acordo com Fleury (2002), competência implica em mobilização, integração, transferência do conhecimento, recursos e habilidades, seja para executar os interesses econômicos da empresa, quanto para cumprir os valores sociais individuais que fazem parte do ambiente organizacional.

Dutra (2001) salienta que a prática do conceito de competência, possibilita à empresa o alinhamento da gestão de pessoas com as perspectivas da organização e dos indivíduos. Nesse modelo, busca-se administrar a utilização dos recursos com eficiência, propiciando investimentos para o desenvolvimento profissional dos empregados, os quais serão estimulados a ampliarem suas capacidades e metas no trabalho.

A avaliação da eficácia das ações de treinamento se constitui uma questão importante para as organizações, principalmente devido aos recursos financeiros

empregados nessa área. O treinamento é visto como uma ferramenta relevante para as mudanças de atitudes, conhecimentos ou habilidades essenciais no desempenho das atividades no trabalho. (ABBAD; LACERDA, 2003). A literatura apresenta (Ver Quadro 1) diversos conceitos sobre eficácia:

Quadro 1 - Conceitos de eficácia

Autor	Ano	Conceito
Bio	1996	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A eficácia está vinculada aos resultados alcançados; ao produto obtido através de uma atividade; ➤ Depende da tomada de decisões, da escolha da solução certa para cada situação e do nível de eficiência; ➤ Diz respeito ao método escolhido para viabilizar o modo certo de fazer as coisas; ➤ A empresa eficaz disponibiliza no mercado determinada quantidade do produto certo para suprir as necessidades dos clientes.
Daft	1999	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Avalia o grau de alcance dos objetivos propostos; ➤ Associa meta planejada a resultados obtidos; ➤ É fazer a coisa certa, ou o que deve se deve fazer; ➤ É um dos indicadores de desempenho de uma organização no sistema de produção, juntamente com a eficiência, produtividade, lucratividade e qualidade.
Certo	2005	<ul style="list-style-type: none"> ➤ As empresas de alta eficácia estão genuinamente voltadas para as pessoas, proporcionando-lhe: boas oportunidades de treinamento, desenvolvimento e carreira, bons programas de remuneração. A comunicação interna é aberta, encoraja-se a participação dos funcionários e a alta administração está comprometida com os Recursos Humanos.
Costa e Jardim	2010	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Eficácia revela se as oportunidades estão sendo bem aproveitadas.

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com Tachizawa et al. (2001), treinamento é um dos diversos recursos utilizados no processo de desenvolvimento individual e organizacional. Esta ação visa o aprimoramento do desempenho funcional, o aumento da produtividade, a melhoria das habilidades e das relações interpessoais.

Para Del Maestro Filho (2004), o treinamento tem a função de socializar o indivíduo na empresa, levando-o a buscar um comportamento que promova o autodesenvolvimento. Segundo o autor desenvolvimento requer a capacidade de compreensão da realidade de forma crítica, ultrapassando os processos organizacionais.

2.2 Conceitos sobre treinamento

Gil (2006) destaca que na década de 1960, os programas de treinamento sofreram influência da Escola de Relações Humanas, a qual enfocava características psicológicas e sociais, dando ênfase à satisfação humana; os aspectos sentimentais, atitudes e relações interpessoais, pois esses fatores teriam influência direta no cumprimento dos objetivos propostos pela organização. Assim, os programas eram utilizados para suprir a escassez de conhecimento, habilidades e atitudes.

Nessas circunstâncias, o treinamento era dividido em quatro categorias: diagnóstico, para detectar as necessidades do treinamento; prescrição (forma de treinamento), execução e avaliação. O autor define que o processo de treinamento é de curto prazo, cujo foco é capacitar o empregado para cumprir suas atividades diárias de forma satisfatória para a empresa.

Conforme Del Maestro Filho (2004), a partir da década de 1990, o treinamento não só produziu o conhecimento necessário para o ambiente de trabalho, mas também fez com que o treinando compreendesse as razões de realizar determinada tarefa.

Para o autor, a capacitação profissional ganhou um novo significado. Além de ser vista enquanto aquisição de informação, mudanças de atitudes e desenvolvimento de habilidades, passou a ser uma revisão de significados e referenciais de ação. O processo educacional tornou-se cada vez mais presente na empresa através de convênios, universidades corporativas, etc.

A literatura apresenta diversos conceitos (Ver Quadro 2) a respeito de treinamento, conforme abaixo:

Quadro 2 - Conceitos de treinamento

Autor	Ano	Treinamento
Campbel	1971	Treinamento é a educação profissional que visa adaptar o homem ao trabalho, preparando-o para o exercício do cargo.
Hamblin	1978	Treinamento abrange qualquer tipo de experiência destinada a facilitar um ensino que será útil no desempenho do cargo atual ou futuro.
Borges-Andrade	1986	Treinamento é uma tecnologia que envolve um conjunto de princípios e prescrições formado por partes coordenadas entre si, que funciona como uma estrutura organizada.
Certo, Samuel	1994	Treinamento é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais.
Decenzo, David	1996	Treinamento é a experiência aprendida que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo e que melhora a sua capacidade de desempenho em um cargo.
Dessler, Gary	1997	Treinamento é o processo de ensinar, aos empregados novatos, as habilidades básicas necessárias para o desempenho do cargo.
Eboli	2002	Treinamento faz parte de um sistema de educação estratégica (corporativa) cujos princípios possibilitam a criação de um sistema de aprendizagem contínua.

Fonte: Adaptação de Del Maestro Filho, 2004, p. 58

Na visão de Lima (2007), os programas de treinamento devem ser analisados enquanto processo e não como um evento. Ele enfatiza que treinar o recurso humano, constitui-se em um fator de grande influência nos resultados da organização, gerando a prestação de serviços diferenciada e de qualidade, bem como o aprimoramento constante do processo de trabalho.

Vasconcelos (2010) considera que o lucro das empresas depende da satisfação dos clientes, no que se refere à aquisição de seus produtos e na sua recomendação a novos consumidores. Dessa forma, a empresa deve oferecer serviços de qualidade, e pessoas qualificadas para executá-los. O autor percebe que a empresa deve investir na capacitação dos seus subordinados, ensinando-os a mudar de atitude através do conhecimento.

A finalidade de qualquer programa de treinamento é melhorar o desempenho dos negócios da empresa. E para que o treinamento seja considerado eficaz, os participantes necessitam apreender o conhecimento e transferir a aprendizagem no ambiente de trabalho (MOLLAHOSEINI; FARJAD, 2012).

Para Barzegar e Farjad (2011), o impacto mais significativo para a organização com ações de aprendizagem resulta em: melhoria da qualidade dos serviços, aumento da oportunidade de êxito, permanência da empresa no mercado de trabalho, redução de riscos processuais, diminuição dos custos e despesas, melhoria na forma de administrar e destaque da empresa nos negócios que opera.

As bases do conhecimento, habilitam o profissional a ter novas perspectivas, que a longo prazo incidirão no aumento de sua produtividade, exercida com eficiência e autoconfiança.

Segundo Del Maestro Filho (2004), os conceitos de treinamento apresentam uma interação entre os objetivos individuais e os organizacionais, demonstrados pela expectativa de melhoria do desempenho no trabalho, resultante da aquisição de conhecimentos e habilidades, cujos reflexos incidirão no comportamento no trabalho.

Para o autor a ação de treinamento deve ser entendida com uma ferramenta capaz de desenvolver as pessoas e modificar seus conhecimentos, habilidades e atitudes. É sempre uma função, instrumento ou meio que visa determinados objetivos. É utilizado segundo a adequação de um sistema, grupo ou do indivíduo.

De acordo com Hesketh e Frese (2001), o treinamento é um conjunto de atividades planejadas para gerar aprendizagem, a fim de atingir as metas estabelecidas. É utilizado pelas organizações para melhorar o ajuste entre o que um indivíduo tem para oferecer e o que é necessário.

O objetivo principal do treinamento é desenvolver habilidades específicas e ao mesmo tempo assegurar sua transferência e adaptabilidade. Um objetivo final é aumentar a capacidade de aprendizagem, onde a ênfase no treinamento está em aprender a executar alguma atividade.

2.2.1 Treinamento e a produtividade do trabalho

Conforme Del Maestro Filho (2004) há diversos autores (Ver Quadro 3) que identificam o treinamento enquanto ferramenta adequada à melhoria do desempenho no trabalho:

Quadro 3 - Abordagens de treinamento no trabalho

Autor	Ano	Treinamento no trabalho
Campbell	1971	Treinamento é a educação profissional cujo objetivo é a adaptação do homem ao trabalho, a fim de prepará-lo para atuar em determinado cargo, em qualquer nível ou setor da empresa.
Hinrichs	1976	Treinamento é qualquer procedimento de iniciativa organizacional, cuja finalidade é o aumento da aprendizagem no ambiente organizacional.
Carvalho	1988	Treinamento é um instrumento administrativo relevante na melhoria da produtividade do trabalho. Enquanto agente de motivação reforça a educação preparando o empregado para exercer com qualidade suas funções.
Goldstein	1991	Treinamento é a aquisição sistemática de atitudes, conhecimentos e habilidades que contribuem para a melhoria do desempenho profissional.
Barreto	1995	Treinamento representa uma ferramenta para a qualidade utilizada como mecanismo importante na preparação de profissionais qualificados para atender às expectativas da empresa.

Fonte: Adaptado de Del Maestro Filho, 2004, p. 59

Assim, o autor observa que nessa perspectiva, o treinamento se embasa na relação produção em contraste com o desempenho, cujos programas são elaborados para atender os objetivos da organização.

2.3 Treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E)

A expressão treinamento e desenvolvimento segundo Vargas e Abbad (2006), teve origem no cenário empresarial norte-americano, no período da Segunda Guerra Mundial, a qual se constitui em um marco para o reconhecimento e sistematização das ações de treinamento e desenvolvimento de pessoal.

No ano de 1942, em decorrência da guerra, os Estados Unidos, necessitava de treinamento de pessoal devido ao aumento do processo produtivo a fim de atender á premência de recolocação dos trabalhadores no mercado.

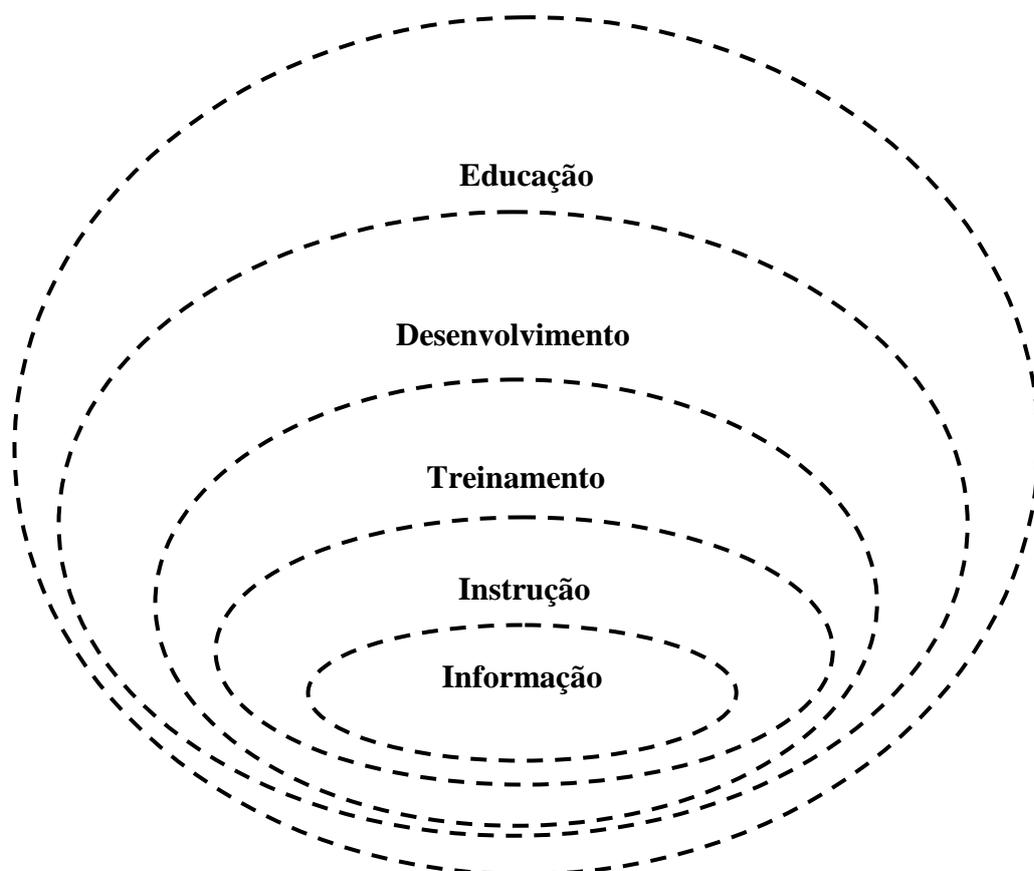
Nesse contexto, foi criada a American Society for Training and Directors (ASTD), composta por pessoas envolvidas com treinamento em diversas organizações. Em 1945, o grupo foi convertido em entidade oficial. As organizações de trabalho foram aos poucos se aliando à ASTD.

No ano de 1970, Leonard Nadler, criou o termo desenvolvimento de recursos humanos, o fez com que a entidade adotasse uma nova denominação, a qual passou a se chamar American Society for Training and Development (ASTD). De acordo com a perspectiva de Nadler (1984), o conceito de treinamento está interligado ao de educação e desenvolvimento. Para o autor desenvolvimento de recursos humanos diz respeito a uma associação de eventos de aprendizagem, em determinado período, com o fim de melhorar o desempenho no trabalho. A educação prepara o indivíduo para enfrentar novas oportunidades de trabalho.

Sallorenzo (2000) propõe um diagrama de ações de aprendizagem em ambientes organizacionais formado por quatro conceitos tais como: instrução, treinamento, educação e desenvolvimento. Zerbini (2003) e Carvalho (2003) acrescentaram o conceito denominado informação,

Vargas e Abbad (2006) ampliaram e modificaram os diagramas incluindo a informação. Assim, considerando a abrangência dos conceitos (Ver Figura 2) no diagrama das autoras, além da inserção do quinto conceito, a informação, as linhas que antes eram contínuas no diagrama de Sallorenzo (2000), passaram a ser tracejadas indicando o enfraquecimento das fronteiras entre os conceitos das diferentes ações educacionais.

Figura 2 - Abrangência dos conceitos de treinamento



Fonte: Vargas e Abbad, 2006, p. 143

A ordem dos conceitos desenvolvimento e educação sofreram alteração. A inversão implicou na mudança na forma de interpretar a abrangência dos conceitos. Contrastando com o pensamento de Sallorenzo, segundo as autoras, o conceito de educação é que engloba o de desenvolvimento em que estão sintetizados os cinco conceitos os quais significam:

1. Informação – Ações educacionais de curta duração como aulas, manuais, roteiros, portais, links, banco de dados, bibliotecas virtuais, etc.
2. Instrução – Orientações, eventos de aprendizagem realizados com o apoio de manuais, cartilhas, roteiros e similares.
3. Treinamento – Eventos educacionais de curta e média duração tais como cursos, oficinas, etc.
4. Desenvolvimento – Ações educacionais de apoio a programas de qualidades de vida no trabalho, orientação profissional, autogestão de

carreiras e similares disponibilizados através de oficinas, cursos, seminários, palestras, etc.

5. Educação – Programas de média e longa duração tais como: cursos técnicos profissionalizantes, graduação, especialização, mestrados profissional e acadêmico, doutorado.

Para Vargas (1996), treinamento e desenvolvimento formam um só conceito. A autora concebe que treinamento e desenvolvimento representam a aquisição sistemática de conhecimento, o qual produzirá mudanças significativas no indivíduo, a curto ou longo prazo, através da compreensão de novos conceitos, valores ou normas e da aprendizagem de novas habilidades.

Uma das visões consideradas mais abrangentes a respeito de treinamento é a de Eboli (2002), a qual agrega à educação corporativa ao sistema de treinamento e desenvolvimento.

2.3.1 Modalidades de Educação

A área do conhecimento apresenta pluralidade de conceitos e definições. Para Eboli (2002), as exigências do mercado globalizado, cada vez mais levam as empresas a investirem na educação objetivando atingirem graus elevados de competitividade e modernidade. A literatura apresenta diferentes modalidades de educação quais sejam: educação aberta, continuada, à distância, corporativa, e-learning.

2.3.2 Educação aberta

Segundo Vargas e Abbad (2006) a educação aberta pode ser considerada um ideal ou ainda, a implementação de uma estratégia. Alguns autores associam continuamente o conceito de educação aberta à definição de educação à distância.

Concebem a ideia que as iniciativas de educação aberta em sua maioria são também de educação à distância.

Em contraponto outros autores identificam algumas especificações em relação à prática da educação aberta, a fim de distanciar os dois conceitos. Para eles, a educação aberta, estaria mais preocupada com o desenvolvimento individual dos alunos, fornecendo um suporte maior à disseminação do conhecimento. Nesse caso, a educação à distância, através de seus recursos daria um suporte efetivo à disseminação do modelo de educação à distância.

Na visão de Peters (2001) o conceito de educação aberta pode não sofrer influência do conceito de educação à distância, se observados oito princípios fundamentais:

- Princípio da Igualdade – a educação aberta diz respeito à aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes, a qual todos devem ter acesso.
- Princípio da Igualdade de Chances – onde o aprendizado não encontra barreiras educacionais, tais como dificuldades econômicas, ambiente sociocultural adverso ou membros de grupos minoritários.
- Princípio da Educação Permanente e Ubíqua – essa forma de educação tem que ser possível em todo lugar e em qualquer época.
- Princípio do Currículo Aberto – os programas de ensino devem ser definidos e elaborados de modo definitivo, porém devem ser favoráveis e adaptáveis a mudanças relativas a competências individuais.
- Princípio do Estudo Centrado no Aluno – o ensino não deve ser preestabelecido de forma rígida, sem levar em consideração as perspectivas, interesses e experiências pessoais.
- Princípio do Estudo Autônomo – os alunos devem ser sujeitos no processo de aprendizagem, em que devem ser criadas estratégias para a organização e compreensão do conhecimento.
- Princípio do Estudo por Meio de Comunicação e Interação – o estudo não deve ser estruturado de maneira que o aluno apenas receba o conhecimento, mas, deve interagir dando sua contribuição no processo de aprendizagem.
- Princípio da Relação com a Vida – este estudo não se estabelece em instituições fechadas, enrijecidas e formadas por uma organização

burocrática, mas em instituições abertas voltadas para uma prática diária de valorização das pessoas.

Para o autor, ao se distinguir a educação aberta enquanto visão mais filosófica pode-se conferir à educação à distância a característica de modalidade de ensino voltada para a aprendizagem.

2.3.3 Educação continuada

Conforme Vargas e Abbad (2006), a educação continuada também é comumente denominada como educação ao longo da vida. As autoras analisaram os argumentos de Tight (1999) e Delors (2003) os quais fazem distinção entre os dois conceitos.

Na visão de Tight (1999), a educação continuada diz respeito à certificação, atualização e constantes treinamentos, enquanto que a educação ao longo da vida é voltada para o conhecimento adquirido durante a vida do indivíduo. Esta não se vincula somente ao desempenho profissional, atrelando-se às demais oportunidades que poderão surgir para ele.

Para Delors (2003), a educação continuada refere-se à necessidade do indivíduo se aprimorar constantemente, a fim de manter-se atualizado e competitivo no mercado de trabalho. Para isso, necessita renovar o conhecimento a fim de acompanhar a mudanças da sociedade moderna. Para o autor, com o passar dos anos, as atividades profissionais serão naturalmente reduzidas e após a aposentadoria haverá disponibilidade de tempo para outras atividades.

Assim, Delors afirma que em face das necessidades das sociedades modernas, não se pode continuar a definir a educação em relação a um período particular da vida, ou seja, educação de adultos em oposição à dos jovens; formação profissional distinta da geral. O indivíduo precisa aprender ao longo de toda a vida, e uns saberes enriquecem os outros.

Logo, a educação ao longo da vida, possui um escopo bem maior que a educação continuada, pois é condição para um domínio mais perfeito dos ritmos e

dos tempos da pessoa humana, não se limitando às exigências do ambiente de trabalho, mas a todas as situações enfrentadas pelo indivíduo durante sua vida.

2.3.4 Educação à distância

Na literatura são encontradas diversas definições referentes à educação à distância, a qual ocorre fora do ambiente escolar tradicional. Vargas e Abbad (2006) apresentam alguns conceitos (Ver Quadro 4) relativos à educação à distância:

Quadro 4 - Conceitos de educação à distância

Autor	Ano	Educação à distância
Peters	1983	Educação à distância é um método racionalizado embasado na definição do trabalho, produzindo conhecimento através da aplicação de princípios da organização industrial, reproduzindo-o em grande escala por meio do uso da tecnologia. Esse processo permite que uma grande quantidade de alunos participe ao mesmo tempo de cursos universitários indistintamente, não se levando em conta seus locais de trabalho e de suas moradias.
Moore e Kearsley	1996	Educação à distância é uma aprendizagem planejada que acontece em locais em que o professor não se faz presente, mas que requer diversas tecnologias para que seja desenvolvida tais como: técnicas especiais de desenho de curso, tecnologias instrucionais, método de comunicação eletrônica, bem como estruturas administrativas e organizacionais específicas.
Perriault	1996	Educação à distância é um termo genérico que agrega as estratégias de ensino e aprendizagem.
Laaser	1997	A educação à distância prioriza a imagem do professor. Aprendizagem à distância enfatiza o papel do aluno.
Decreto 2494	1988	Educação à distância é uma forma de ensino que proporciona a autoaprendizagem, através de ferramentas didáticas sistematicamente organizadas, disponibilizadas através de diversos suportes de informação divulgados pelos meios de comunicação.
Vargas	2003	Educação à distância é uma modalidade de ensino e aprendizagem que ultrapassa as barreiras da temporalidade e do espaço promovendo interação entre alunos e professores.

Fonte: Vargas e Abbad, 2006, p. 149

De acordo com as autoras, a educação à distância trata-se de um conceito mais amplo que engloba os processos de ensino, aprendizagem e treinamento. Em 1982, a Internacional Council for Correspondence Education (ICCE) passou a denominar-se International Council for Distance Education (ICDE), o que colaborou para fortalecê-lo e universalizar o conceito. Por conta disso, no Brasil, a entidade representativa da educação à distância, adotou nessa época a denominação de Associação Brasileira de Educação à Distância (ABED).

2.3.5 Educação corporativa

Educação corporativa é um conceito atual que surgiu devido às mudanças produzidas no ambiente organizacional, provocadas pela Revolução Tecnológica iniciada no século XX. Na década de 1990, as ações de T&D (Treinamento e Desenvolvimento) expandiram para toda a organização, sob a denominação de educação corporativa (EBOLI, et al. 2005).

De acordo com Eboli (2004) os programas educacionais sempre existiram nas organizações, mas eram restritos aos níveis gerenciais e à alta administração. Para a maioria dos empregados eram oferecidos programas de treinamento pontuais. O surgimento do modelo de universidade corporativa foi o grande marco da passagem do tradicional centro de treinamento e desenvolvimento (T&D) para um método mais abrangente que contemplasse todos os colaboradores de uma organização. Assim, as universidades corporativas podem ser vistas como uma nova modalidade de educação corporativa.

A autora observa que por mais que os dois conceitos (educação corporativa e universidade corporativa), tenham sido adotados de forma concomitante no ambiente organizacional, o conceito de universidade corporativa é mais restritivo

Eboli (2004) apresenta alguns princípios e suas principais práticas que concorrem para o êxito da educação corporativa. Vargas e Abbad (2006) adaptaram os sete princípios e práticas de sucesso (Ver Quadro 5) para a educação corporativa, elaborados pela autora:

Quadro 5 - Princípios e práticas da educação corporativa

Princípios	Práticas
Competitividade	<ul style="list-style-type: none"> • Conquistar o comprometimento dos gestores (nível de diretorias) com o sistema de educação; • Alinhar as estratégias de negócios à gestão de pessoas; • Implantar um modelo de gestão de pessoas por competências; • Gerar ações e programas educacionais alinhados as estratégias do negócio.
Perpetuidade	<ul style="list-style-type: none"> • Disseminar a cultura da organização; • Considerar líderes e gestores responsáveis pelo processo de aprendizagem.
Conectividade	<ul style="list-style-type: none"> • Praticar a educação inclusiva, considerando o público interno e externo; • Estabelecer modelo de gestão do conhecimento que motive a transferência do conhecimento no ambiente organizacional e a troca de experiências; • Incorporar o sistema de educação ao modelo de gestão de conhecimento; • Criar estratégias de gestão que auxiliem a construção social do conhecimento.
Disponibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Aproveitar ao máximo a tecnologia aplicada à educação; • Implantar projetos virtuais de educação (aprendizagem com o suporte da tecnologia); • Estabelecer diversas formas e processos de aprendizagem que propiciem a aprendizagem sem limites de tempo ou espaço físico.
Cidadania	<ul style="list-style-type: none"> • Gerar esforços simultâneos entre programas educacionais e projetos sociais; • Comprometer-se com a cidadania da empresa, estimulando a formação de atores sociais interna e externamente, bem como a construção social do conhecimento na organização.
Parceria	<ul style="list-style-type: none"> • Parcerias internas: responsabilizar líderes e gestores do seu papel na aprendizagem de suas equipes, motivando a participação nos programas educacionais e propiciando um ambiente organizacional favorável à aprendizagem; • Parcerias externas: firmar parcerias estratégicas com instituições de ensino superior.
Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Converter-se em um centro de agregação de resultados para o negócio; • Implantar sistema métrico a fim de avaliar os resultados alcançados, atentando para os objetivos do negócio; • Criar mecanismos que estimulem a autosustentabilidade financeira do sistema.

Fonte: Adaptado de Vargas e Abbad, 2006, p. 151

No modelo tradicional de T&D, nota-se que a finalidade da área de treinamento é a de capacitar pessoas para desenvolver suas habilidades para o trabalho.

Em contraponto, a proposta de uma universidade corporativa é alinhar aos objetivos organizacionais todos os participantes da empresa (empregados, clientes e

fornecedores), oferecendo ainda soluções relevantes geradas por meio do conhecimento para cada cargo ou função existente na organização (VARGAS; ABBAD, 2006).

2.3.6 E-learning

Segundo Rosenberg (2001) o e-learning pode ser definido como a utilização das tecnologias disponíveis na internet para estimular o conhecimento e o desempenho. Para o autor, o e-learning embasa-se em três principais critérios:

- a) Executa as tarefas em rede, o que possibilita a atualização simultânea de dados, envolvendo os processos de busca e armazenamento, distribuição e compartilhamento de informações ou instruções.
- b) Utiliza o computador, tecnologia padrão da internet, para alcançar o usuário final;
- c) Possui uma visão abrangente no que se refere às ações de aprendizagem que ultrapassam o modelo tradicional de treinamento.

De acordo com o autor, o e-learning não se trata de uma mera tecnologia utilizada na atualidade, mas uma nova forma de pensar a aprendizagem. O autor observa que a proposta do e-learning, de acordo com os utilizam essa tecnologia, é bem mais abrangente do que o simples treinamento de empregados através de cursos virtuais. Numa abordagem mais ampla, essa proposta deve proporcionar soluções tanto para treinamentos quanto para a gestão do conhecimento nas organizações.

Para ele, o verdadeiro desafio para a aprendizagem do tipo e-learning, é a capacidade de diferenciar a necessidade de informação, traduzida em gestão de conhecimento, da necessidade de instrução, quais sejam os treinamentos on-line e prioritariamente, compreender como estes dois aspectos poder interagir.

Considera ainda, que uma boa estratégia de e-learning além de contemplar a questão da tecnologia e da aprendizagem, aborda ainda os aspectos que dizem respeito à cultura, liderança, organização, talento e mudanças.

2.4 O processo do treinamento

Conforme Campos e Guimarães (2008) a NBR ISO 10015, o processo do treinamento é formado por diversos agentes responsáveis em gerar sua eficiência e eficácia, quais sejam:

- A alta direção – responsável juntamente com os gestores da empresa em verificar se possíveis falhas de competências estão sendo eliminadas e principalmente analisar o retorno do investimento em treinamento;
- O gestor de Recursos Humanos/Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e sua equipe – que deverá participar da definição dos objetivos estratégicos da empresa para que possa orientar os treinandos e seus gestores na avaliação dos resultados do treinamento, emitindo parecer sobre as mesmas. Deve ainda, elaborar os formulários que serão utilizados nas avaliações e preparar relatórios pertinentes ao processo de treinamento;
- Os gestores das demais áreas da organização – o gestor da área que o treinando faz parte deverá avaliá-lo;
- Os facilitadores – cujo grupo é composto pelos instrutores, consultores, técnicos e todos os envolvidos direta ou indiretamente pelo desenvolvimento dos programas de treinamento;
- Os prestadores de serviços de treinamento – formado pelos fornecedores externos e internos de treinamentos, os quais devem realizar avaliações de aprendizagem, de mudanças comportamentais e de resultados, mediante os treinamentos que irão desenvolver;
- Os treinandos – considerados agentes e pacientes dos processos de avaliação. Enquanto agentes, avaliam o programa de treinamento, os instrutores e os recursos utilizados. São pacientes quando são avaliados pelo instrutor e pelo gestor da área da qual fazem parte.

Os autores enfatizam que antes de se iniciar o planejamento de um sistema de treinamento, e conseqüentemente avaliá-lo, é necessária a utilização de uma metodologia participativa que envolva os sujeitos da avaliação, tais como: gestores, instrutores e treinandos.

2.4.1 Avaliações de treinamento em organizações

Ao promover treinamentos para o corpo funcional, a organização proporciona oportunidades de aprendizagem, desenvolvimento e ampliação de conhecimentos, estratégias técnicas e operacionais das atividades que executa. Visando torná-las mais eficazes, com maior qualidade, a fim de aumentar a produtividade reduzindo os custos e cumprindo as metas estabelecidas pela instituição.

Conforme Freitas (2004), devido ao aumento de investimentos em treinamentos pela organização, a necessidade de avaliação torna-se cada vez mais indispensável.

A avaliação permite analisar integralmente o processo de treinamento e a partir dela, verificar as suas contribuições no desempenho em níveis distintos, seja quanto ao indivíduo, ao grupo e à organização. A sistematização dos processos de avaliação tem sido interesse de vários autores, os quais elaboraram modelos de avaliação.

Para Carvalho et al.(2009), o grande desafio das organizações no que se refere aos programas capacitação é adequar às vantagens e avanços gerados pelos eventos de aprendizagem com gestões que os incorporem em suas rotinas administrativas.

Segundo Borges-Andrade (2008), a empresa promove a avaliação dos treinamentos para controlar e realimentar a capacitação. Algumas, além disso, tomam decisões e programam melhorias através das informações obtidas. Mas, poucas conseguem realizar a validação externa, ou seja, detectar as mudanças fora do ambiente de treinamento.

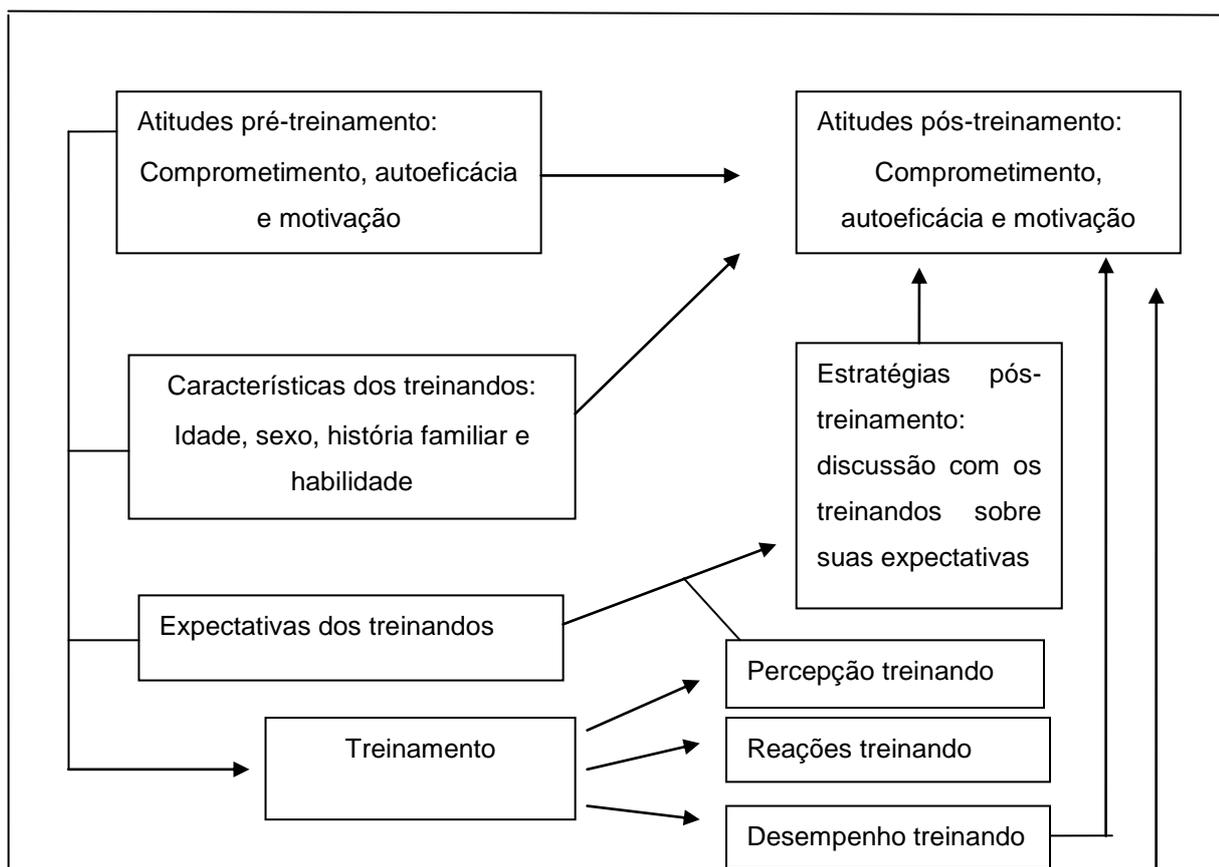
Meneses e Abbad (2003) apontam que a avaliação de treinamento é constituída de coleta sistemática de informações descritivas e de julgamento, a fim de efetivar qualquer decisão referente à seleção, adoção, valoração e modificação das atividades de aprendizagem. As autoras declaram que a etapa da avaliação de treinamento, viabiliza a melhor oportunidade para discutir os treinamentos, suas funções relativas à mudança organizacional e social, a fim de que sejam desenvolvidos sistemas de treinamento completos e estruturados com qualidade.

2.4.2 Modelos de avaliação de treinamento

Após a realização da investigação bibliográfica, identificaram-se nove modelos de avaliação de treinamento, apresentados ao longo do estudo.

De acordo com Del Maestro Filho (2004), o modelo (Ver Figura 3) concebido por Tannenbaum e Mathieu (1991), Salas e Cannon-Bowers (2001) têm por objetivo medir os efeitos de estratégias pós-treinamento, reações dos treinandos ao programa e seus desempenhos referentes ao comprometimento, autoeficácia física e motivação, conforme abaixo:

Figura 3 - Modelos de Avaliação de Treinamento

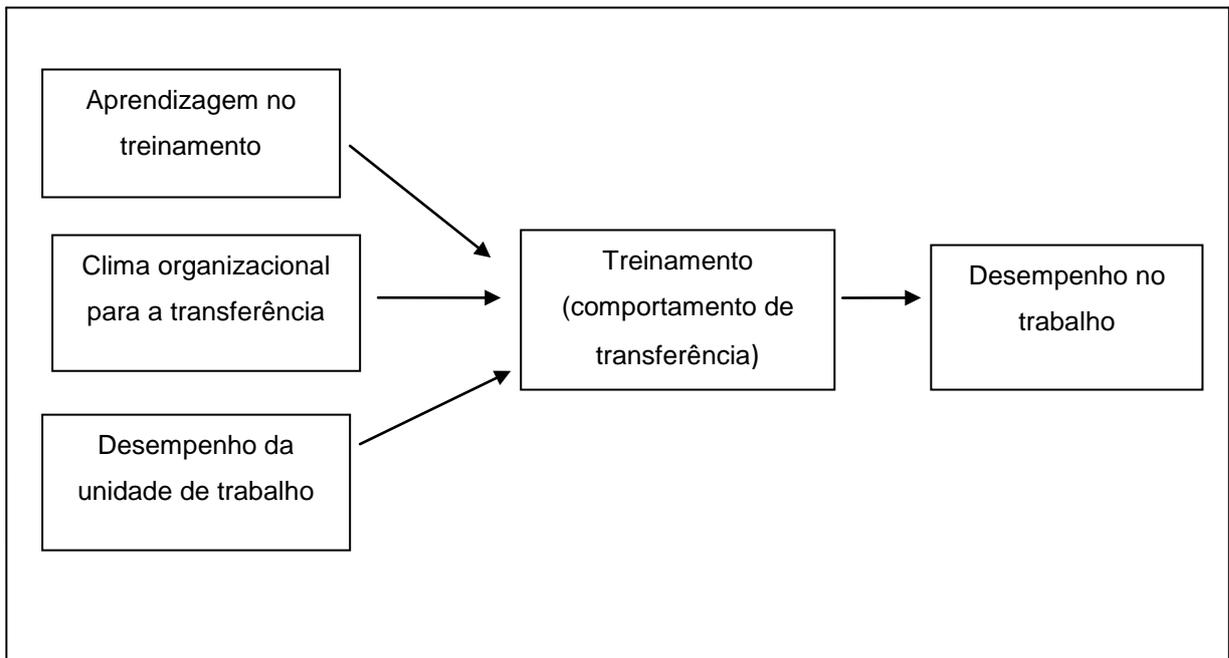


Fonte: Adaptação de Del Maestro, 2004, p. 77.

De acordo com Del Maestro Filho (2004), outro modelo de avaliação foi criado em 1993, por Rouiller e Goldstein, (Ver Figura 4), o qual é baseado na questão do clima organizacional e sua influência na transferência do aprendizado.

Esse modelo de avaliação utilizou medidas de clima para transferência, aprendizagem, impacto, desempenho no cargo e no ambiente organizacional. O clima organizacional consiste num conjunto de variáveis que podem facilitar ou dificultar o aumento da transferência de treinamento no local de trabalho. Para os autores, quanto mais positivo o clima organizacional com relação à transferência do conhecimento, maior o impacto no trabalho.

Figura 4 – Modelo de avaliação de transferência de treinamento



Fonte: Adaptação de Del Maestro Filho, 2004, p. 80

Outra observação relevante diz respeito ao grau de aprendizagem no treinamento, pois quanto mais o treinando adquire conhecimento no programa, maior o propósito para aplicar o aprendido no trabalho.

Rouiller e Goldstein concluíram também que o clima organizacional para a transferência é formado por um sistema de variáveis que agem que podem facilitar ou dificultar o aumento da transferência de treinamento no local de trabalho.

Conforme Andrade e Rodriguez (2009), Jack Philips, apresentou em 1997, método ROI-Retorno sobre Investimento (Ver Quadro 6), baseado em abordagens contendo cinco níveis principais:

Quadro 6 – Método ROI

Nível dos objetivos	Foco dos objetivos
Nível 1 : Reação e Ação Planejada	Analisa a satisfação do participante com a aprendizagem.
Nível 2 : Aprendizado	Avalia as mudanças no que se referem ao conhecimento, habilidades e atitudes.
Nível 3 : Aplicação e Implementação	Verifica o comportamento anterior ao processo do treinamento.
Nível 4 : Mudanças de Capturas de Impacto	Avalia os impactos no trabalho.
Nível 5 : Retorno sobre o Investimento	Confronta os benefícios financeiros com as despesas gastas.

Fonte: Adaptado de Andrade e Rodriguez, 2009, p. 6

De acordo com Sgarbi (2005), na metodologia do ROI, é necessário que sejam desenvolvidos objetivos em cada nível, os quais deverão interagir entre eles para que o programa obtenha êxito.

Caso os objetivos da aplicação e do impacto não estiverem disponíveis, os mesmos devem ser desenvolvidos, através dos grupos formados pelos encarregados do trabalho, colaboradores do programa, facilitadores e líderes de equipes.

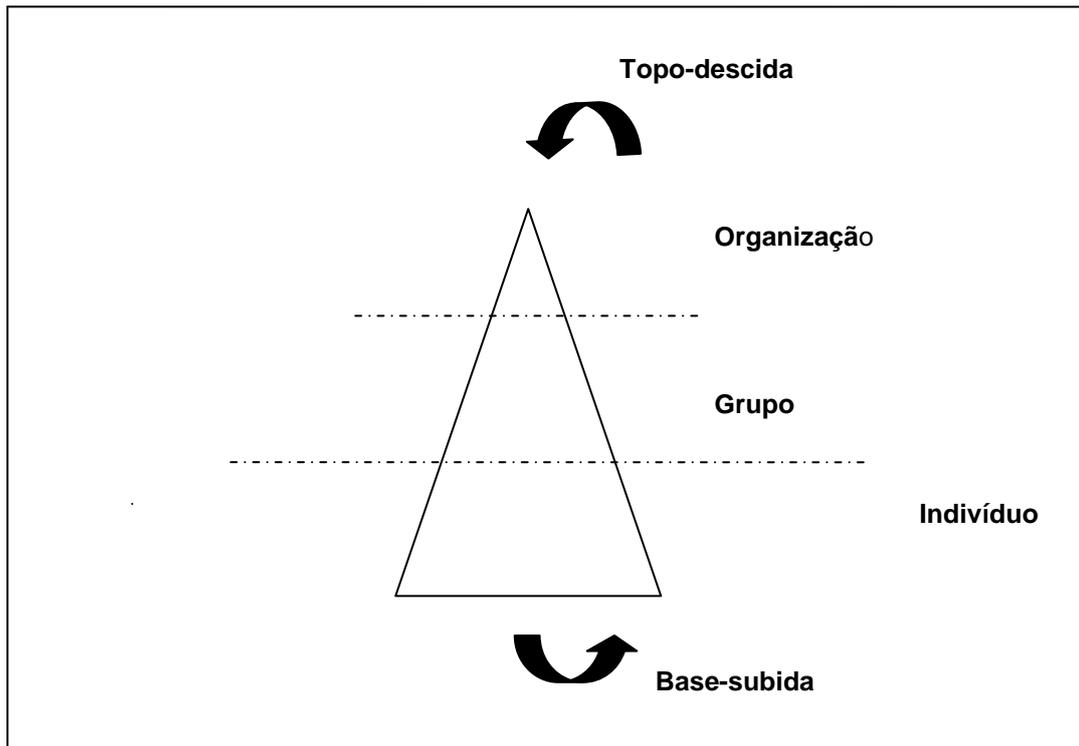
O modelo de ROI é formado gradativamente pelos propósitos, instrumentos e o momento de realização da avaliação, o que deve ser definido previamente pela organização que utilizará o modelo.

Em seguida dá-se o processo de coleta e processamento de dados, isolando os efeitos do treinamento. Os dados são convertidos em valor monetário e calculado o retorno do investimento sobre o treinamento.

Os dados que não puderem se convertidos monetariamente, serão identificados como benefícios intangíveis ao final do processo.

Para Freitas e Borges-Andrade (2004), a abordagem multinível (Ver Figura 5), adotada por Puente-Palácios em 2003, divide a organização em níveis. Assim, o nível inferior que seria o indivíduo esta contido nos níveis mais abrangentes, ou seja, o grupo e organização como demonstrado abaixo:

Figura 5 – Abordagem multinível



Fonte: Adaptação de Freitas e Borges-Andrade, 2004, p. 47

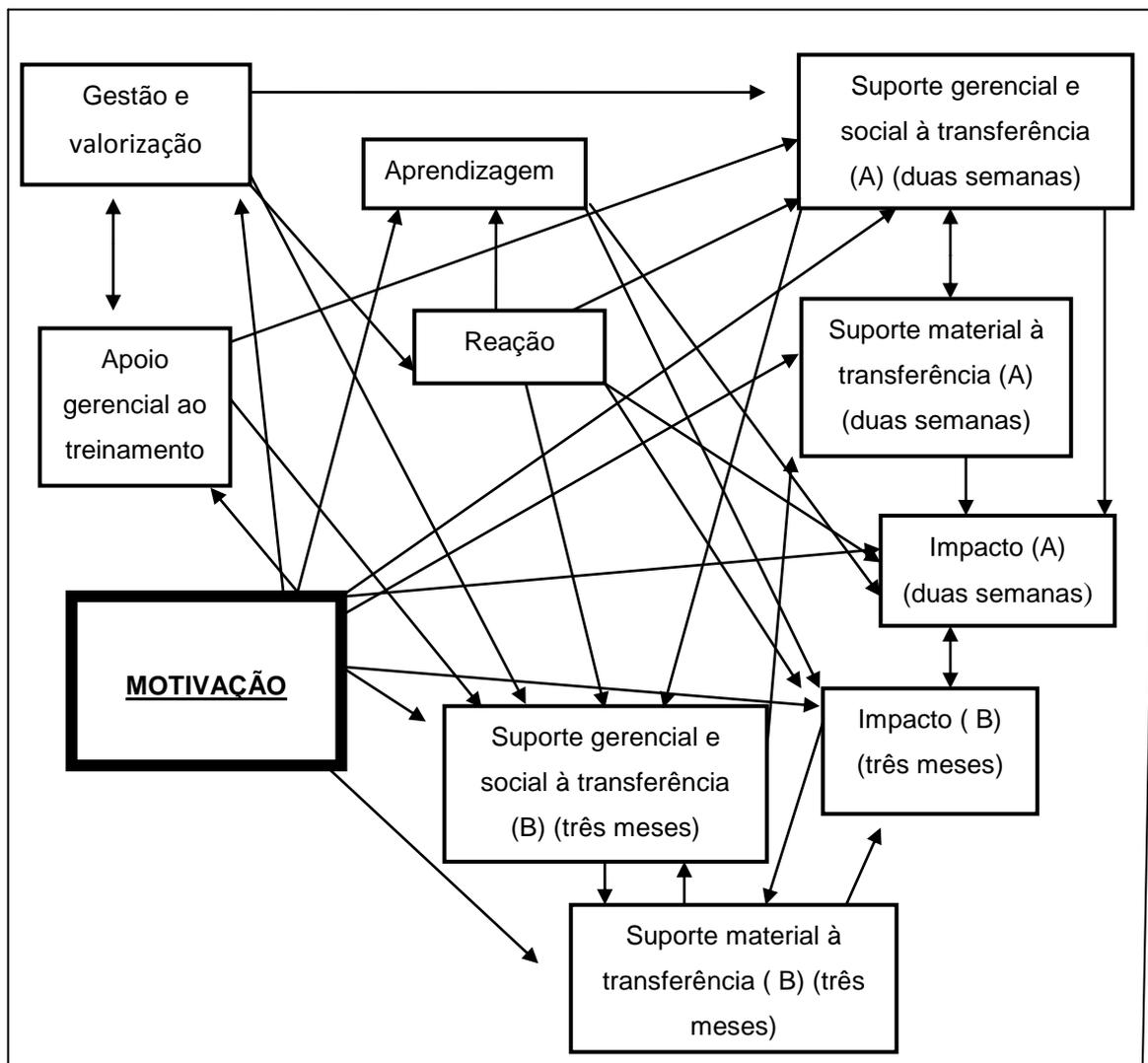
O impacto do treinamento no desempenho do indivíduo pode ocorrer através da motivação do próprio indivíduo; do grupo do qual faz parte, dependendo da forma que interage; do tipo da organização, se é pública ou privada.

Tanto as organizações podem influenciar o comportamento individual ou indivíduo modificar o processo organizacional. O autor identifica duas direções de influência denominadas “topo-descida” e “base-subida”. O impacto do treinamento é no nível da organização é considerado um fenômeno “base-subida”, pois o indivíduo é que recebe o treinamento. Assim, espera-se que o aperfeiçoamento do desempenho individual gere mudanças no grupo de trabalho e na organização.

Conforme Klein e Kozlowski (2000), os fenômenos “base-subida” são mais lentos que os “topo-descida”, necessitando de mais tempo para serem percebidos pelos pesquisadores.

Segundo Del Maestro Filho (2004), Sallorenzo (2000) propôs um modelo (Ver Figura 6) embasado no suporte à transferência em função do tempo decorrido após o treinamento:

Figura 6 – Modelo de avaliação de treinamento de Sallorenzo (2000)



Fonte: Adaptação de Del Maestro Filho, 2004, p. 84

A motivação é classificada como fator mais importante, sendo preditora direta de todas as demais variáveis. O autor constatou através do modelo que o ambiente de trabalho deve ser levado em conta pelos profissionais de treinamento e desenvolvimento.

Segundo Brito (2007) a Norma NBR ISO 10015 a avaliação do treinamento serve para identificar se os objetivos da organização e do evento foram alcançados. A finalidade é analisar a eficácia do treinamento, a partir da observação do treinando em suas atividades diárias no trabalho. Conforme a Norma, essa apreciação deve ser realizada no curto e no longo prazo. Em curto prazo, verifica-se a opinião do treinando sobre os processos do treinamento (métodos adotados, recursos,

conhecimento e habilidades adquiridos). No longo prazo, confirma-se a melhoria da produtividade e do desempenho no trabalho.

O meio principal para se buscar o desenvolvimento do treinamento é que a empresa seja bem estruturada, para que seus empregados alcancem um bom desempenho. O treinamento é uma ferramenta importante na estratégia organizacional. A avaliação é parte integrante do programa de treinamento, reforçando sua importância e oferecendo à empresa fatores que influencia as decisões, possibilitando retorno do conhecimento e promovendo melhorias na gestão de pessoas. (GONÇALVES; MOURÃO, 2011).

2.4.3 Modelos de avaliação de TD&E

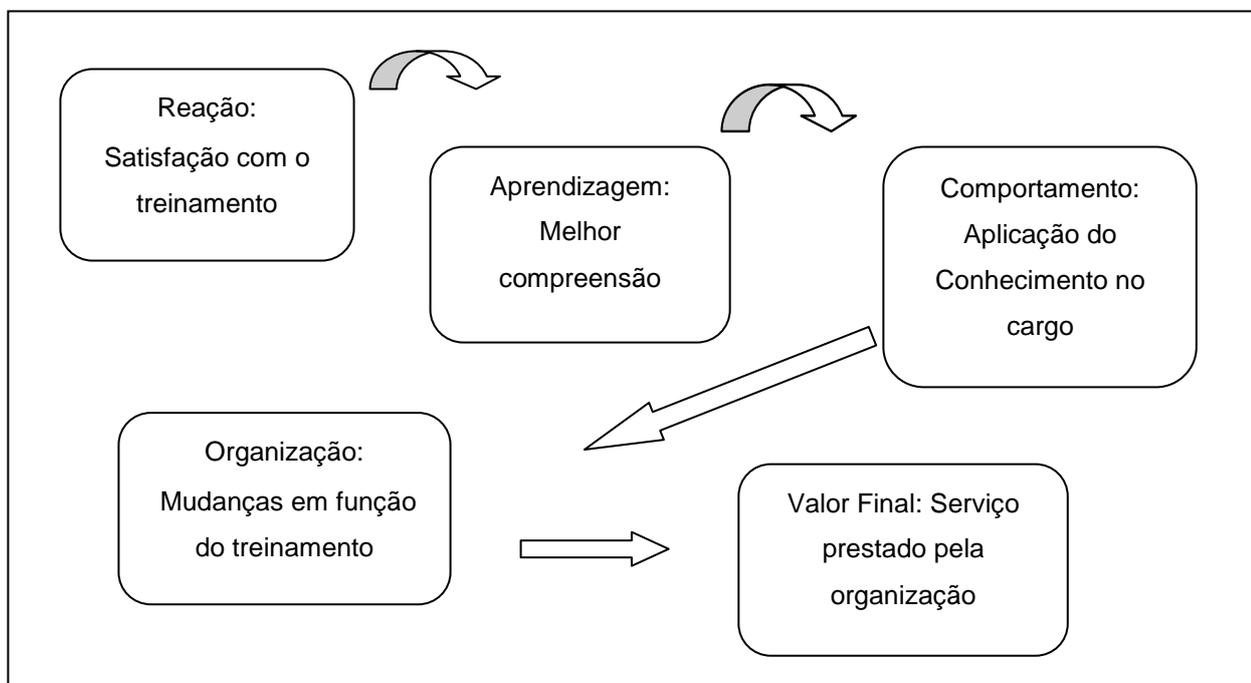
Abbad et al. (2012) declara que os Modelos de Avaliação de Treinamento Desenvolvimento e Educação (TD&E) podem ser classificados em:

- 1) Genéricos – baseiam-se em combinações de variáveis relacionadas aos processos de TD&E, tais como o modelo clássico de Kirkpatrick, criado em 1976 e aperfeiçoado por Hamblin em 1978, bem como o Modelo de Avaliação Integrado e Somativo MAIS, idealizado por Borges-Andrade em 1982;
- 2) Específicos – frequentemente baseiam-se em modelos genéricos e são formados a fim de testar a relação entre associações de variáveis específicas e determinados resultados de TD&E a nível individual, no grupo de trabalho, na organização e extra organizacional. Os que mais se destacam são os modelos Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho - IMPACT, desenvolvido por Gardênia Abbad em 1999 e Modelo Integrado de Avaliação e Efetividade de Treinamento – IMTEE, criado por Alvarez, Salas e Garofano em 2004.

Lima (2007) aponta que o modelo (Ver Figura 7) proposto nos Estados Unidos por Donald L. Kirkpatrick, em 1976, foi um dos precursores na elaboração de sistemas de avaliação de programas educacionais nas organizações. O modelo contemplava quatro níveis de avaliação compostos por Reação, Aprendizagem, Comportamento e Resultados. Para Zerbini (2010), em 1978, Hamblin adaptou o

modelo de Kirkpatrick desdobrando o nível de Resultados em dois, Organização e Valor final, demonstrados abaixo:

Figura 7 – Sequência do processo de avaliação

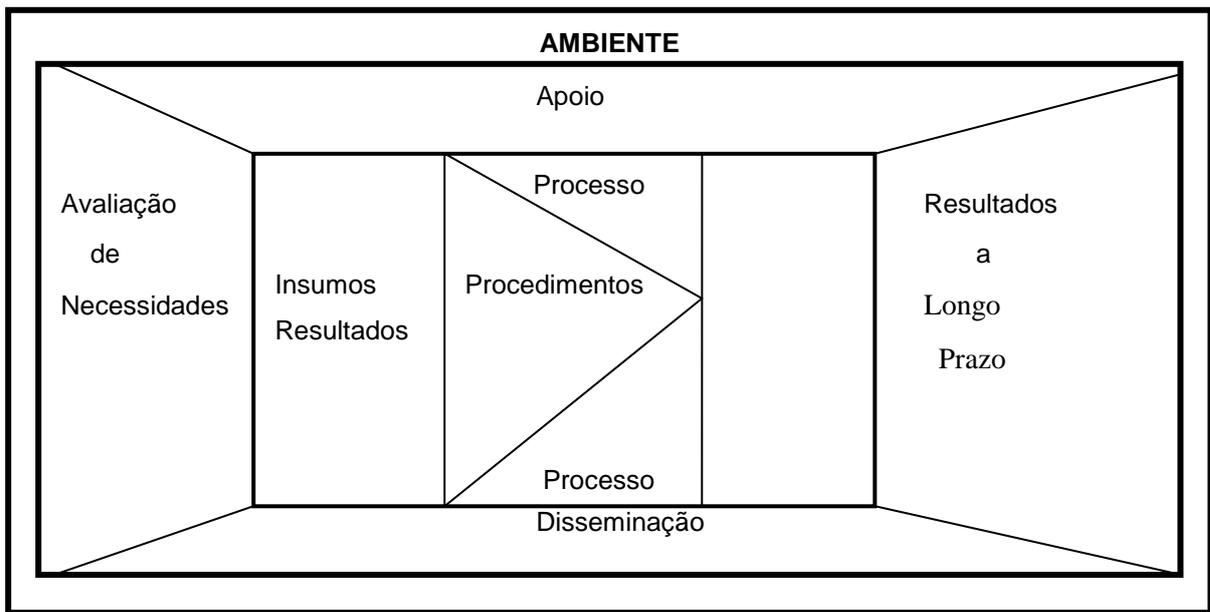


Fonte: Adaptada de Del Maestro, 2004, p. 74

- a) Reação – avalia as impressões do participante em relação à experiência de aprendizagem vivenciada, tanto no que se refere à satisfação, quanto ao conteúdo do curso, o material didático, horário e local. Essa avaliação pode ser feita através de questionário, consultas verbais e relatórios escritos imediatamente após a realização do treinamento;
- b) Aprendizagem – a avaliação incide na obtenção de informações sobre a variação de conhecimento adquirido antes e depois do evento, através de teste de conhecimento e entrevistas;
- c) Comportamento – procura mensurar as mudanças de conduta e de procedimentos a partir da aplicação das informações apreendidas, detectando-as através de entrevistas e auto avaliação;
- d) Organização – os efeitos do treinamento na organização devem ser definidos na forma de objetivos;
- e) Valor final – analisa os serviços prestados pela organização, comparando o custo- benefício do treinamento.

No Brasil, segundo Santos (2012), destaca-se o modelo (Ver Figura 8) criado por Borges-Andrade, em 1982, denominado Modelo de Avaliação Integrado Somativo (MAIS), composto por cinco itens: Insumos, procedimentos, processos, resultados, ambiente (avaliação de necessidades, apoio, disseminação e resultados a longo prazo).

Figura 8 – Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS)



Fonte: BORGES-ANDRADE, 2006, p. 344

Para Borges-Andrade (2006), os quatro primeiros componentes do Modelo MAIS (insumos, procedimentos, processos e resultados) são considerados os mais importantes para o sistema de TD&E, e a interação destes normalmente é analisada no campo da psicologia instrucional. O último componente (ambiente) representa a inclusão do desse sistema no contexto organizacional, conforme discriminados abaixo:

Insumos – definidos como os fatores físicos e sociais, comportamentos apresentados antes do treinamento, tais como: nível socioeconômico dos participantes dos eventos de TD&E; nível de escolaridade; tempo transcorrido desde o término do último curso *stricto sensu*; idade dos participantes; autoeficácia (crença na capacidade de obter sucesso); locus de controle (atribuição de controle pessoal sobre os resultados obtidos); cargo ocupado no trabalho pelos participantes; comprometimento com a carreira e com a organização; prazer e sofrimento

psíquicos percebidos no trabalho; uso de estratégias comportamentais de aprendizagem (busca de ajuda interpessoal ou em materiais escritos); uso de estratégias cognitivas e aprendizagem (repetição e reflexão mentais); uso de estratégias de autorregulação (controle emocional, monitoramento de compreensão); uso pessoal de estratégias de transferência de aprendizagem no trabalho; participação voluntária em TD&E;

- Procedimentos – operacionalização do processo de aprendizagem, com o fim de facilitá-la e obter êxito no conhecimento transferido. Por exemplo: sequência de objetivos, tempo para prática, demonstrações, instruções verbais, aulas expositivas;
- Processos – diz respeito às contribuições comportamentais do participante no decorrer da experiência. Cita-se como exemplo, os resultados de exercícios práticos, tempo de estudo individuais, número de desistentes;
- Resultados – refere-se aos níveis de aprendizagem e às competências adquiridas com o treinamento, ou seja, qualquer habilidade, atitude, conhecimento resultante do evento de TD&E;
- Ambiente – é formado por:
- Avaliação de necessidades – a qual identifica as pessoas que precisam ser treinadas, determinando que tipo de aprendizado que será oferecido;
- Apoio – trata-se do suporte que o participante recebe para aplicar as habilidades adquiridas com o treinamento, isto é, instalações para o evento, material didático, formação acadêmica e pedagógica do instrutor.
- Disseminação – enfoca as peculiaridades que contribuem para a seleção do treinamento, tais como: meios e estratégia de divulgação do evento;
- Resultados a longo prazo – são os efeitos produzidos pelo treinamento no desempenho na motivação individual e na organização, ocorrendo em três níveis: do indivíduo, da equipe e da organização.

Birdi (2000) apud Borges-Andrade (2006) elaborou uma lista de indicadores de avaliação (Ver Quadro 7) em que as competências podem ser desenvolvidas tanto a nível individual, quanto na equipe e organização. O que pode ser facilitado se as competências organizacionais já estiverem previamente definidas.

Quadro 7 – Indicadores de efeito de longo prazo

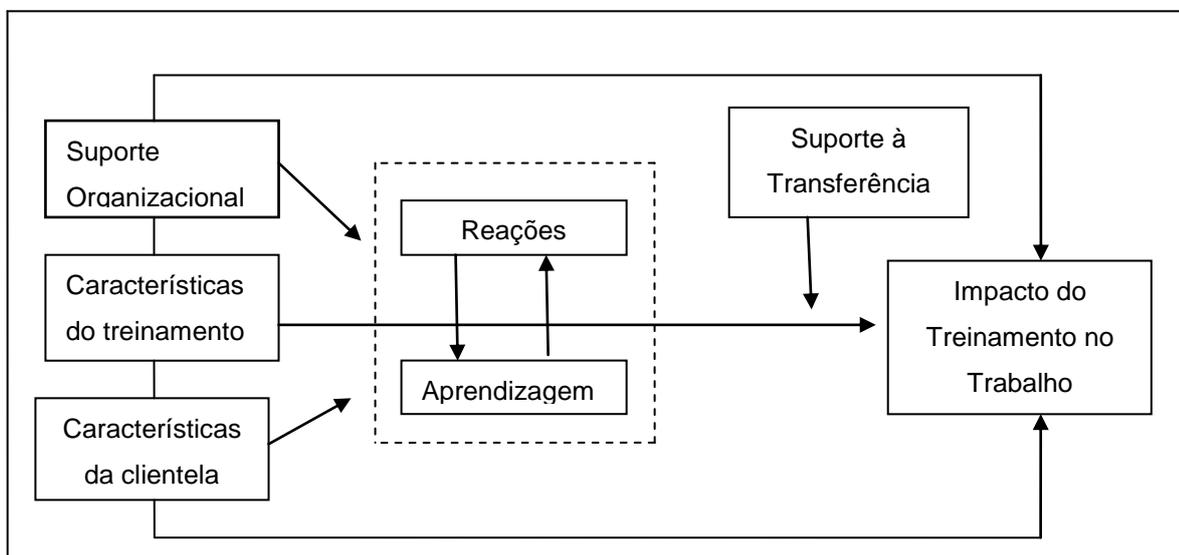
Indivíduo	Equipe	Organização
<p>Indicadores afetivos-atitudes frente a pessoas, objetos, aspectos do trabalho e não trabalho, a si próprio e aprendizagem; motivação no trabalho, autoeficácia, bem-estar mental, etc</p> <p>Indicadores cognitivos– uso de informações verbais, conceitos e regras, capacidade de resolver problemas no trabalho, criatividade.</p> <p>Indicadores psicomotores – velocidade, fluidez no uso de equipamentos.</p> <p>Indicadores fisiológicos – melhoria de saúde, redução de doença, aptidão física.</p> <p>Indicadores instrumentais intrínsecos- se o indivíduo possui mais autonomia, se passou a receber elogios ou se é ridicularizado.</p> <p>Indicadores instrumentais extrínsecos – se o indivíduo recebeu aumento salarial, se foi promovido, se recebeu novas atribuições.</p> <p>Indicadores instrumentais relacionais – se o evento promoveu a inserção das pessoas em redes, se melhorou a colaboração na equipe se a pessoas é capaz de capacitar outras.</p> <p>Indicadores instrumentais não relacionados ao trabalho – se houve mudança em relação ao desempenho fora do trabalho.</p>	<p>Indicadores afetivos- coesão, satisfação, autoeficácia, ambiguidade de papéis e orientação para a tarefa.</p> <p>Indicadores cognitivos – conhecimento possuído e representado.</p> <p>Indicadores de desempenho – comunicação interna, tomada de decisão, resolução de conflitos e níveis de participação das pessoas na equipe.</p> <p>Indicadores instrumentais intrínsecos – responsabilidades e variedade de trabalho recebido.</p> <p>Instrumentos extrínsecos – bônus recebido como produto do trabalho em equipe.</p> <p>Indicadores instrumentais de qualificação – certificações formais recebidas pela equipe.</p>	<p>Indicadores relativos a metas de produtos- quantidade, qualidade, variedade alcançadas pela organização.</p> <p>(Indicadores relativos a metas do sistema - crescimento, lucro, retorno de investimentos).</p> <p>Indicadores relativos à aquisição de recursos – novos clientes, compra de outras organizações.</p> <p>Constituintes – satisfação de consumidores e acionistas, imagem organizacional.</p> <p>Processos internos – novas tecnologias, clima, absenteísmo, rotatividade, taxas de acidentes.</p>

Fonte: Adaptação de Borges-Andrade, 2006, p.9

A avaliação somativa avalia o programa ou atividade de capacitação como um todo, com o fim de extrair informações que ajudem na decisão da organização sobre sua continuidade ou não. Este tipo de avaliação demonstra resultados insuficientes. É necessário analisar as variáveis que podem produzir ou dificultar tais resultados (CARVALHO et al., 2009).

Conforme Abbad et. al. (2012) o Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho - IMPACT, (Ver Figura 9), desenvolvido pela autora em 1999, divide-se em sete componentes:

Figura 9 – Modelo de Avaliação de Treinamento (IMPACT)



Fonte: ABBAD et al., 2012, p. 28

O suporte organizacional diz respeito à opinião do treinando sobre as práticas da organização quanto à gestão de desempenho, valorização do empregado e apoio da empresa ao treinamento. As características referem-se ao tipo de curso, duração, escolaridade, etc. A característica do cliente envolve informações sobre o treinando. Quanto ao componente reação, trata sobre a opinião do treinando sobre a utilidade do programa de treinamento, resultados esperados e atingidos, desempenho do instrutor.

Quanto à aprendizagem refere-se ao grau de assimilação e retenção dos conteúdos transmitidos no programa. O suporte à transferência está ligado à utilização de forma eficaz dos conhecimentos e habilidades adquiridos através do treinamento. Segundo Abbad et al. (2012) o suporte à transferência no trabalho

analisa o apoio prestado ao treinando para aplicar as novas habilidades adquiridas. Esse componente é subdividido em dois fatores:

- a) Suporte Psicossocial à Transferência – fator que avalia o apoio gerencial, social (em relação aos colegas de trabalho) e organizacional para a aplicação de novas aprendizagens no trabalho.
- b) Suporte Material à Transferência – analisa a qualidade, a quantidade e a disponibilidade de recursos materiais e financeiros, a adequação e a qualidade do ambiente físico do local de trabalho propício à transferência do treinamento.

As iniciativas de aprendizagem no ambiente organizacional denotam determinada atenção em relação ao desempenho no trabalho. O desempenho é definido como uma associação de comportamentos que o indivíduo apresenta concernentes às tarefas, papéis, normas, expectativas organizacionais, metas, padrões de eficiência e eficácia estabelecidos. Para que ocorra o desempenho competente, é necessário que o indivíduo esteja motivado e que haja suporte da organização. Esse suporte pode ser psicossocial, material, relacionado ao desempenho, etc. A ausência desse suporte pode inviabilizar efeitos positivos da capacitação.

No componente impacto do treinamento, avalia-se o treinamento no que se concerne aos efeitos produzidos pela aprendizagem em relação ao desempenho, motivação, autoconfiança e adaptação às mudanças no ambiente organizacional.

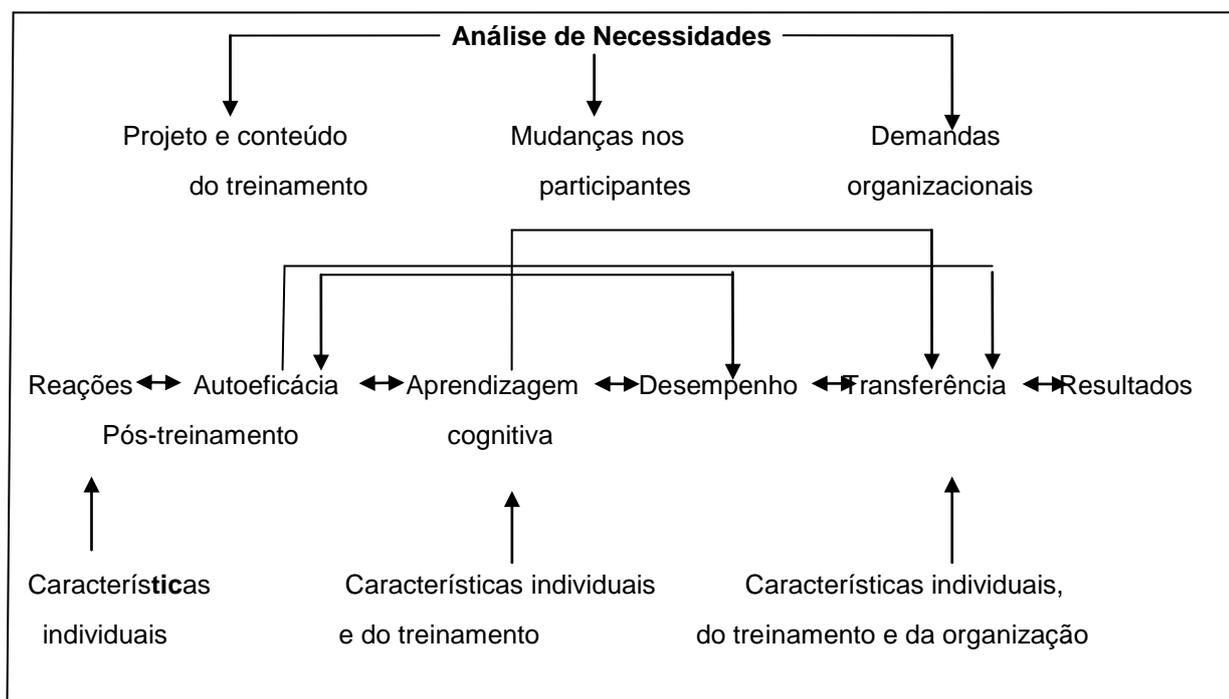
Conforme Borges-Andrade (2006) e Gonçalves (2011) o Modelo Integrado de Avaliação e Efetividade de Treinamento – IMTEE, criado por Alvarez, Salas e Garofano em 2004, mensura quatro níveis de avaliação: análise de necessidades, subdividida em conteúdo e projeto de treinamento, mudanças nos participantes e demandas organizacionais; reações, transferência e resultados. Alvarez, Salas e Garofano (2004) diferenciam os conceitos referentes à avaliação e efetividade do treinamento.

No que se referem à avaliação do treinamento as medidas encontradas foram aprendizagem cognitiva, desempenho no treinamento e desempenho na transferência da aprendizagem.

Em relação á efetividade os fatores identificadas foram: autoeficácia, pré-treinamento, experiência, orientação para aplicação pós-treinamento, princípios de aprendizagem e intervenções pós-treinamento.

A análise do modelo (Ver Figura 10) permite verificar a inter-relação entre alguns níveis, os quais formam uma cadeia, compondo um sistema cujos resultados dependem uns dos outros. Segundo o modelo IMTEE, os resultados do nível reação estariam relacionados apenas às características individuais dos treinandos. Em se tratando às mudanças nos treinandos, autoeficácia pós-treinamento, aprendizagem cognitiva e desempenho possuem como prováveis predictoras as características individuais e do treinamento. O modelo relata que a influência de qualidades individuais, as peculiaridades do treinamento e da organização incidem sobre os resultados:

Figura 10 – Modelo Integrado de Avaliação e Efetividade do Treinamento–IMTEE



Fonte: Alvarez, Salas e Garofano, 2004, p. 391

O IMTEE faz com que a avaliação de treinamento não seja vista de forma isolada do programa de treinamento. Através desse modelo, os gestores de recursos humanos possuem meios para suprimir erros e ressaltar áreas em que se obteve êxito.

2.5 Motivação para aprendizagem

A investigação da importância das variáveis motivacionais sobre os resultados de treinamentos têm despertado o interesse de diversos pesquisadores. Abbad, Pilati e Pantoja (2003) ao analisarem estudos brasileiros e estrangeiros, constataram que os resultados indicaram que a motivação para o treinamento está vinculada às reações, à aprendizagem e ao comportamento no cargo (transferência de treinamento e impacto do treinamento no trabalho).

Assim, as variáveis motivacionais são bastante relevantes para determinar o êxito individual em treinamento que as aptidões cognitivas e as características demográficas da clientela.

O conceito de motivação possui diversas definições. Os autores observaram que a motivação, ora é vista como causa, ora como razão ou justificativa para comportamentos de indivíduos. Assim, a motivação tornou-se um dos construtos mais pesquisados em TD&E, sendo dividida em:

- a) Motivação para Aprender - que pode ser descrita como o direcionamento, o esforço, a intensidade, a persistência dos treinandos antes, durante e após o treinamento. Define o interesse e a disposição para a aprendizagem do conteúdo do programa de treinamento.
- b) Motivação para Transferir – é definida como a disposição ou interesse do participante em aplicar no trabalho os conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridas no treinamento.

Segundo Warr (1999) apud Abbad et al. (2012), a motivação para transferir é um estado afetivo que pode no final do treinamento faz-se presente um estado no final do treinamento e também é denominada de motivação para a transferência ou motivação para aplicar o conhecimento.

Colquitt, Lepine e Noe (2000), propuseram um modelo de avaliação de treinamento, o qual concebe que o conceito de motivação para o treinamento é formado por diversas características individuais tais como: habilidade cognitiva, auto eficácia, ansiedade, idade, conscienciosidade e variáveis situacionais como suporte à transferência.

Sallorenzo (2000) observou que a motivação exerce uma função relevante na aplicação do conhecimento em curto prazo (duas semanas). Porém, a importância do efeito da motivação apresenta uma perda significativa no resultado em longo prazo (três meses).

De acordo com Abbad, Lacerda e Pilati (2012), os conceitos de motivação para aprender tratam de aspectos que antecedem as ações. Conforme a autora, alguns pesquisadores como Colquitt e Simmering (1998), bem como Noe e Schmitt (1986), sugeriram que características motivacionais vinculadas ao treinamento deveriam ser analisadas segundo a teoria de Vroom (1964).

Essa teoria refere-se à motivação como um processo de decisão, em que o indivíduo irá decidir sobre quanto esforço investirá em determinada ação a partir da reflexão sobre aspectos situacionais, contextuais e disposicionais.

Conforme a teoria desenvolvida pelo o autor, a força motivacional é produto da influência de três variáveis:

- Valência – relativa a quanto uma pessoa deseja uma consequência proveitosa;
- Instrumentalidade – diz respeito à estimativa que se faz de quanto o desempenho será um meio adequado para chegar à recompensa ou consequências positivas esperadas;
- Expectância – trata-se da estimativa pessoal em relação à probabilidade de que um determinado esforço produzirá um desempenho bem sucedido.

Assim, Vroom (1964) declara que quanto mais sólidas e favoráveis forem tais variáveis, maior será o esforço do participante do treinamento para estudar, aprender e aplicar os novos conhecimentos em diversos locais pós-treinamento.

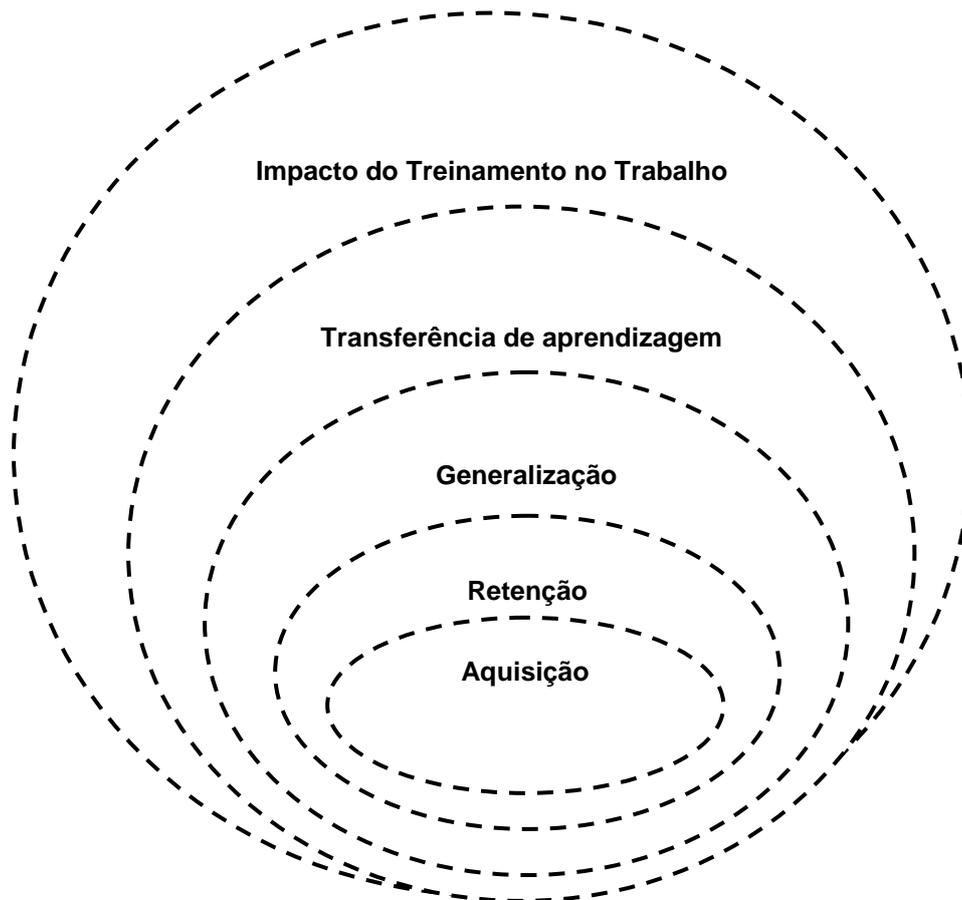
2.6 Impactos do treinamento no trabalho

Para Zerbini e Abbad (2005) o impacto do treinamento no trabalho diz respeito ao comportamento no cargo, analisado por Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978). Para se analisar a transferência do conhecimento recebido pelo indivíduo

após os eventos de aprendizagem, o indivíduo precisa estar motivado, bem como ter o ambiente favorável à aplicação do que aprendeu.

Pilati e Abbad (2005) analisaram conceitos (Ver Figuras 11) relativos às consequências do treinamento no trabalho.

Figura 11 – Modelo conceitual de Impacto do Treinamento no Trabalho



Fonte: Pilati e Abbad, 2005, p. 44

Segundo as autoras, a Aquisição se refere às etapas iniciais do processo de aprendizagem que se relaciona com o resultado central e imediato do treinamento no indivíduo, sendo condição para os demais.

Trata-se da avaliação de um processo básico de apreensão de conhecimentos, habilidades e atitudes, desenvolvidos na aprendizagem e não de um resultado final de um treinamento.

A Retenção é o armazenamento do conhecimento na memória do indivíduo em longo prazo, o qual pode ser reativado no momento desejado. Para alguns

autores o período de longa duração pode ser considerado em termos de minutos ou horas. Em contraponto, outros autores avaliam o prazo em termos de dias, meses ou anos após o treinamento.

A Generalização diz respeito ao grau com que os comportamentos adquiridos nos treinamentos são expostos e aplicados a situações diversas no ambiente de trabalho.

Esse conceito pode ser medido através de testes, em que se verifica se o profissional treinado possui capacidade de solucionar problemas similares aos vivenciados no treinamento.

A Transferência de aprendizagem é a aplicação eficaz no trabalho dos conhecimentos, habilidades e atitudes obtidos em treinamento.

O impacto pode ser medido em profundidade e amplitude. Impacto em profundidade mede os efeitos do treinamento relacionados ao conteúdo ministrado no evento de capacitação. Impacto de amplitude mede os efeitos do treinamento quanto aos desempenhos traçados pela organização de forma geral

O Impacto do treinamento no trabalho é a influência que o evento de capacitação exerce sobre o desempenho geral do participante do treinamento, em suas atitudes e motivação.

2.7 Implicações de alguns modelos na avaliação de treinamento

Conforme Alvim (2008) os conceitos de Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978) julgam que se a capacitação produziu satisfação no treinando, conseqüentemente ele terá desenvolvido a aquisição de CHA's (conhecimentos, habilidades e atitudes), os quais serão praticados no ambiente organizacional.

Assim, havendo aprendizagem, haverá mudança de comportamento no cargo. Segundo Pilati e Abbad (2005), esse pressuposto não foi confirmado por outros pesquisadores.

De acordo com Abbad e Lacerda (2003), os estudos de Alliger e Janak (1989), comprovaram que os modelos de Kirkpatrick e Hamblin em questão

poderiam induzir à compreensão que o nível de resultados seria mais importante que os demais.

Em tais estudos foram encontradas correlações negativas entre os níveis de reação e aprendizagem, visto nesses modelos julgava-se haver entre os níveis (reação, aprendizagem, comportamento no cargo e resultados) um forte relacionamento positivo.

Essas análises verificaram que as correlações propostas no modelo apresentam falhas devido a interferência de variáveis como a motivação, o ambiente existente pra a transferência do conhecimento, as atitudes dos treinados. Assim sendo, a aprendizagem é condição necessária, porém não suficiente para a transferência de conhecimentos ou habilidades adquiridos no trabalho.

O conceito de transferência de aprendizagem foi denominado por Hamblin (1978) como impacto do treinamento em profundidade.

Para Pilati e Abbad (2005), o indivíduo que aplica os conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridas pelo treinamento, não apresentará necessariamente mudanças globais em seu comportamento.

De acordo com Zerbini (2007), os modelos clássicos ou tradicionais de avaliação incluem em seus componentes somente variáveis de resultados de treinamento.

Diferentemente o Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS) inclui o indivíduo, o curso e o ambiente na avaliação dos resultados do treinamento.

Borges-Andrade (2006) destaca que a avaliação somativa, abrange o processo de planejar, obter e analisar informações visando fornecer elementos que servirão para decidir sobre a adoção ou rejeição de um programa ou evento isolado do TD&E. Analisa ainda um programa já adotado e verifica sua capacidade de produzir resultados.

Para o autor, esse método deve possibilitar a análise e interpretação integrada das informações obtidas, com as finalidades de fornecer o maior número possível de subsídios para a tomada de decisão a respeito dos eventos e programas; permitir o acúmulo do conhecimento sobre o funcionamento de TD&, visando melhorias das políticas e estratégias organizacionais.

Segundo Gonçalves (2011), o Modelo Integrado de Avaliação e Efetividade de Treinamento (IMTEE) de Alvarez, Salas e Garofano (2004), é um avanço em relação

ao modelo de Kirkpatrick (1976), pois inseriu novos níveis alterando sua hierarquia. Para o IMTEE, a característica individual, do treinamento e da organização, influencia na transferência da aprendizagem e nos resultados.

Tziner e colaboradores, em 2007, analisaram seis características individuais dos trabalhadores: consciência, autoeficácia, motivação para aprender, orientação para aprendizagem, orientação para o desempenho e instrumentalidade. Os autores avaliaram também uma característica do ambiente de trabalho denominada clima para transferência de treinamento.

As características individuais e a do ambiente foram consideradas possíveis determinantes da aprendizagem e do impacto do treinamento no comportamento no cargo. A avaliação de Tziner constatou que os indivíduos com maior grau de formação escolar, tiveram melhores resultados na avaliação de desempenho no cargo, bem como uma melhor percepção das oportunidades de aplicação de habilidades aprendidas no ambiente de trabalho.

3 PERFIL DA INSTITUIÇÃO E PROCEDIMENTOS ADOTADOS PELA CGDP

3.1 Perfil do IFAM

O Instituto Federal do Amazonas (IFAM) tem sua origem na Escola de Aprendizes Artífices, criada em 23 de setembro de 1909, através do Decreto nº 7.566, no Governo Nilo Peçanha, cuja proposta era ensinar um ofício aos menores.

Tornou-se Liceu Industrial em 1937, por ocasião da Segunda Guerra Mundial. Em 1942 recebeu a denominação de Escola Técnica de Manaus e no ano de 1959, foi intitulada Escola Técnica Federal do Amazonas (Etfam).

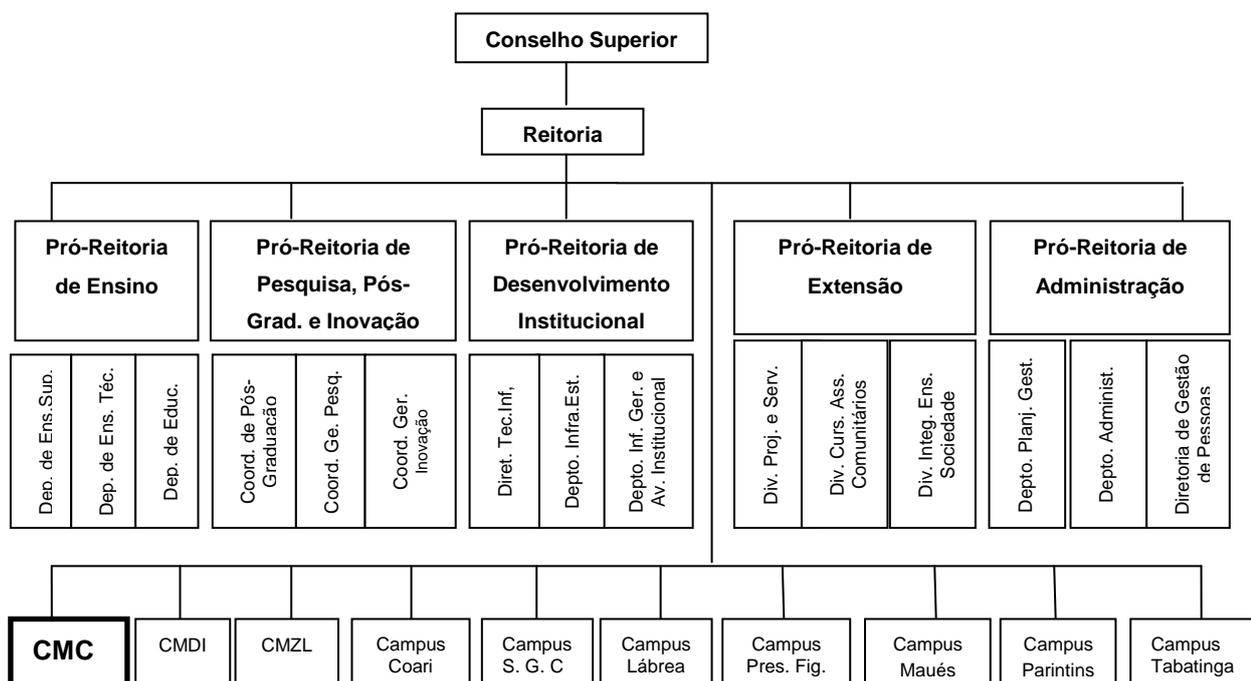
Através do Decreto Presidencial de 26 de março de 2001, a Etfam passou a ser chamada de Centro Federal de Educação Tecnológica do Amazonas (Cefet), podendo a partir daí oferecer cursos superiores de tecnologia e licenciaturas. Com a sanção da Lei nº 11.892, em 29 de dezembro de 2008, que criou 38 institutos federais, o Centro Federal foi transformado em Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas-IFAM.

O IFAM é dirigido por um Reitor, escolhido em processo eletivo pelos servidores do quadro ativo permanente (docentes e técnico-administrativos) e pelos estudantes regularmente matriculados, nomeado na forma da legislação vigente, para um mandato de 4 anos. (Regimento Geral do IFAM).

O Instituto possui atualmente o quantitativo de 1115 servidores e integra 10 campi, sendo sete instalados no interior do Estado, nos municípios de São Gabriel da Cachoeira, Coari, Parintins, Presidente Figueiredo, Maués, Tabatinga e Lábrea. Três estão situados na capital e são denominados: Campus Manaus-Centro (CMC), Campus Manaus Distrito Industrial (CMDI) e Campus Manaus Zona Leste (CMZL).

Em seu organograma (Ver Figura 12) o Instituto é formado por um Conselho Superior, pela Reitoria e ainda cinco Pró-Reitorias: Pró Reitoria de Ensino (PROEN); Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (PPGI); Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODIN); Pró-Reitoria de Extensão (PROEX) e Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPAD) e suas respectivas Diretorias.

Figura 12 – Organograma do IFAM



Fonte: IFAM

A unidade de ensino alvo desta pesquisa, Campus Manaus-Centro (CMC) , está localizada na Av. 7 de Setembro, 1975, Centro. O CMC possui atualmente em seu quadro funcional um corpo docente de 216 servidores e 181 técnico-administrativos de nível médio e superior. Nas dependências do Campus funciona a Reitoria, bem como as Pró-Reitorias e suas respectivas Diretorias.

O presente estudo foi desenvolvido a partir da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração, a qual planeja, superintende, coordena, fomenta e acompanha as implantações ou implementações das estratégias, diretrizes e políticas de planejamento, administração, gestão orçamentária, financeira, patrimonial do IFAM, conforme o Regimento Geral do IFAM.

Subordinada à Pró-Reitoria de Planejamento e Administração está a Diretoria de Gestão de Pessoas-DGP, composta por cinco coordenadorias, a saber: Coordenação Geral de Legislação e Normas (CGLN); Coordenação Geral de Desenvolvimento de Pessoas (CGDP), antiga CDP, que foi o setor foco desse estudo, visto que em parceria com a PPGI, coordena os eventos de capacitação do Instituto; Coordenação Geral de Gestão de Pessoas (CGGP); Coordenação Geral de Benefícios e Qualidade de Vida (CGBQV); Coordenação Geral de Gestão de Pessoas do Campus Manaus-Centro (CGGPCM).

3.2 Perfil da CGDP

De acordo com a Resolução nº 2, de 22 de março de 2011, que dispõe sobre o Regimento Geral do IFAM, em seu Art. 91, a Coordenadoria Geral de Desenvolvimento de Pessoas - CGDP possui dentre seus objetivos: planejar, coordenar, e avaliar ações que promovam o desenvolvimento e o aprimoramento do servidor, bem como elaborar o Plano Anual de Capacitação do Instituto.

A Coordenadoria é exercida atualmente por um servidor técnico-administrativo, com o cargo de Assistente em Administração. Para tal, esse servidor recebe Função Gratificada (FG), a qual é concedida obrigatoriamente aos servidores com regime integral de 40 horas semanais de trabalho. Ao servidor designado para Função Gratificada caberá gratificação fixada em Lei, de acordo com o código da função exercida.

A Coordenação firmou em 2012 dois convênios com duas universidades. Em junho de 2012, assinou contrato com a Universidade do Sul de Santa Catarina- Unisul. A parceria visa à concessão de desconto de 10% sobre o valor estabelecido para as mensalidades dos cursos superiores à distância de Graduação, Pós-Graduação e Cursos Sequenciais oferecidos. Esse percentual estende-se aos dependentes legais dos servidores do IFAM. O Instituto deverá possuir no mínimo 20 alunos matriculados. São 216 polos de apoio presencial no Brasil e exterior. No Amazonas os polos encontram-se nas cidades de Manaus e Tefé.

No mês de agosto do mesmo ano, firmou convênio com a Uninorte - Centro Universitário do Norte para a concessão de desconto de 25% sobre o valor fixado nas mensalidades de Graduação e Pós-Graduação. O percentual de desconto estende-se também aos dependentes legais dos servidores.

3.2.1 Mapeamento dos procedimentos da CGDP

Em suas rotinas diárias o titular da CGDP adota os seguintes procedimentos (Ver Figura 13) para viabilizar as solicitações de treinamentos:

Fase 1: Os servidores encaminham seus pedidos através de documento formal para participarem de treinamentos ou eventos de capacitação à CDGP, com a anuência de suas chefias imediatas. A escolha do curso é de iniciativa do servidor, que anexa à solicitação as informações básicas sobre o evento de capacitação tais como: folders relativos ao curso desejado e comprovante de inscrição.

Fase 2: A avaliação do pedido é feita a partir de alguns procedimentos tais como: análise da adequação do curso solicitado, ao cargo e setor em que o servidor requisitante encontra-se lotado. Em caso negativo, o pedido será indeferido, a chefia do servidor é comunicada verbalmente e o pedido é arquivado.

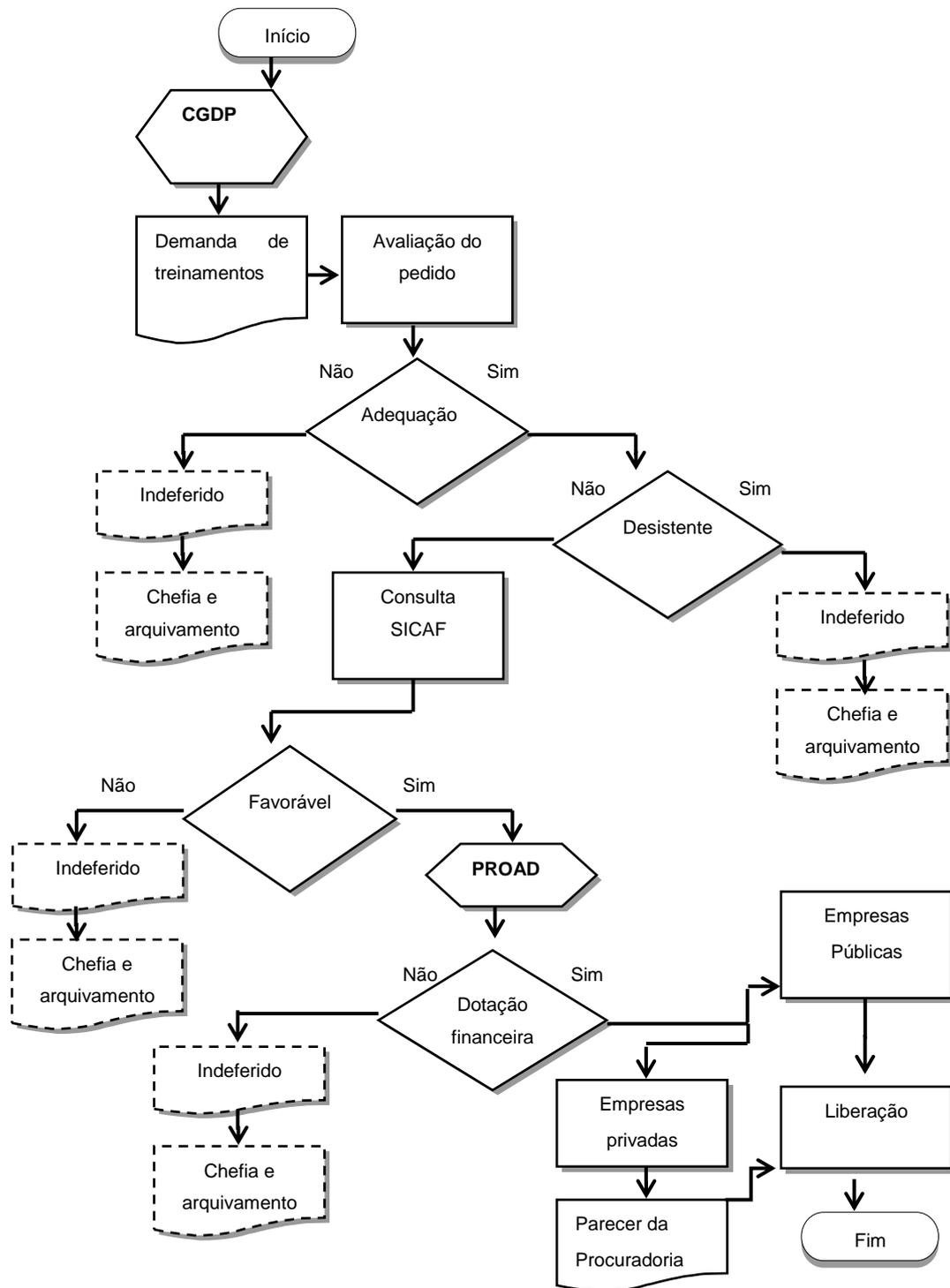
Sendo essa primeira avaliação favorável, verifica-se se o servidor já participou de curso semelhante ou mesmo se já foi desistente por iniciativa própria de algum evento de capacitação. Em caso afirmativo, o seu pedido será indeferido, a chefia do servidor é comunicada verbalmente e o pedido é arquivado.

Após esta etapa o coordenador fará a consulta imprescindível ao Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores - SICAF a fim de verificar se a empresa que promoverá o treinamento possui regularidade fiscal federal, estadual e municipal, qualificação econômico-financeira. Se houver alguma irregularidade o coordenador indeferirá o pedido do servidor, comunicando a chefia e arquivando o processo.

Fase 3: Estando a empresa regularizada, a solicitação será enviada à PROAD para verificação de dotação financeira para o de diárias e passagens, se não houver a possibilidade do treinamento ser ministrado em Manaus, bem como do pagamento da inscrição no evento de capacitação.

Fase 4: Não havendo dotação financeira, a PROAD indeferirá o pedido, comunicará a chefia do servidor e arquivará o pedido. Em caso favorável, verificará qual empresa ministrará o curso. Tratando-se de empresa privada, solicitará o parecer jurídico da Procuradoria do IFAM, quanto à inexigibilidade de licitação para treinamentos. Tal anuência é exigência da Corregedoria Geral da União, para que o Instituto proceda à liberação da verba para o evento. Em se tratando de Escolas Públicas, o pedido será aprovado sem burocracia.

Figura 13 – Procedimentos da CGDP



Fonte: Elaborado pela autora

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

A análise metodológica adotada na pesquisa tratou-se de um estudo de caso, que Yin (2001) classifica como uma análise empírica que investiga um fenômeno atual da vida real. O estudo foi de cunho quantitativo e qualitativo, com abordagem combinada onde foram mensuradas e interpretadas as variáveis contidas na pesquisa. Assim, para se alcançar seus objetivos, o estudo foi dividido nas seguintes etapas (Ver Quadro 8) conforme abaixo:

Quadro 8 – Etapas da pesquisa

Etapas da pesquisa	Período inicial	Período final
Levantamento bibliográfico	05.02.12	15.05.12
Planejamento da pesquisa	11.04.12	17.09.12
Coleta de dados	04.11.12	27.12.12
Apuração e digitação dos dados	10.01.13	20.02.13
Análise e discussão dos resultados	25.02.13	15.04.13
Proposta do modelo	20.04.13	02.05.13
Considerações finais	05.05.13	10.05.13
Elaboração dissertação	11.05.13	21.06.13
Defesa da dissertação	24.07.13	24.07.13
Melhorias da dissertação	25.07.13	22.08.13
Impressão final	30.08.13	30.08.13

Fonte: Dados da pesquisa

4.1 Levantamento bibliográfico

Nesta etapa, realizou-se a revisão bibliográfica com o objetivo de investigar os modelos de avaliação de treinamento, os quais serviram de embasamento para desenvolver um modelo mais pertinente ao estudo de caso.

Foram identificados nove modelos aplicados ao treinamento. Dentre eles, os mais interessantes foram: os modelos genéricos de Kirkpatrick, proposto em 1976 e aperfeiçoado por Hamblim em 1978 e Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS), criado por Borges-Andrade em 1982, bem como o Modelo de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho (IMPACT), elaborado por Abbad em 1999.

O modelo de Kirkpatrick e Hamblim foi o precursor na elaboração de sistemas de avaliação de programas de educacionais nas organizações, sendo amplamente utilizado na atualidade.

O Modelo MAIS avalia programas de capacitação como um todo, analisando o indivíduo, a equipe e a organização. O Modelo IMPACT, estuda as medidas de impacto em treinamentos.

Para a construção do instrumento de coleta de dados utilizou-se alguns requisitos dos referidos modelos, considerados adequados para a pesquisa, tais como: Impacto no Comportamento no Cargo, na Aprendizagem, no Desempenho, no Suporte à Transferência da Aprendizagem e no Trabalho.

4.2 Planejamento da pesquisa

A partir de um levantamento prévio, constatou-se que em 2010, o IFAM/CMC custeou para os técnico-administrativos em educação (TAE's) cerca de vinte e oito diferentes cursos. Desse quantitativo, dezenove cursos presenciais, eram de curta duração (com carga horária de até 90hs) e nove cursos à distância de média duração (carga horária superior a 90 e inferior a 360hs), os quais foram alvo deste trabalho. O Instituto custeou ainda naquele ano aos técnicos, na educação formal, onze cursos de longa duração, sendo cinco de Graduação, cinco de Especialização e um de Mestrado. Em relação ao ano de 2011, apurou-se o custeio de dezesseis cursos presenciais de capacitação.

Definiu-se como público alvo (Ver Quadro 9) do estudo, 42 técnico-administrativos (TAE's) que participaram de treinamentos de pequena e média duração custeados pelo IFAM Campus Manaus-Centro (CMC) e Reitoria nos anos de 2010 e 2011.

Quadro 9 – Público-alvo da pesquisa

2010				2011			
CMC		REITORIA		CMC		REITORIA	
Técnicos	Sexo	Técnicos	Sexo	Técnicos	Sexo	Técnicos	Sexo
11	F	4	F	1	F	-	-
17	M	3	M	7	M	-	M
28	-	7	-	8		-	

Fonte: Dados da pesquisa

Em 2010 verificou-se que 35 técnico-administrativos participaram de treinamentos. Dos quais, 16 servidores fizeram novos cursos no ano seguinte. No entanto, vale ressaltar, que uma servidora da Reitoria foi subtraída da análise, a qual não aceitou fazer parte da pesquisa, perfazendo um total de 34 técnicos naquele ano. Em 2011, constatou-se que cerca de 8 técnicos foram participantes pela primeira vez dos cursos custeados pelo IFAM através da CGDP, perfazendo um total geral de 42 TAE's.

Para a coleta de dados, foi elaborado um questionário (Ver Apêndice A) a partir dos modelos de avaliação de treinamento investigados na revisão bibliográfica (Ver Apêndice 1), Além disso, foram realizadas reuniões com orientandos e orientador para a definição dos requisitos e itens a serem analisados na pesquisa. O instrumento de coleta foi dividido em quatro sessões, a saber:

A primeira sessão foi composta de 25 questões, organizadas em 5 grupos de requisitos com 5 itens cada, a fim de mensurar o impacto do treinamento sobre:

- Comportamento no cargo - procura mensurar as mudanças de conduta e de procedimentos a partir da aplicação das informações apreendidas, detectando-as através de entrevistas e autoavaliação (modelo de Kirkpatrick e Hamblim);

- Aprendizagem - a avaliação incide na obtenção de informações sobre a variação de conhecimento adquirido antes e depois do evento, através de teste de conhecimento e entrevistas (Modelo IMPACT);

- Desempenho – diz respeito a um conjunto de comportamentos que o indivíduo apresenta relativos a tarefas, papéis, normas, expectativas

organizacionais, metas, padrões de eficiência e eficácia estabelecidas (Modelo MAIS);

- Suporte à transferência da aprendizagem - analisa o apoio prestado ao treinando para aplicar as novas habilidades adquiridas (Modelo IMPACT);
- Impacto no trabalho - avalia-se o treinamento no que concerne aos efeitos produzidos pela aprendizagem em relação ao desempenho, motivação, autoconfiança e adaptação às mudanças no ambiente organizacional (Modelo IMPACT).

Foram convidados a opinar os técnico-administrativos e suas respectivas chefias. Para este bloco de perguntas, utilizou-se a Escala tipo Likert: 1-2= Discordo Totalmente; 3-4=Discordo; 5-6=Não Concordo Nem Discordo; 7-8=Concordo; 9-10=Concordo Totalmente.

A segunda seção continha uma pergunta aberta para identificar as principais dificuldades dos técnico-administrativos em participar dos treinamentos custeados pelo IFAM;

A terceira seção constituía-se de uma lista de cursos custeados pelo IFAM em 2010 e 2011, a fim de avaliar a eficácia dos mesmos na visão dos treinandos, a partir da escala (Likert) formada pelas medidas: 1-2=Sem Eficácia; 3-4=Pouco Eficaz; 5- 6=Regular; 7-8=Eficaz; 9-10=Muito eficaz; NS-Não Sabe; NPC-Não Participou do Curso;

A quarta e última seção compreendia os dados pessoais dos servidores.

Por tratar-se de pesquisa realizada com pessoas, a etapa seguinte foi submeter o projeto e o instrumento de coleta ao Comitê de Ética da Universidade Federal do Amazonas – UFAM, em 10 de setembro de 2012, o qual foi aprovado (Ver Anexo-A) em 31 de outubro de 2012.

4.3 Coleta de dados

Nesta etapa do estudo, com a finalidade de testar o instrumento de coleta de dados, realizou-se o teste piloto, para verificar o grau de compreensibilidade e

confiabilidade das perguntas, evitando assim as questões ambíguas, supérfluas, ou as que possuem necessidade de complementos (MARCONI E LAKATOS, 2007).

O teste piloto foi realizado junto a 4 servidores (10% da população) do IFAM/CMC, nos dias 04 a 11 do mês de novembro de 2012, sendo que não foi observada a exigência de se fazer mudanças. No entanto, nesse momento foi identificada a necessidade de inserir o questionário adequando-o às respectivas chefias dos técnicos (Ver Apêndice-B), a fim de se conhecer também a opinião dos gestores em relação ao impacto do treinamento sobre seus subordinados, mensurando a existência de diferenças significativas ou não, entre as percepções dos respondentes.

O instrumento de coleta passou então a ser aplicado em sua totalidade durante o período de 05 de novembro a 27 de dezembro de 2012.

Para a análise do instrumento foi utilizado o Coeficiente Alfa de Cronbach, apresentado por Lee J. Cronbach, em 1951, adotado por constituir-se em uma das estimativas de confiabilidade para questionários aplicados às pesquisas (OLIVEIRA,2010).

O coeficiente é calculado a partir da variância dos itens individuais e da soma dos itens de cada avaliador, utilizando-se a mesma escala de medição, o coeficiente, α , com $\alpha \in [0,1]$, através da equação:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right)$$

Onde:

k = número de itens do questionário;

S_i^2 = variância do item i ;

S_t^2 = variância total do questionário.

Para Cronbach (2004), o coeficiente α pode ser calculado em duas etapas:

Calcular a variância S_i^2 de cada questão e somar todas elas;

a) Somar todas as respostas e calcular a variância S_i^2 destas somas.

Segundo Hora (2006), a consistência do questionário será considerada a partir coeficiente α de Cronbach: Muito baixa ($\alpha \leq 0,30$); Baixa ($0,30 < \alpha \leq 0,60$); Moderada ($0,60 < \alpha \leq 0,75$); Alta ($0,75 < \alpha \leq 0,90$) e Muito Alta ($\alpha > 0,90$).

Aplicando o Coeficiente Alfa de Cronbach nos dados obtidos no teste piloto com amostra de 4 respondentes obteve-se o valor de 0,97. No questionário realizado com todos os técnico-administrativos obteve-se de modo geral o coeficiente de 0,97 e com as chefias, o coeficiente foi de 0,98 (Ver Tabela 1). Assim, verificou-se que o nível das respostas em sua maioria apresenta um índice de coeficiente muito alto, o que é bastante satisfatório.

Constatou-se que em relação aos técnicos e às chefias, a consistência mais alta do questionário foi em relação ao desempenho. Observou-se que um dos requisitos (impacto do treinamento no trabalho), obteve a mesma estimativa de confiabilidade entre os grupos (0,90).

Tabela 1 – Demonstrativo do Coeficiente Alpha de Cronbach

Requisitos	Técnicos	Chefias
Total geral do questionário	0,97	0,98
Comportamento no Cargo	0,89	0,93
Aprendizagem	0,86	0,97
Desempenho	0,91	0,98
Suporte à Transferência da Aprendizagem	0,88	0,90
Impacto do treinamento no trabalho	0,90	0,90

Fonte: Dados da pesquisa

4.4 Apuração e tratamento dos dados

Nesta etapa, os dados dos questionários foram digitados em planilha eletrônica contendo aproximadamente 33 variáveis da pesquisa, as quais foram retiradas das quatro sessões do instrumento de coleta.

Após concluir a digitação e apuração dos dados, passou-se a fazer o tratamento estatístico desses por meio do Software Estatístico Livre, R version

2.14.2 (2012-02-29), Copyright (C) 2012 The R Foundation for Statistical Computing- ISBN 3-900051-07-0, Platform: i386-pc-mingw32/i386 (32-bit).

Em seguida, tabelas, figuras e quadros foram elaborados para se fazer a análise e discussão dos resultados.

Esta fase da pesquisa aconteceu entre 10 de janeiro a 19 de fevereiro de 2013.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise e discussão dos resultados aconteceram entre 25 de fevereiro a 15 de abril de 2013 e foi organizada conforme os tópicos abaixo:

- a) Perfil dos servidores investigados: sexo, faixa etária, formação, tempo de serviço e cargo;
- b) Impacto geral do treinamento por requisito – comportamento no cargo, na aprendizagem, no desempenho, na transferência da aprendizagem, no trabalho;
- c) Dificuldades para participação dos treinamentos;
- d) Eficácia dos treinamentos na visão dos técnicos.

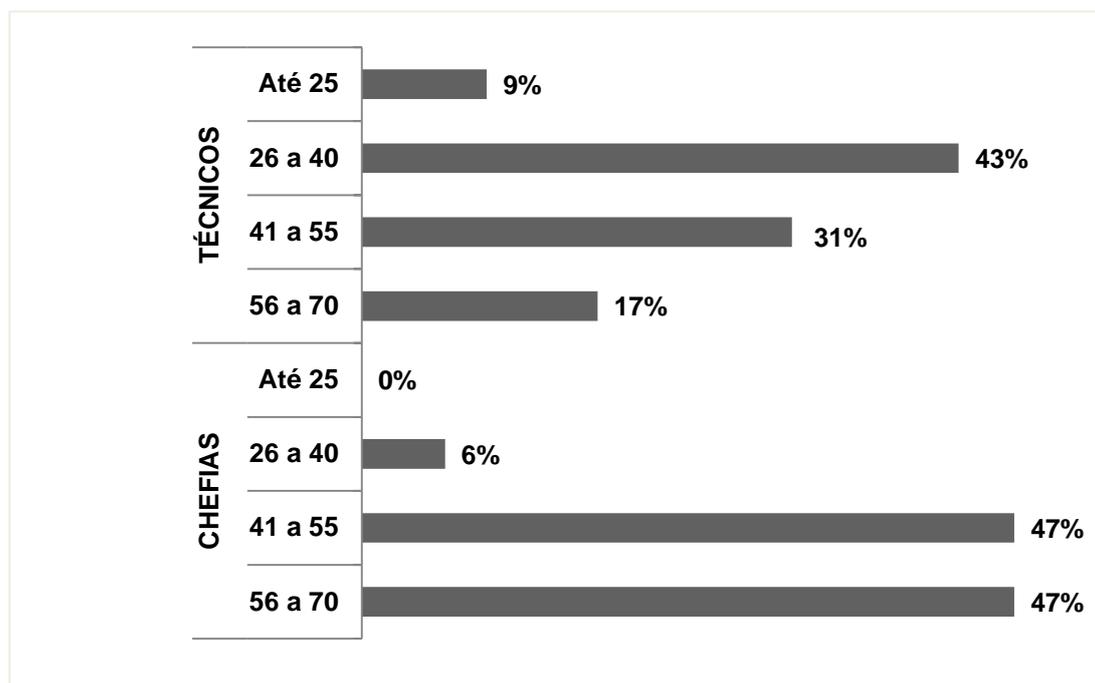
5.1 Perfil dos servidores investigados

O perfil dos investigados apresentados nesta seção abrangeu os seguintes itens: Sexo, Faixa Etária, Formação, Tempo de Serviço e Cargo, conforme descrito nas próximas etapas.

Em relação ao sexo, dos 42 respondentes classificados como técnicos identificou-se que 59% deles são do sexo masculino, enquanto 41% feminino. Quanto as 15 chefias, a predominância também foi do sexo masculino, com cerca de 64%, para 36% do feminino.

O estudo da idade (Ver Figura 14) identificou que os respondentes possuíam entre 25 a 70 anos de idade. Os dados obtidos através da pesquisa constataram que a faixa etária dos técnicos era maior entre 26 a 40 anos. Quando as chefias possuíam maior incidência a partir dos 41 anos, conforme demonstrado a seguir:

Figura 14 – Distribuição dos participantes por faixa de idade



Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à formação dos técnicos e chefias (Ver Tabela 2) o nível de escolaridade variou do nível médio ao doutorado. Os dados obtidos resultaram na tabela abaixo:

Tabela 2 – Formação dos técnicos e chefias

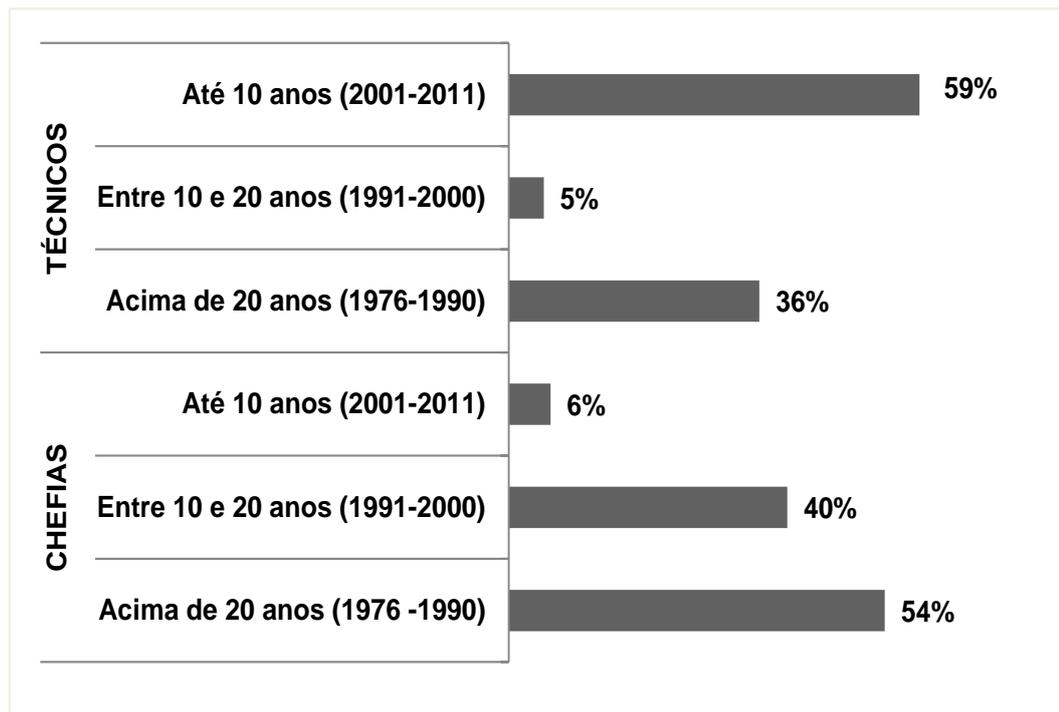
Formação	Quantidade/Técnicos	%	Quantidade/Chefias	%
E. Médio	8	19	1	7
Graduação	10	24	3	20
Especialização	21	50	7	47
Mestrado	3	7	2	13
Doutorado	-	-	2	13

Fonte: Dados da pesquisa

Percebeu-se que entre os técnico-administrativos a maior incidência em relação à formação tratou-se de especialistas e coincidentemente entre os gestores, essa formação também foi a que deteve o maior número de chefes.

Em relação ao tempo de serviço no IFAM/CMC, (Ver Figura 15) os períodos variaram do ano de 1976 a 2011. Os dados obtidos tiveram como resultados:

Figura 15-Distribuição dos participantes por tempo de serviço



Fonte: Dados da pesquisa

Notou-se que entre os técnico-administrativos a maior incidência em relação ao tempo de serviço concentra-se em até 10 anos atrás, enquanto que no caso da das chefias, a maior incidência das admissões no Instituto possui mais de 20 anos.

Quanto aos cargos dos técnicos administrativos avaliados, eram formados pelo nível médio e superior. Em relação aos cargos de nível médio, os que mais se destacaram foram os de assistente em administração (39%), em seguida auxiliar em administração (7%) e assistente de alunos (sete por cento).

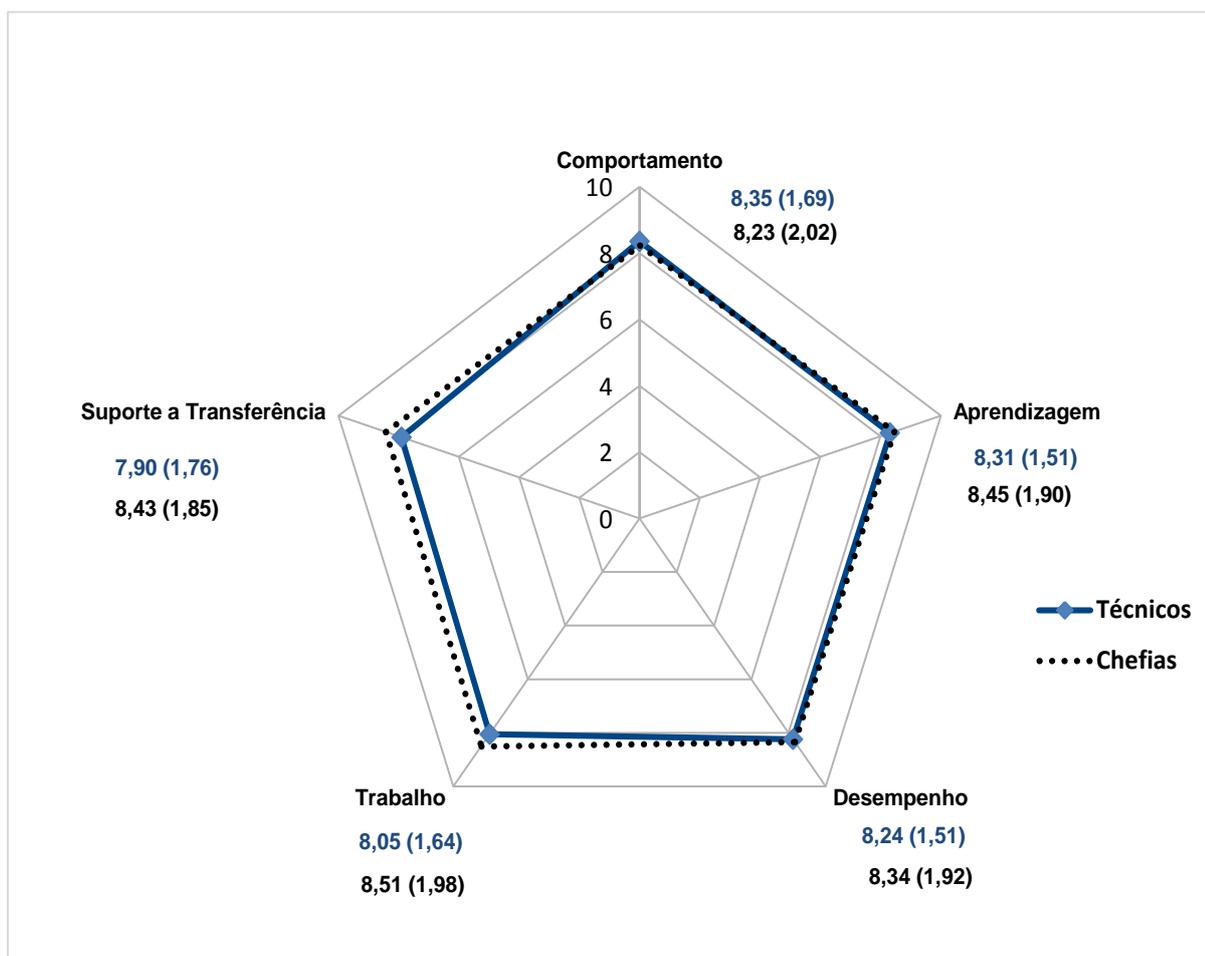
Quanto ao nível superior, evidenciaram-se os cargos de administrador (9%), contador (7%), pedagogo (5%) e engenheiro (quatro por cento).

5.2 Impacto geral do treinamento por requisito

A avaliação do impacto geral foi feita a partir dos dados obtidos com os 57 (42 técnicos e 15 chefias) participantes da pesquisa, adotando-se a Escala tipo Likert: 1-2=Discordo Totalmente; 3-4=Discordo; 5-6=Não Concordo Nem Discordo; 7-8=Concordo; 9-10=Concordo Totalmente.

. Para a realização da análise, utilizaram-se duas medidas de tendência estatística, a média e o desvio padrão das variáveis, buscando-se comparar as percepções dos grupos. Ao ser observada a Figura 16, o gráfico revelou as diferenças apresentadas na visão dos grupos.

Figura 16-Impacto geral dos treinamentos realizados em 2010 e 2011



Fonte: Elaborado pela autora

Os valores apresentados encontram-se entre os conceitos concordo a concordo totalmente, denotando a favorabilidade dos participantes da pesquisa quanto ao impacto geral dos treinamentos. A opinião das chefias apresentou um menor intervalo de variação na média e de dispersão no desvio padrão, o que pode demonstrar uma tendência mais uniforme nas respostas das variáveis estudadas.

O requisito melhor avaliado pelos técnico-administrativos (dados ordenados na figura na cor mais clara) foi o que trata da questão do Impacto no Comportamento no Cargo ($X=8,35$; $S=1,69$) indicando que para os técnicos, os treinamentos são importantes para propiciar mudanças em suas atividades diárias com qualidade.

As chefias optaram por avaliar melhor o requisito Impacto do Treinamento no Trabalho ($X= 8,51$; $S=1,98$). A opinião dos gestores em relação ao requisito analisado demonstrou que os treinamentos possibilitam aos servidores o aumento da autoconfiança e maior investimento no autodesenvolvimento.

O requisito que obteve a menor avaliação por parte da análise dos técnico-administrativos foi referente ao Suporte à Transferência da Aprendizagem. Na opinião dos técnicos, esse requisito obteve $X=7,90$ e $S=1,76$, apontando que o compartilhamento do conhecimento deve ser mais bem estruturado através equipamentos adequados, disponibilidade de tempo e outros aspectos a serem revistos. Para as chefias o Impacto do Treinamento no Comportamento no Cargo obteve a menor média geral ($X=8,23$; $S=2,02$).

Freitas (2004) define o requisito acima, como melhorias no desempenho dos treinandos no âmbito do trabalho considerando-se o comportamento do participante de cursos, antes e depois de passar pela capacitação, em decorrência da aplicação dos conhecimentos adquiridos no treinamento.

Pantoja et al. (2001) salienta que o resultado desejado após o treinamento não se trata somente da conclusão do curso, mas adquirir e desenvolver novos conhecimentos, bem como apresentar um novo comportamento que comprove a efetividade do aprendizado.

As dimensões melhor avaliadas na opinião dos técnicos foram respectivamente: comportamento no cargo, aprendizagem, desempenho, impacto no trabalho e suporte à transferência. Por outro lado, as chefias apresentaram a ordem

um pouco diferente: impacto no trabalho, aprendizagem, suporte à transferência, desempenho e comportamento no cargo.

Em geral, não houve diferenças de percepções significativas entre as respostas dadas pelos chefes e pelos técnicos. Sendo que na ótica das chefias os treinamentos apontam um impacto mais determinante.

Conjugando-se as duas análises (Ver Tabela 3) notou-se que os requisitos mais importantes para ambas às percepções (técnicos e chefias) estavam em requisitos diferentes, conforme a média (\bar{X}), o desvio padrão (S) e o coeficiente de variância (CV). Para Toledo e Ovalle (1985) o coeficiente de variação é utilizado para analisar a dispersão em termos relativos ao seu valor médio a valores que apresentem unidades de medidas diferentes, através da equação:

$$CV = \frac{s}{\bar{X}} \cdot 100$$

Onde: s = desvio padrão;

\bar{X} = média dos dados

CV= coeficiente de variação

Conforme o autor, de forma geral, se o CV for menor ou igual a 15% existe baixa dispersão (dados homogêneos); entre 15 e 30% significa uma média dispersão; maior que 30% quer dizer que há uma alta dispersão (dados heterogêneos).

Tabela 3 - Análise dos requisitos na percepção dos técnicos e chefias

REQUISITOS	TÉCNICOS			CHEFIAS		
	X	S	CV (%)	X	S	CV (%)
Comportamento no cargo	8,35	1,69	20,23	8,23	2,02	24,54
Aprendizagem	8,31	1,51	18,17	8,45	1,90	22,48
Desempenho	8,24	1,51	18,32	8,34	1,92	23,02
Impacto no Trabalho	8,05	1,64	20,37	8,51	1,98	23,26
Suporte à transferência da aprendizagem	7,90	1,76	22,27	8,43	1,85	21,94

Fonte: Dados da pesquisa

Notou-se que houve uma média dispersão dos dados. Em termos de variabilidade dos resultados, a maior variação para os técnicos foi quanto ao suporte à transferência da aprendizagem. Em contraponto para as chefias, a maior variabilidade se deu no comportamento no cargo.

Conforme Abbad et al. (2000), o suporte à transferência da aprendizagem, analisa o apoio recebido pelo treinando para aplicar no ambiente organizacional, as novas aptidões adquiridas nos eventos instrucionais.

A segunda maior variação tanto na visão dos técnicos e das chefias se deu em relação ao impacto do treinamento no trabalho. Conforme Abbad, Gama e Borges-Andrade (2000), o treinamento por si só não tem a capacidade de intervir no ambiente de trabalho. É necessário dimensionar de que forma esse aprendizado será útil na organização e não somente identificar se houve ou não o processo de aprendizagem

De modo geral, as dimensões foram mais bem avaliadas pelas chefias as quais manifestaram resultados mais favoráveis quanto ao impacto do treinamento.

De acordo com Gonçalves e Mourão (2011), essa situação provoca na organização e principalmente nos gestores, atitudes mais proveitosas em relação ao sistema de T&D (Treinamento e Desenvolvimento), o que tornará possível um maior comprometimento com os eventos de capacitação por consequência facilitará a liberação dos servidores para a participação em cursos.

5.2.1 Impacto do treinamento sobre Comportamento no Cargo

Nesta seção, apresentou-se a análise do impacto do treinamento sobre cada requisito investigado. Para realizar esta avaliação, os dados fornecidos pelos respondentes foram organizados em dois grupos (técnicos e chefias), sendo que para cada item avaliado foram levantadas as frequências relativas ao nível de concordância apurando-se o maior e o menor impacto do treinamento.

O primeiro requisito estudado tratou-se do impacto do treinamento sobre o comportamento no cargo (Ver Quadro 10) formado pelos itens: atendimento às demandas, comprometimento com a equipe de trabalho, operacionalização das

tarefas, cumprimento das normas e importância do cargo no desenvolvimento da empresa:

Quadro 10- Impacto do Treinamento sobre o Comportamento no Cargo

Requisito: Comportamento no Cargo					
Itens	Avaliadores Técnicos (42) Chefias (15)	Concordo ou Concordo totalmente (%)	Diferenças nas avaliações (%)	Não concordo Nem discordo (%)	Discordo ou Discordo totalmente (%)
Atendimento às demandas	Técnico	90,50	0,03	4,80	4,80
	Chefia	90,47		4,76	4,80
Comprometimento com a equipe de trabalho	Técnico	90,47	7,14	7,14	2,39
	Chefia	97,61		-	2,40
Operacionalização das tarefas	Técnico	90,47	2,38	2,39	7,14
	Chefia	92,85		4,76	2,40
Cumprimento das normas	Técnico	80,95	16,66	14,29	4,76
	Chefia	97,61		-	2,40
Importância do cargo no desenvolvimento da empresa	Técnico	73,80	19,05	23,81	2,39
	Chefia	92,85		2,40	4,76

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados dessa análise permitiram constatar a existência de algumas discordâncias quanto ao posicionamento dos grupos em relação ao requisito.

Ao serem observados os itens a partir dos conceitos concordo ou concordo totalmente, a divergência que mais se destacou foi quanto à importância do cargo no desenvolvimento da empresa, em que os técnicos tiveram uma visão um pouco menos favorável que as chefias, presumindo-se que os subordinados ainda necessitam de uma melhor compreensão da contribuição do exercício do cargo no desenvolvimento organizacional.

Notou-se que o cumprimento das normas, apresentou a segunda maior discordância, demonstrando que é indispensável à fundamentação das mesmas nas

práticas diárias dos servidores, o que poderá ser alcançado através da realização de treinamentos.

O item mais bem avaliado ou com menor disparidade nas respostas dos técnicos e chefias foi relativo ao atendimento às demandas, indicando que a participação em treinamentos causa um impacto positivo na interação do ambiente de trabalho e na melhoria do serviço prestado.

O Quadro 10 demonstrou que para os técnicos, o impacto mais importante causado pelo treinamento sobre o comportamento no cargo, foi em relação ao atendimento às demandas. E o menos relevante refere-se à importância que o cargo exerce no desenvolvimento da organização, demonstrando que os técnicos receberam treinamentos, mas a sua percepção não foi suficiente para que percebesse a relevância do cargo que exerce.

Na opinião das chefias, os impactos mais acentuados na prática dos subordinados após o treinamento se deram no comprometimento com a equipe de trabalho e o cumprimento das normas da instituição. E o impacto menos acentuado foi relativo ao atendimento às demandas. Segundo Gonçalves e Mourão (2011), o impacto no nível comportamento no cargo, enfoca o resultado do treinamento no desempenho do treinando no contexto do trabalho.

Constitui-se no primeiro indicador visível de resultados para os profissionais que não estão diretamente envolvidos com ações de T&D (Treinamento de Desenvolvimento). Para as autoras, esse requisito pode ser explicado como a aquisição e aplicação de atitudes esperadas no trabalho.

5.2.2 Impacto do treinamento na Aprendizagem

O segundo requisito avaliado tratou-se do impacto do treinamento na aprendizagem (Ver Quadro 11) formado pelos itens: motivação para aplicar os conhecimentos, resultados da atuação profissional, prática das habilidades adquiridas ferramentas para melhoria da qualidade do serviço e atitudes mais positivas no trabalho:

Quadro 11 - Impacto do Treinamento na Aprendizagem

Requisito: Aprendizagem					
Itens	Avaliadores Técnicos (42) Chefias (15)	Concordo ou Concordo totalmente (%)	Diferenças nas avaliações (%)	Não concordo Nem discordo (%)	Discordo ou Discordo totalmente (%)
Motivação para aplicar os conhecimentos	Técnico	88,16	7,07	11,90	-
	Chefia	95,23		2,40	2,40
Resultados da atuação profissional	Técnico	88,09	7,11	11,91	-
	Chefia	95,20		2,40	2,40
Prática das habilidades adquiridas	Técnico	85,72	9,51	14,28	-
	Chefia	95,23		-	4,77
Ferramenta para melhoria da qualidade do serviço	Técnico	83,33	11,90	14,28	2,39
	Chefia	95,23		2,40	2,40
Atitudes mais positivas no trabalho	Técnico	76,19	19,04	21,43	2,39
	Chefia	95,23		2,40	2,40

Fonte: Dados da pesquisa

Ao serem observados os resultados apresentados no requisito Aprendizagem, pode-se constatar que as variáveis previram adequadamente que o aprendizado gerado pelo treinamento contribui para a melhoria do ambiente de trabalho.

De modo geral, os técnicos avaliaram os itens demonstrando uma concordância em torno de 84%, na maioria dos itens. Diferentemente da opinião das chefias que foi bastante satisfatória na avaliação dos mesmos, com favorabilidade em torno de 95% de concordância. Assim, existiram divergências entre as opiniões dos pesquisados que devem ser destacadas.

A discordância mais relevante para ambos os grupos se deu em relação às atitudes mais positivas no trabalho, sendo que somente 76% dos técnicos

concordaram que através da aprendizagem adquirida nos cursos, desenvolveram esse comportamento. Em contraponto, cerca de 90% das chefias admitiram a existência dessa conduta em seus subordinados.

A outra discordância importante (menos de 12%), mas em menor grau que a anterior, referiu-se aos itens ferramenta para melhoria da qualidade do serviço e resultados da atuação profissional, em que ambas as opiniões demonstraram que a aprendizagem é utilizada como meio para melhorar a prática das atividades no trabalho e ainda qualifica o servidor para melhor avaliar sua atuação profissional.

O item mais bem avaliado ou com menor diferença na concepção dos respondentes foi relativo à motivação para aplicar os conhecimentos, indicando que após os treinamentos, o treinado tem a possibilidade para colocar em prática o conhecimento adquirido nas atividades diárias do trabalho.

O Quadro 6 demonstrou que para os técnicos, o impacto mais importante causado na aprendizagem resultou na motivação para aplicar os conhecimentos adquiridos a partir dos treinamentos. Para eles, o menor impacto se deu em termos de atitudes mais positivas no trabalho, demonstrando que ainda que haja empenho no emprego do conhecimento apreendido, o ambiente organizacional é provavelmente composto por outras variáveis a serem superadas, as quais influenciam nessas ações.

A opinião das chefias foi um pouco diferente. Para elas, todos os itens apresentaram o mesmo nível de impacto, com exceção dos resultados da atuação profissional, o qual obteve o menor impacto.

5.2.3 Impacto do treinamento no Desempenho

O terceiro requisito avaliado quanto ao impacto do treinamento, tratou-se do desempenho (Ver Quadro 12) formado pelos itens: motivação no desempenho profissional, aumento de sugestões de melhoria, melhor utilização dos recursos, iniciativa para solucionar problemas e aperfeiçoamento da pontualidade nos serviços:

Quadro 12 - Impacto do Treinamento no Desempenho

Requisito: Desempenho					
Itens	Avaliadores Técnicos (42) Chefias (15)	Concordo ou Concordo totalmente (%)	Diferenças nas avaliações (%)	Não concordo Nem discordo (%)	Discordo ou Discordo totalmente (%)
Melhoria no desempenho profissional	Técnico	95,24	0,04	4,76	-
	Chefia	95,20		2,40	2,40
Aumento de sugestões de melhorias	Técnico	92,86	2,34	7,14	-
	Chefia	95,20		2,40	2,40
Melhor utilização dos recursos	Técnico	83,34	11,86	16,66	-
	Chefia	95,20		2,40	2,40
Iniciativa para solucionar problemas	Técnico	81,95	13,25	18,05	-
	Chefia	95,20		2,40	2,40
Aperfeiçoamento da pontualidade nos serviços	Técnico	80,95	14,25	19,05	-
	Chefia	95,20		2,40	2,40

Fonte: Dados da pesquisa

A maior discordância detectada referiu-se ao aperfeiçoamento da pontualidade nos serviços (em torno de 14% de diferença), em que a visão das chefias foi um pouco mais otimista que a dos TAE's.

Para Parolin e Albuquerque (2011), o desempenho organizacional é de alta relevância, devendo os colaboradores ter plena convicção que resultados a empresa espera de cada um.

A outra divergência apresentada (em torno de 13%) encontrou-se na iniciativa para solucionar problemas, em que a opinião dos técnicos apresentou uma porcentagem de concordância menor que a das chefias.

A internalização dos valores relativos ao desempenho concorreu para que a melhoria no desempenho profissional fosse o item mais bem avaliado ou com menor variação nas respostas dos os grupos.

Os resultados demonstraram que o impacto do treinamento mais significativo no desempenho dos TAE's encontrou-se na melhoria no desempenho profissional nos processos que envolvem as práticas diárias do trabalho. O menor impacto revelou-se no aperfeiçoamento da pontualidade nos serviço.

Para as chefias, todos os itens do requisito desempenho obtiveram o mesmo grau de impacto, apontando que o treinamento pode ser relevante e incidir de forma satisfatória no desempenho do treinando.

5.2.4 Impacto do treinamento no Trabalho

O quinto requisito avaliado foi o impacto do treinamento no trabalho (Ver Quadro 13) formado pelos itens: aumento da autoconfiança na execução das tarefas, investimento no autodesenvolvimento, receptividade às mudanças no trabalho, motivação profissional e relacionamento interpessoal no trabalho.

Esse requisito apresentou pouca variação entre os três primeiros itens listados. O relacionamento interpessoal no trabalho foi o que mais variou na opinião dos respondentes.

A outra maior variação, com mais de 18%, se deu na receptividade às mudanças no trabalho, em que as chefias são mais otimistas que os TAE's.

O investimento no autodesenvolvimento apresentou a menor diferença com percentuais iguais de 7,14%, significando que há uma concordância considerável que o treinamento poderá proporcionar uma disposição para se investir em melhorias que agreguem valor ao desenvolvimento pessoal dos servidores.

Segundo os técnicos, o maior impacto do treinamento no trabalho se deu na questão do aumento da autoconfiança na execução das tarefas. O relacionamento interpessoal no trabalho foi o menos impactante, o qual alcançou 64% de concordância no grupo.

Quadro 13 - Impacto do treinamento no trabalho

Requisito: Trabalho					
Itens	Avaliadores Técnicos (42) Chefias (15)	Concordo ou Concordo totalmente (%)	Diferenças nas avaliações (%)	Não concordo Nem discordo (%)	Discordo ou Discordo totalmente (%)
Aumento da autoconfiança na execução das tarefas	Técnico	88,09	9,51	11,91	-
	Chefia	97,60		-	2,40
Investimento no autodesenvolvimento	Técnico	80,96	7,14	19,04	-
	Chefia	88,10		9,52	2,40
Motivação profissional	Técnico	78,57	7,21	19,05	2,38
	Chefia	85,72		9,52	4,76
Receptividade às mudanças no trabalho	Técnico	76,38	18,86	23,82	-
	Chefia	95,24		-	4,76
Relacionamento interpessoal no trabalho	Técnico	64,28	28,58	35,72	-
	Chefia	92,86		7,14	-

Fonte: Dados da pesquisa

As chefias compartilham a mesma opinião com os técnicos em relação ao item que causou maior impacto após os treinamentos, ou seja, a questão da autoconfiança para realizar as tarefas. Quanto ao de menor impacto, detectou-se na motivação profissional.

Impacto do treinamento no trabalho é definido como a influência indireta exercida pelo treinamento ou ação instrucional em relação ao desempenho integral, as atitudes e a motivação dos participantes dos eventos de capacitação. Essa amplitude é fundamental, o que pressupõe que o treinamento difunde-se em diferentes aspectos do trabalho das pessoas (PILATI; ABBAD, 2005).

5.2.5 Impacto do treinamento no Suporte à Transferência da Aprendizagem

O quarto requisito avaliado quanto ao impacto do treinamento, tratou-se do suporte à transferência da aprendizagem (Ver Quadro 14) formado pelos itens: melhoria na troca de conhecimentos, melhoria da comunicação com os colegas, melhoria da comunicação com a chefia, informações necessárias para a execução das tarefas e disponibilidade de equipamentos para a transferência do conhecimento.

Quadro 14 - Impacto do Treinamento no Suporte à Transferência da Aprendizagem

Requisito: Suporte à Transferência da Aprendizagem					
Itens	Avaliadores Técnicos (42) Chefias (15)	Concordo ou Concordo totalmente (%)	Diferenças nas avaliações (%)	Não concordo Nem discordo (%)	Discordo ou Discordo totalmente (%)
Melhoria na troca de conhecimentos	Técnico	85,71	7,15	14,29	-
	Chefia	92,86		2,40	4,76
Melhoria da comunicação com os colegas	Técnico	83,34	11,90	16,66	-
	Chefia	95,24		-	4,76
Melhoria da comunicação com a chefia	Técnico	80,95	14,25	16,66	2,39
	Chefia	95,20		2,40	2,40
Informações necessárias para execução das tarefas	Técnico	78,62	18,99	21,43	-
	Chefia	97,61		-	2,40
Disponibilidade de equipamentos na transferência do conhecimento	Técnico	66,67	23,81	30,95	2,38
	Chefia	90,48		4,76	4,76

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados expressos no requisito suporte à transferência da aprendizagem foram os que obtiveram maior porcentagem de divergências entre as óticas dos técnicos e das chefias.

A disponibilidade de equipamentos para a transferência do conhecimento apresentou uma diferença em torno de 23% entre as opiniões dos grupos. Cerca de 66% dos técnicos concordam que a instituição oferece um suporte de equipamentos adequado para a disseminação do conhecimento.

Enquanto que entre as chefias (mais de 90%) a concordância de que o instituto provê os recursos materiais e tecnológicos para se transferir a aprendizagem é significativamente maior.

A segunda maior divergência entre as respostas referiu-se às informações necessárias para a execução das tarefas, em que os técnicos diferiram das chefias em mais de 18%, dando a entender que o apoio em relação ao repasse das instruções para se realizar tarefas, ainda é precário e necessita ser mais bem discutido;

A menor discrepância (cerca 7%) foi quanto à melhoria na troca de conhecimentos, dando indícios que na opinião dos técnicos e chefias esse pressuposto é gerado através dos treinamentos.

Para os TAE's o item apresentado acima, foi o que causou maior impacto na transferência da aprendizagem provocada pelos eventos de capacitação.

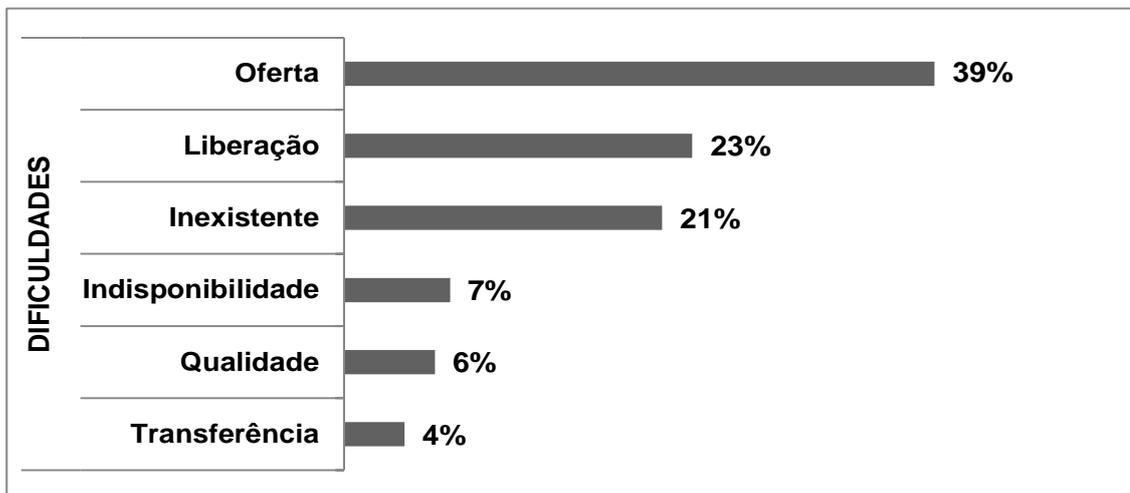
A disponibilidade de equipamentos para a transferência do conhecimento foi o que causou menor impacto, denotando que esse tipo de apoio deve sofrer mudanças. No caso das chefias, o maior impacto do treinamento se deu no suporte às informações necessárias para a execução das tarefas. O menos impactante observou-se na disponibilidade de equipamentos na transferência do conhecimento.

De acordo com Abbad et al.(2012) há correlações entre suporte e impacto, evocando que a transferência da aprendizagem é, em parte, em função do apoio que a organização (chefes e colegas) oferece ao treinando para que aplique novos conhecimentos no ambiente de trabalho.

5.3 Dificuldades para a participação dos treinamentos

No questionário, a segunda pergunta solicita aos técnicos que indiquem as três principais dificuldades (Ver Figura 17) encontradas para participarem dos treinamentos custeados pelo IFAM/CMC e Reitoria. Foram detectados cinco tipos de impedimentos: oferta, liberação, Indisponibilidade, qualidade e transferência, conforme abaixo:

Figura 17-Dificuldades para participação nos treinamentos



Fonte: Dados da pesquisa

5.4 Avaliação da eficácia dos treinamentos

Ao total, o IFAM/CMC investiu (valor da inscrição) em cursos de curta e média duração no ano de 2010, a quantia de R\$-82.520,00 (oitenta e dois mil quinhentos e vinte reais) e em 2011, o valor de R\$-49.206,58 (quarenta e nove mil, duzentos e seis reais e cinquenta e oito centavos), em 44 cursos de capacitação para seus técnicos administrativos. A fim de medir o nível de eficácia dos cursos (Ver Quadro 15) com vistas à melhoria do desempenho no trabalho, a pergunta três do questionário foi respondida pelos quarenta e dois técnicos:

Quadro 15 - Eficácia dos cursos custeados pelo IFAM em 2010/2011

Cursos custeados pelo IFAM	Ano	Nr. de técnicos	Valor per capta	Total por treinando	Local	X da eficácia	S da eficácia
LICITAÇÕES E (...)	2010	1	1.790,00	1.790,00	Belém	10,00	.
ATENDIMENTO (...)	2010	2	198,00	396,00	à distância	9,50	0,71
GRAMÁTICA APLIC.(...)	2010	3	450,00	1.350,00	Manaus	9,33	1,15
LOGÍSTICA DE (...)	2010	3	1.690,00	5.070,00	Manaus	9,33	1,15
ATUALIZAÇÃO (...)	2010	7	212,00	1.484,00	à distância	9,39	0,95
CONTRATAÇÃO (...)	2010	4	1.590,00	6.360,00	Manaus	9,25	0,96
A NOVA SISTEMÁTICA (...)	2010	1	250,00	250,00	Manaus	9,00	.
AUDITORIA (...)	2010	3	1.790,00	5.370,00	Manaus	9,00	1,00
CONHECENDO O (...)	2010	1	217,00	217,00	à distância	9,00	.
ELABORAÇÃO DE EDIT. (...)	2010	3	1.780,00	5.340,00	Manaus	9,00	1,00
LÍNGUA PORTUGUESA (...)	2010	2	158,00	316,00	à distância	9,00	1,41
PREGÃO L (...)	2010	2	1.790,00	3.580,00	Belém	9,00	1,00
REFORMA DA (...)	2010	2	1200,00	2400,00	Manaus	9,00	1,00
SIASG/SICAF	2010	7	1590,00	11.130,00	Maceió	9,00	0,82
APERFEIÇOAMENTO (...)	2011	3	1.990,00	5.970,00	Manaus	9,00	1,41
GESTÃO (...)	2011	1	1980,00	1.980,00	Brasília	9,00	.
TOMADA DE PREST (...)	2011	1	1750,00	1.750,00	Manaus	9,00	.
SIAFI	2011	7	610,94	4.276,58	Brasília	8,86	1,35
QUALIDADE NAS (...)	2010	5	142,00	710,00	à distância	8,80	0,84
CONTABILIDADE (...)	2010	3	248,00	744,00	à distância	8,67	0,58
EXECUÇÃO (...)	2011	7	1.790,00	12.530,00	Manaus	8,43	0,53
CONCESSÃO (...)	2010	3	1.790,00	5.370,00	Belém	8,33	1,53
EXECUÇÃO ORÇAM.(...)	2010	4	1.790,00	7.160,00	Manaus	8,25	0,96
GESTÃO DE (...)	2010	2	248,00	496,00	à distância	8,00	0,00
OBRAS PÚBLICAS (...)	2010	3	1.790,00	5.370,00	Manaus	8,00	2,00
SISTEMA DE (...)	2010	2	1.980,00	3.960,00	Manaus	8,00	2,83
IV CURSO DE (...)	2011	1	1.280,00	1.280,00	Brasília	8,00	.
CURSO INTEGRADO (...)	2011	2	1.790,00	3.580,00	Manaus	8,00	1,41
FORMAÇÃO E (...)	2011	1	2.200,00	2.200,00	Maceió	8,00	.
HYDROS VERSAO 4	2011	2	500,00	1.000,00	Manaus	8,00	0,00
HYDROS VERSAO 8	2011	1	500,00	500,00	Manaus	8,00	.
HYDROS VERSAO 9	2011	1	500,00	500,00	Manaus	8,00	.
UTILIZAÇÃO DO SOFT (...)	2011	1	500,00	500,00	Manaus	8,00	.
COMO PLANEJAR, (...)	2010	2	2.350,00	4.700,00	Maceió	7,80	2,28
CONTABILIDADE (...)	2011	3	2.390,00	7.170,00	Manaus	7,67	1,53
AUDITORIA DE (...)	2010	2	1.790,00	3.580,00	Manaus	7,50	3,54
OPERACIONALIZAÇÃO	2010	2	1390,00	2.780,00	Maceió	7,50	2,12
GEFIP/SEFIF	2010	2	1.520,00	3.040,00	R. Janeiro	7,00	1,41
CONTABILIDADE (...)	2011	3	1.990,00	5.970,00	Manaus	7,00	1,00
O DESAFIO (...)	2010	3	199,00	597,00	à distância	6,67	4,16
COMUNICAÇÃO (...)	2010	2	217,00	434,00	à distância	6,50	3,54
HYDROS VERSAO 6	2011	2	500,00	1.000,00	Manaus	6,00	2,83
SOFTWARE (...)	2011	2	500,00	1.000,00	Manaus	5,00	4,24
GESTÃO POR (...)	2010	2	630,00	1.260,00	Brasília	4,50	4,95

Fonte: Dados da pesquisa

Para cada curso em que o respondente participou, foi utilizada a escala de 1 a 10 (sem eficácia até muito eficaz) e em seguida foram ordenados os cursos do maior ao menor desempenho. Dentre os 44 cursos, trinta e dois técnicos participaram em Manaus, tanto de forma presencial quanto à distância e doze fora de Manaus. Vale ressaltar que dentre os quarenta e dois respondentes, cerca de vinte e cinco técnicos participaram de mais de um curso.

Ao ser observado o Quadro 15, notou-se que 39% dos cursos foram considerados muito eficazes para a melhoria do desempenho no trabalho, destacando-se os seguintes cursos: 1º) Licitações e contratos de obras e serviços de engenharia; 2º) Atendimento ao público; 3º) Gramática aplicada à linguagem forense; 4º) Logística de materiais no serviço público; 5º) Atualização gramatical e redação oficial; 6º) Contratação direta – dispensa e inexigibilidade – SRP.

Além disso, cerca da metade dos cursos foram avaliados entre eficaz a muito eficaz pelos respondentes destacando-se: 1º) Siafi; 2º) Qualidade nas relações humanas; 3º) Contabilidade pública; 4º) Execução orçamentária, financeira e contábil; 5º) Concessão de diárias e passagens do governo federal; 6º) Execução orçamentária e contabilidade pública.

Por outro lado, observou-se que 11% dos cursos foram considerados menos eficazes, a saber: 44º) Gestão por competências e elaboração de planos de capacitação; 43º) Software – Arquimedes múltiplos; 42º) Hydros versão 6; 41º) Comunicação no mundo do trabalho; 40º) O desafio da escrita: dominando a norma culta.

De acordo com Campos e Gonçalves (2008), as empresas estão interessadas não somente em desenvolver treinamentos, mas também em avaliar sua eficiência e eficácia, cujos objetivos são: medir o retorno do investimento em treinamento, medir os resultados estratégicos, ou seja, melhoria da qualidade, aumento da satisfação dos clientes, aumento de produção e de vendas, dos lucros, redução dos custos, dos acidentes. A avaliação serve ainda para melhorar o treinamento, pois se identificam as falhas na programação e desenvolvimento dos eventos e demais não conformidades; melhorar o índice de aproveitamento dos treinandos; melhorar a competência dos docentes; melhorar os recursos instrucionais, através da escolha de melhores métodos, processos e recursos de treinamento visando diminuir os custos e aumentar a eficácia do treinamento; melhorar a Gestão da Qualidade.

6 Proposta do modelo

Após a contribuição dos técnico-administrativos e das chefias participantes da pesquisa, foi feita a revisão dos dados e a pesquisadora, construiu o modelo (Ver Figura 18) de avaliação do impacto do treinamento no IFAM/CMC, a fim de verificar o impacto dos treinamentos custeados nos anos de 2010 e 2011.

Através dos resultados da análise das questões respondidas pôde-se elaborar um modelo denominado “Modelo de avaliação do impacto do treinamento no IFAM” o qual foi construído sob o ponto de vista dos TAE’s. Os requisitos constantes no modelo, foram previamente determinados a partir de outros modelos de avaliação de treinamento existentes na literatura, os quais foram estudados no decorrer da pesquisa.

A análise dos técnicos considerou que os requisitos que mais contribuíram respectivamente para o impacto do treinamento referiu-se ao comportamento no cargo, aprendizagem, desempenho, trabalho e suporte à transferência da aprendizagem. As fases de funcionamento do modelo foram adaptadas das etapas do PDCA.

O PDCA é um ciclo de melhoria contínua voltada para a qualidade. De acordo com Kemczinski et al. (2001), no planejamento (plan) definem-se as necessidades de treinamento, o público alvo, as estratégias didáticos-pedagógicas, os padrões e os procedimentos e a forma de transferência do conhecimento.

Na execução (do), os processos deverão ser executados de acordo com os padrões estabelecidos. O controle (check) permite a verificação da aplicação dos padrões determinados por meio de itens de controle de qualidade dos processos, onde serão efetuadas avaliações de reação dos treinandos em diversos aspectos pertinentes ao treinamento. A última etapa é a do agir (action) em que reparam-se as falhas identificando-se as alterações e revisões necessárias.

Atualmente a CGDP realiza alguns procedimentos (Ver Figura 13) a fim de atender a demanda de treinamentos solicitada pelos servidores. Para que o modelo proposto possa ser implantado com eficácia conceberam-se as seguintes etapas: planejamento da avaliação do treinamento, execução da avaliação do treinamento, avaliação do impacto do treinamento e levantamento de melhorias.

No modelo proposto, o planejamento para a avaliação do treinamento foi composto dos seguintes itens:

- a) Elaboração do Plano Anual de Capacitação contendo em sua estrutura: eixos temáticos, competências, duração dos cursos, forma de capacitação e público estimado e investimento, o que pode ser efetuado no início do ano para mapear todas as necessidades de treinamento dos servidores.
- b) Realização de workshop com os servidores para identificar as demandas de treinamento;
- c) Formação de parcerias com escolas do governo, universidades corporativas, instituições públicas e privadas;
- d) Levantamento de recursos humanos e financeiros para a execução do Plano de Capacitação;
- e) Levantamento junto aos fornecedores de treinamento quanto aos cursos que serão ofertados durante o ano;
- f) Ampla divulgação das ofertas de cursos junto aos servidores;
- g) Identificação das estratégias que serão utilizadas para a recepção e liberação das demandas de cursos;
- h) Elaboração de cronograma com a anuência das chefias, para viabilizar a realização dos cursos pretendidos buscando contemplar as necessidades dos setores;
- i) Divulgação da realização do treinamento para os servidores selecionados;

Para a execução da avaliação do treinamento:

- a) Seguir as diretrizes constantes no Plano Anual de Capacitação;
- b) Acompanhar o treinamento do servidor junto ao prestador de serviço;
- c) Informar ao servidor da necessidade da avaliação pós-treinamento a fim de se identificar o seu impacto no ambiente de trabalho;

Em relação à avaliação do impacto do treinamento:

- a) Realização de avaliação trimestral, tomando como base (Ver Figura 6) o modelo de avaliação de treinamento de Salorenzo (2000), a fim de se confirmar a melhoria da produtividade e do desempenho no trabalho. O que poderá ser verificado através de questionários, relatórios, entrevistas ou autoavaliação dos resultados enfocando as mudanças no desempenho

do participante que contribuíram para a melhoria do ambiente organizacional.

- b) Considerar os requisitos e itens analisados na pesquisa que tratam das questões do impacto do treinamento no comportamento no cargo, aprendizagem, desempenho, suporte à transferência e no trabalho.

Quanto ao levantamento de melhorias:

No levantamento de melhorias serão identificadas as possíveis falhas ocorridas no processo de treinamento com vistas a superá-las através do compartilhamento e discussão dos resultados com os gestores e servidores envolvidos nos programas de capacitação através de reuniões, oficinas e workshop; identificação da eficácia do treinamento, podendo-se estabelecer uma escala para avaliar a média do curso de acordo com a opinião do treinando.

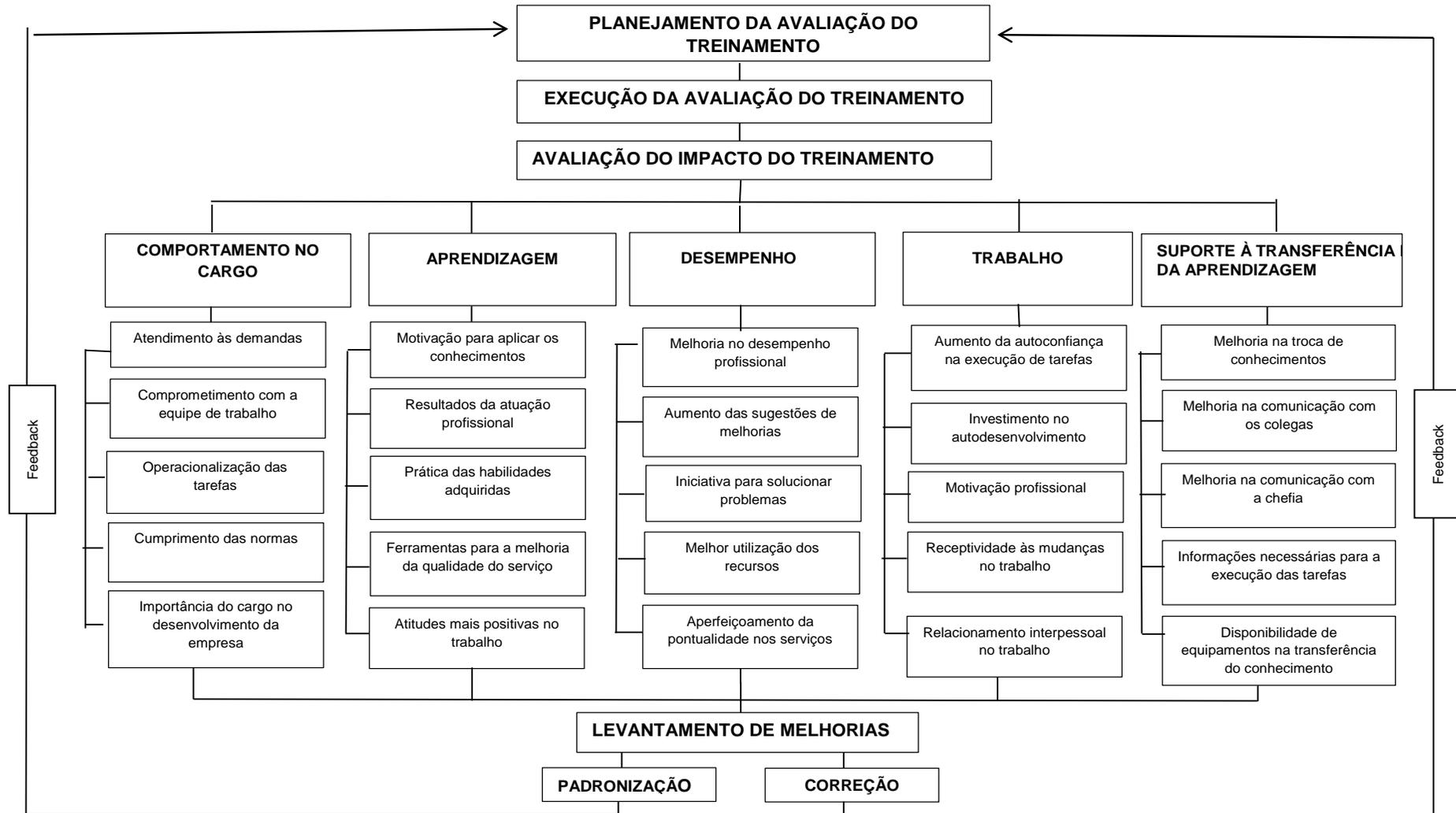
As melhores práticas devem ser documentadas para fins de padronização e em seguida comunicadas aos gestores responsáveis pelo planejamento dos cursos e aos fornecedores de treinamento.

As deficiências ou não conformidades, devem ser corrigidas e comunicadas sistematicamente aos planejadores e fornecedores de treinamento para fins de melhorias.

Após o cumprimento das etapas para o funcionamento do modelo deverá ser feita a realimentação do processo através de “feedback “ aos gestores responsáveis pelo planejamento sobre o desenvolvimento do modelo.

Assim, o modelo necessita ser testado a fim de se verificar sua aplicabilidade na análise do impacto dos treinamentos sobre o desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores no IFAM. O construto contém etapas de avaliação que investigam aspectos importantes a partir da ótica dos servidores, os quais poderão determinar o êxito de eventos de capacitação ou a sua descontinuidade. Vale ressaltar que, há a necessidade de se gerar discussões no âmbito organizacional para o aperfeiçoamento da proposta.

Figura 18-Modelo de avaliação do impacto dos treinamentos no IFAM



7 Considerações finais

Este estudo teve como objetivo geral desenvolver um modelo para avaliar o impacto dos treinamentos custeados aos técnico-administrativos ativos do IFAM/CMC e Reitoria em 2010 e 2011. Para tanto, nove modelos de avaliação de treinamento foram estudados, elaborado um questionário de quatro sessões e cerca de 42 técnicos e 15 chefias foram entrevistados para o processo de coleta e análise dos dados.

Nesse sentido, identificou-se que os modelos mais apropriados para a construção do construto proposto para avaliar o impacto dos treinamentos sobre o desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores do IFAM trataram-se dos modelos de avaliação de TD&E, tais como: os modelos clássicos elaborados por Kirkpatrick (1976) e aperfeiçoado por Hamblin em 1978, pois adota níveis de avaliação de treinamento baseados em reação, aprendizado, mudanças comportamentais e resultados para a organização com a ideia de que há uma relação de dependência entre eles; o Modelo de Avaliação Integrado e Somativo MAIS, construído por BORGES-ANDRADE (1982), por avaliar o programa de capacitação como um todo, buscando detectar dados que auxiliem a organização na decisão sobre a continuidade ou não do programa de treinamento; Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho-IMPACT, elaborado por Abbad (1999), por possuir componentes que são necessários à investigação do impacto do treinamento no ambiente organizacional.

Assim, a principal conclusão do estudo, é que a proposta do modelo desenvolvido junto aos técnico-administrativos e respectivas chefias poderá servir como metodologia sistemática específica aos gestores para avaliar o impacto do treinamento no IFAM. Vale ressaltar, que a proposta foi gerada em função do instrumento de coleta e através das opiniões dos servidores, pode-se verificar a questão do impacto dos treinamentos em seu desenvolvimento pessoal e profissional. Em face da escassez do tempo, o modelo não foi testado a fim de verificar sua aplicabilidade.

Além disso, a pesquisa permitiu mapear os procedimentos adotados pela CGDP para viabilizar treinamentos aos servidores, onde foram identificadas as etapas adotadas para atender a demanda de cursos. Entretanto, o estudo mostrou que são necessários

procedimentos mais robustos que consigam atender as necessidades de capacitação dos servidores.

O instrumento de coleta foi desenvolvido e testado junto ao público alvo da pesquisa, tratando de 42 servidores e 15 chefias. Através do Coeficiente Alfa de Crobach pode-se constatar que o questionário realizado foi considerado confiável a partir do coeficiente, apresentando consistência entre alta para muito alta, após a aplicação do instrumento o qual retratava diversas opiniões.

O modelo proposto foi composto de quatro fases denominadas: planejamento da avaliação do treinamento, execução da avaliação do treinamento, avaliação do impacto do treinamento e levantamento de melhorias. Para isso, foram tomadas por base as etapas do PDCA. O construto necessita ser testado, validado e aprovado, visto tratar-se uma proposta, a qual deverá ser passível de melhorias e modificações a partir de futuros estudos.

Quanto aos impactos do treinamento eles foram maiores no nível individual, que no organizacional. Dentre esses dois níveis, as melhores avaliações foram obtidas nos requisitos comportamento no cargo e trabalho. Em se tratando do comportamento no cargo, os itens estão relacionados ao atendimento às demandas, comprometimento com a equipe de trabalho e outros. Em relação ao impacto no trabalho, os itens avaliam o aumento da autoconfiança, do investimento no autodesenvolvimento e outros.

Em menor grau foi detectado o impacto do treinamento no suporte à transferência na percepção dos técnicos e sobre o comportamento no cargo na ótica das chefias, os quais estão diretamente relacionados às demandas da organização e da estrutura disponibilizada para a transferência do conhecimento.

O estudo mostrou que quanto à percepção dos grupos pesquisados (técnicos e chefias), a média geral das respostas não apresentou diferenças relevantes. Entretanto, ao se fazer a análise individual dos itens que compunham cada requisito, pôde-se constatar a existência de algumas diferenças nas avaliações.

A avaliação das chefias foi mais oportuna que a dos técnicos na avaliação de todos os itens dos requisitos analisados. Esse resultado poderá provocar atitudes mais favoráveis em relação aos eventos de capacitação, possibilitando maior comprometimento dos gestores na implementação da estrutura necessária à disseminação do aprendizado, visto que o impacto do treinamento no trabalho ea aprendizagem foram os mais bem

avaliado pelas chefias. Nesse processo as chefias possuem o papel fundamental na condução de um ambiente propício para a melhoria do desempenho e do desenvolvimento pessoal e profissional do corpo funcional e da organização.

Para Abbad et al. (2006) o desempenho é o fator mais importante e indispensável de um objetivo, não podendo ser omitido, pois descreve através de comportamentos observáveis, o que o treinando será capaz de fazer.

A pesquisa contribuiu ainda para trazer informações relativas às dificuldades apontadas pelos técnicos para participar de treinamentos custeados pelo Instituto. As principais foram as questões da oferta dos treinamentos e a liberação para esses eventos. Tais dificuldades podem ser amenizadas ou superadas a partir da realização de treinamentos aliados aos objetivos estratégicos da organização.

Um resultado que merece ser mencionado consiste no fato de os treinamentos que os técnicos participaram terem recebido o conceito de eficaz com vistas a progredir para muito eficaz. De acordo com Marques e Moraes (2004), o treinamento eficaz mostra-se de fundamental importância para capacitar o indivíduo aprimorando suas habilidades. Assim quando o conhecimento adquirido é aplicado de forma satisfatória o treinando torna-se capaz de tomar decisões importantes, tornando-se apto para desenvolver suas atividades e aumentando a confiança da chefia e de si mesmo na execução de suas tarefas diárias.

7.1 Sugestões de melhorias para o aperfeiçoamento do modelo

Para possibilitar a continuidade e o aprofundamento das análises e resultados apresentados nesta pesquisa, bem como o bom uso e aperfeiçoamento do modelo proposto, sugerimos:

- a) ampliar a participação da população pesquisada incluindo os docentes, a fim de comparar os diferentes perfis;
- b) revisar e aprovar o modelo junto aos gestores responsáveis pelo desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores do IFAM/CMC;

- c) utilizar medidas de avaliação de treinamento para que possibilitem a identificação do retorno à instituição tanto dos resultados apresentados nas atividades dos servidores, quanto a nível financeiro;
- d) permanência de um processo de avaliação contínua sobre a execução do plano, com a participação efetiva dos segmentos envolvidos no processo de capacitação do Instituto;
- e) ampla divulgação de oferta dos eventos de capacitação para os servidores do IFAM;
- f) estímulo à participação de treinamento *on the job*, a fim de alcançar a maior quantidade de servidores;

7.2 Limitações da pesquisa e sugestões de novos estudos

As limitações do estudo dizem respeito:

- a) o modelo não pode ser aplicado em função da escassez do tempo;
- b) ao tamanho reduzido da população, devido a pouca participação dos técnicos em eventos de capacitação nos anos de 2010 e 2011;
- c) uso de apenas uma fonte de informação sobre as necessidades de treinamento prestadas pelo próprio servidor; treinamentos isolados, tornando a quantidade de cursos realizados individualmente desproporcional, visto que uma pequena parcela dos técnicos fez parte de dois ou mais cursos;
- d) carência de documentos organizacionais que relatassem o histórico da capacitação no Instituto, o que poderia enriquecer a pesquisa.
- e) na avaliação da eficácia dos treinamentos constantes no Quadro 15, não foi possível apresentar o levantamento de diárias e passagens dos servidores que participaram de treinamentos fora de Manaus, pois trata-se de uma verba a parte da destinada para capacitação, o que demandaria mais tempo para a apuração dos mesmos;

f) em relação às etapas do modelo proposto na pesquisa, na fase de levantamento de melhorias, seria necessário terem sido avaliadas as variáveis que podem ser padronizadas ou corrigidas, o que é importante em todas as fases do modelo, a fim de se evitar falhas no processo de treinamento.

Como sugestões de novos estudos propõem-se o desenvolvimento de métodos mais confiáveis de avaliação de desempenho no ambiente organizacional, envolvendo especialistas da área de psicologia, com a finalidade de realizar um acompanhamento mais acurado do servidor após o treinamento.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S. **Um modelo integrado de avaliação de impacto de treinamento no trabalho–IMPACT**. Brasília, DF. Tese de Doutorado em Psicologia, Universidade de Brasília, 1999. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/educação_corporativa/avaliação_eventos/tese_gardenia.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2012.
- ABBAD, G. S.; LACERDA, E. R. M. Impacto do treinamento no trabalho: Investigando variáveis motivacionais e organizacionais com seus preditoras. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 77-96, out./dez. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000400005>. Acesso em: 10 jul. 2012.
- ABBAD, G. S.; GAMA, A. L. G.; BORGES-ANDRADE, J. E. Treinamento: Análise do relacionamento da avaliação dos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.4, n.3, p. 25-45, set./dez. 2000. Disponível em:<<http://repositorio.unb.br/handle/10482/6072>>. Acesso em: 10 jul. 2012.
- ABBAD, G. S.; PILATI, R.; PANTOJA, M. J. Avaliação de treinamento: análise da literatura e agenda de pesquisa. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 38, n. 3, p. 205-218, jul./ago./set. 2003. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1101>. Acesso em: 11 ago. 2012.
- ABBAD, G. S.; ZERBINI, T., CARVALHO, R. S., MENEZES, P. P. M. Planejamento instrucional em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. e colaboradores. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. São Paulo: Artmed, 2006. cap. 15, p. 289-321.
- ABBAD, G. S.; MOURÃO, L.; MENESES, P. P. M.; ZERBINI, T.; BORGES-ANDRADE, J. E.; VILAS-BOAS, R. (Orgs). **Medidas de Avaliação de Treinamento, Desenvolvimento e Educação**: ferramentas para Gestão de Pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2012.
- ALLIGER, G. M.; JANAK, E. A. Kirkpatrick's levels of training criteria: thirty years later. **Personnel Psychology**, Park City, UT, v. 42, n. 2, p. 331-342, 1989. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.1989.tb.00661>>. Acesso em: 19 abr. 2012.
- ALMEIDA, J. F. **Bíblia de Estudo Plenitude**. Barueri-SP: Sociedade Bíblica do Brasil, 2001. Edição Revista e Corrigida.

ALVAREZ, K.; SALAS, E.; GAROFANO, C.M. An integrated model of training evaluation and effectiveness. **Sage Journals**, Flórida, p. 385-416, Dec. 2004. Disponível em: <<http://hrd.sagepub.com/content/3/4/285.full.pdf+html>>. Acesso em: 14 jul. 2012.

ALVIM, S. P. **Impacto em profundidade e amplitude**: avaliando um treinamento extraorganizacional com foco em empreendedorismo. Salvador, BA. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Universidade Federal da Bahia. 2008. Disponível em: <http://www.pospsi.ufba.br/Silvana_Alvim.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2012.

ANDRADE, R. J. F de; RODRIGUEZ, M. V. R. O processo de análise do retorno sobre investimento em treinamento. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 5, 2009, Niterói, **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: SRRNet - Social Responsibility Research Network, 2009. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg5/anais/T8_0117_0485.pdf>. Acesso em: 06 abr. 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 10015 – Gestão da qualidade – diretrizes para treinamento. **ABNT/CB-25/Comitê Brasileiro de Qualidade**, Rio de Janeiro, RJ, 30 maio 2001. Disponível em: <<http://www.planningconsultoria.com/resources/NBR%20ISO%2010015%20-%202001%20-%20Diretrizes%20para%20Treinamento%5B1%5D.pdf>>. Acesso em: 11 ago. 2012.

AXONS, A. J. D. **Best practices in planning and performance management- Radically Rethinking Management for a volatile world**. 3th ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

BARRETO, Y. **Como treinar sua equipe**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BARZAGAR, N.; FARJAD, S. A study on the impact of on the job training courses on de staff performance (a case study). **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, Iran, v. 29, p. 1942-1949, 2011. Disponível em: <<http://www.sceicedirfect.com/scienc/article/pii/S1877042811029119>>. Acesso em: 07 abr. 2012.

BIO, S. B. **Sistemas de Informação**: em enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1996.

BIRDI, K. The bigger picture: identifying the factories influencing training effectiveness. In: SEMINAR WORKING TO LEARN, 2000, Sheffield, UK: ESRC. **Seminar series...** University of Sheffield, 2000. Disponível em: <<http://www.esrc.ac.uk/funding-and-guidance/funding-opportunities/3677/research-seminars-competition.aspx>>. Acesso em: 03 mar. 2012.

BOMFIN, D. **Pedagogia do treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação Somativa de Sistemas Instrucionais: integração de 3 respostas. **Tecnologia Educacional**, Porto Alegre, v.21, n. 46, p. 29-39, 1982. Disponível em: <<http://www.bdpa.cnpqia.embrapa.br/>>. Acesso em: 07 mai. 2013.

BORGES-ANDRADE, J. E. Por uma competência técnica nos treinamentos. **Psicologia, Ciência e Profissão**, Brasília, v. 6, n. 2, p. 9-17, 1986. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1414-98931986000200004>>. Acesso em: 05 maio 2012.

BORGES-ANDRADE, J. E. **Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. Estudos de Psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação integrada e somativa em TD&E. In: J. E. Borges-Andrade, G. S. ABBAD, G.S.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para Gestão de Pessoas**. Porto Alegre: Artmed. 2006. p. 343-358.

BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação de TD&E In: ENAP. **Palestra na 6ª reunião da Mesa-redonda de Pesquisa-Ação**, 2008, Brasília. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/index.php?option=content&task=view&id=254>>. Acesso em: 07 mar. 2012.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Gestão de Competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar, 2001. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902001000100002.pdf>. Acesso em: 07 mar. 2012.

BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação, Profissional, Científica e Tecnológica. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 30 dez. 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm>. Acesso em: 02 abr. 2012.

BRASIL. Decreto nº 2.494, de 10 de fevereiro de 1998. Regulamenta o Art. 80 da Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 11 fev. 1998. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/leis/D2494.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2012.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 fev. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 02 abr. 2012.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração. **Plano de Capacitação 2012-2015 – Brasília: MP/SPOA**, 2012. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/biblioteca/>>. Acesso em: 20 mai. 2012.

- BRITO, E. A.; MORIKOSHI, E. A dificuldade de avaliação de eficiência de treinamento em organização de estrutura familiar. **Revista Multidisciplinar**, São Paulo, n. 3, jun. 2007. Disponível em: <<http://www.uniesp.edu.br/revista/revista3/publi-art2.php?codigo=5>>. Acesso em: 05 abr. 2013
- CAMPBELL, J. P. Personnel training and development. **Annual Review Psychology**. Michigan, v. 22, p. 565-602, Feb. 1971. Disponível em: <<http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.ps.22.020171.003025>>. Acesso em: 19 mar. 2012.
- CAMPOS, J. P.; GUIMARÃES, S. **Em busca da eficácia em treinamento**. São Paulo: Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, 2009.
- CARVALHO. A. V. **Treinamento de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1988.
- CARVALHO, A. I. et al. **Escola de governo e gestão por competências**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília, DF: ENAP, 2009.
- CARVALHO, R. S. **Avaliação de treinamento à distância: reação e suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho**. Brasília, DF. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e do Trabalho. Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, 2003. Disponível em: <repositorio.unb.br/handle/10482/1286>. Acesso em: 10 jun.2012.
- CERTO, S. C. **Modern management: Diversity Quality Ethics and The Global Environment**. Boston: Allyn and Bacon, 1994.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P.; MARCONDES R. C.; CESAR, A. M. R. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.
- COLQUITT, J. A.; SIMMERING, M. J. Conscientiousness, goal orientation and motivation to learn during the learning process: a longitudinal study. **Journal of Applied Psychology**, Michigan, n. 4, Jan. 1998. Disponível em: <<http://www.terry.uga.edu/directory/profile/colq/>>. Acesso em: 20 jun. 2012.
- COLQUITT, J. A.; LEPINE, J. A.; NOE, R. N. Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research. **Journal of Applied Psychology**, Michigan, n.5, Jan. 2000. Disponível em: <<http://www.terry.uga.edu/directory/profile/colq/>>. Acesso em: 20 jun. 2012.
- COSTA, R. S.; JARDIM, E. G.M. As cinco principais dimensões do diagnóstico operacional. **Net**, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <<http://trilhaprojetos.com.br/home/sites/default/files/cincodim.pdf>>. Acesso em: 10.01.12.

CRONBACH, L. J. My Current Thoughts on Coefficient Alpha and Successor Procedures. **Sage Journals**, Los Angeles, p. 391-418, June 2004. Disponível em: <<http://epm.sagepub.com/content/64/3/391.full.pdf+html>>. Acesso em: 25 jun. 2012.

DAFT, R. L. **Teoria e Projetos das Organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DECENZO, D. A.; ROBBINS, S. P. **Human resource management**. New York: John Wiley and Sons, 1996.

DEL MAESTRO FILHO, A. **Modelo relacional entre modernização organizacional, práticas inovadoras de treinamento e satisfação no trabalho**. Belo Horizonte, MG. Tese de Doutorado em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais-UFMG, 2004. Disponível em:

<http://antiga.cppd.ufsc.br/capacitacao/MODELO_RELACIONAL_ENTRE_MODERNIZACAO.pdf> Acesso em: 08 jun. 2012.

DELORS, J. (Org.) **Educação: um tesouro a descobrir. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI**, 8. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

DESSLER, G. **Human resource management**. New Jersey: Prentice-Hall, 1997.

DUTRA, J.S., FISCHER, A.L.; HIPOLITO, J.A.M.; FLEURY, M.T.L.; EBOLI, M. **Gestão por Competências**. 6. Ed. São Paulo: Gente, 2001.

EBOLI, M. P. Educar, aprender e ensinar. **Revista T&D**, São Paulo, n. 114, p. 10-13, jun. 2002 Disponível em: <<http://www.rtd.com.br/>>. Acesso em: 06 maio 2012.

EBOLI, M. P. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.

EBOLI, M. P.; MANCINI, S.; HOURNEAUX JUNIOR, F. Breve panorama da educação corporativa no Brasil: apresentação de resultados de pesquisa. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-EnANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: ANPAD, 2005. Disponível em:

<<http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/public/arquivo/arq1229429576.pdf>>. Acesso em: 07 fev. 2013.

FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional, In: FLEURY, M.T. (Coord.). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FREITAS, I. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Efeitos de treinamento nos desempenhos individual e organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 44-56, jul./set. 2004. Disponível em:

<<http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/6069/1/EfeitosTreinamentoDesempenhos.pdf>>.
Acesso em: 06 abr. 2013.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO–EnANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: ANPAD, 2005. Disponível em: <www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/.../GPRA316.pdf>. Acesso em: 07 fev. 2013.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GOLDSTEIN, L. L. Training in work organizations. **Annual Review Psychology**, Michigan, v. 31, p. 229-272, Feb. 1980. Disponível em: <<http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.ps.31.020180.001305?journalCode=psych>>. Acesso em: 15 abr. 2012.

GONÇALVES, A.; MOURÃO, L. A expectativa em relação ao treinamento influencia o impacto das ações de capacitação? **Revista de Administração Pública**, ISSN 0034-7612, Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, p. 483-513, mar./abr. 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122011000200009>>. Acesso em: 25 mar. 2013.

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

HESKETH, B.; FRESE, M. Simulation and Training in Work Settings. **International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences**, Amsterdam, p. 14097–14101, 2001. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B0080430767014248>>. Acesso em: 19 jul. 2012.

HINRICHIS, J. R. Personnel training. In: DUNNETTE, M. D. (Org.) **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand McNally College, 1976.

HORA, H. R. M. **Análise da confiabilidade do questionário da metodologia softmant usando o coeficiente alpha de Cronbach**. 2006, 45 f. Monografia de Pós-Graduação (Especialização)-Centro Federal de Educação Tecnológica de Campos, Campos dos Goytacazes, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <<http://www.es.iff.edu.br/softmat/projetotic/download/leitu/Monografia.pdf>>. Acesso em: 05 jan. 2013,

IFAM. Resolução N° 026, de 2006. Institui o Plano de Desenvolvimento dos integrantes do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação, **CONDIR/CEFET-AM**, Manaus, AM, 22 dez. 2006.

IFAM. Portaria Nº 373, de 2009. Institui o Estatuto do Instituto Federal do Amazonas. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 01 set. 2009. Disponível em: <<http://www.in.gov.br/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=29&data=01/09/2009>>. Acesso em: 06 maio 2012.

IFAM. Plano de Desenvolvimento Institucional do IFAM/2009-2013. Disponível em <<http://www.ifam.edu.br/cms/planejamento-estrategico.html>>. Acesso em: 07 maio 2012.

IFAM. Resolução Nº 2, de 2011. Institui o Regimento Geral do Instituto Federal e Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2 maio 2011. Disponível em: <<http://www.in.gov.br/visualiza/index.jsp?jornal=2&pagina=14&data=02/05/2011>>. Acesso em: 05 maio 2012.

KEMCZNSKI, A.; KERN, V.; CASTRO, J. E. E. A engenharia de requisitos no suporte ao planejamento de treinamento. **Revista Produção**, Santa Catarina, v. 1, n. 1, p. 1-10, out.2001. Disponível em: <producaoonline.org.br/rpo/article/download/596/635>. Acesso em: 23 jun. 2013.

KIRKPATRICK, D. L. Evaluation of training. Em R, K, Craig (Org.) **Training and development handbook**. New York: McGraw-Hill, 1976.

KLEIN, K. J.; KOZLOWSKI, S. W. J. **Multilevel theory, research, and methods in organizations: foundations, extensions and new directions**. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

LAASER, W. **Manual de criação e elaboração de materiais para educação à distância**. Brasília: Universidade de Brasília, 1997.

LIMA, M. A. M. Avaliação de programas nos campos da educação e da administração: ideias para um projeto de melhoria do Modelo de Kirkpatrick. **REICE- Revista Eletrônica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio em Educación**, Madrid, v. 5, n. 2e, p. 199-216, 2007. Disponível em: <www.rinace.net/arts/vol5num2e/art13_por.htm>. Acesso em: 25 de mar. 2013.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARQUES, A.L.; MORAES, L. F. R. Um estudo sobre a percepção de eficácia de treinamento e suas relações com a qualidade de vida e estresse no trabalho. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 9, n. 3, p. 147-156, jul./set. 2004. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/282>>. Acesso em: 26 mar. 2012.

MENESES, P. P. M.; ABBAD, G. Preditores individuais e situacionais de Auto e Heteroavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v.7. Edição especial, p.185-204, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v7nspe/v7nespa10.pdf>>. Acesso em: 28 mar. 2012.

MOLLAHOSEINI, A.; FARJAD, S. Assessment effectiveness on the job training in Higher Education (case study: Takes tan University). **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, Iran, v. 47, p. 1310-1314, 2012. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleListURL&method=list&ArticleListID=-321053765&>. Acesso em: 25 jun. 2012.

MOORE, M.; KEARSLEY, G. **Distance education: a systems view**. United State: Wadsworth, 1996.

NADLER, L. **The handbook of human resources development**. New York: Wiley, 1984.

NOE, R. A.; SCHIMITT, N. The influence of trainee attitudes on training effectiveness: test of a model. **Personnel Psychology**, Michigan, v. 39, p. 497-523, Sept. 1986. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.1986.tb00950.x/abstract.>>. Acesso em: 17 mai. 2012.

OLIVEIRA, R. M. S. **Engenharia de Produção: tópicos e aplicações**. Belém: Eduepa, 2010.

PALLADINI, E.P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PANTOJA, M. J.; LIMA, S. M. V.; BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação de impacto de treinamento na área de reabilitação: preditores individuais e situacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 46-56, abr./jun. 2001. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=v36n2p46a56.pdf.>>. Acesso em: 16 mai. 2012.

PAROLIN, S. R. H.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão estratégica de pessoas para a inovação: o caso da Frimesa Cooperativa Central. **Revista de Administração**, Santa Maria, v.4, n.1, p. 105-124, jan./abr. 2011. Disponível em: <<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-.2.2/index.php/reaufsm/article/viewArticle/2468.>>. Acesso em: 11 ago. 2012.

PERRIAULT, J. **La communication du savoir à distance**. Paris: L'Harmattan, 1996.

PETERS, O. **Distance teaching and industrial production: a comparative interpretation in outline**. In: SEWART, D.; KEEGAN, D. J.; KOLMBERG, B. (Ed.) *Distance education: international perspectives*. New York: St. Martin's Press, 1983.

PETERS, O. **Didática do ensino à distância: experiências e estágio da discussão numa visão internacional**. São Leopoldo: Unisinos, 2001.

PHILIPS, M. J. **Handbook of training evaluation an measurement methods**. Houston: Gulf, 1997.

PILATI R.; ABBAD, G. Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Brasília, v.21, n. 1, p. 43-51, jan./abr. 2005. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/1300/1/ARTIGO_AnaliseFatorialConfirmatoria.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2012.

PUENTE-PALACIOS, K. Dependder ou não dependder, eis a questão: um estudo multinível dos efeitos de padrões de interdependência na satisfação dos membros das equipes de trabalho. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17, 2003, Atibaia. **Anais eletrônicos...** Atibaia: Anpad, 2003. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?cod_evento_edicao=7>. Acesso em: 14 jul. 2012.

ROSENBERG, M. J. **E-learning: strategies for delivering knowledge in the digital age**. New York: McGraw-Hill, 2001.

ROUILLER, J. Z.; GOLDSTEIN, J. L. The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. **Human Resource Development Quarterly**, Maryland, v.4, n. 4, p. 377-390, 1993. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrdq.3920040408/abstract>>. Acesso em: 15 jul. 2012.

SALAS e CANNON-BOWERS. The science of training: a decade of progresse. **Annual Review of Psychology**. Orlando, Flórida, v.52, p. 471-499, 2001. Disponível em: <[http://www.owlnet.rice.edu/~ajv2/courses/09a_psyc630001/Salas%20&%20cannon-Bowers%20\(2001\)%20ARP.pdf](http://www.owlnet.rice.edu/~ajv2/courses/09a_psyc630001/Salas%20&%20cannon-Bowers%20(2001)%20ARP.pdf)>. Acesso em: 1 mar. 2013.

SALLORENZO, L. H. **Avaliação de impacto de treinamento no trabalho: analisando e comparando modelos de predição**. Brasília: UNB/IP. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, 2000. Disponível em: <www.rausp.usp.br>. Acesso em: 08 jun. 2012.

SANTOS, P. T. dos. **Avaliação da satisfação, aprendizagem e impacto do curso introdutório à estratégia saúde da família: um aporte metodológico**. São Paulo, SP. Dissertação de Mestrado em Enfermagem. Universidade de São Paulo – USP, 2012. Disponível em: <www.teses.usp.br/teses/disponiveis/7/7140/tde-16022012-185757>. Acesso em: 20 mar. 2012.

SGARBI, P. V. M. M. **Retorno do investimento em treinamento – uma abordagem de múltiplos casos**, São Caetano do Sul, SP. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2005. Disponível em: <http://www.uscs.edu.br/posstricto/administracao/dissertacoes/2005/paula_valeria_m_m_sgarbi/dissertacao_paula_sgarbi.pdf>. Acesso em: 10 jun.2012.

SILVA, M. O. de. **Gestão de Pessoas através do Sistema de Competências: estratégias, processos, desempenho e remuneração: fundamentos e aplicação.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SIPEC – Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – Disponível em: <<https://portalsipec.planejamento.gov.br>>. Acesso em: 30 abr. 2012.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com Pessoal: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TANNENBAUM, S. I.; MATHIEU, J. E.; SALAS, E.; CANNON-BOWERS, J. A. Meeting trainees expectations: the influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy and motivation. **Journal of Applied Psychology**, Michigan, v. 6, n. 76, Dec. 1991. Disponível em: <<http://psycnet.apa.org/?&fa=main.doiLanding&doi=10.1037/0021-9010.76.6.759>>. Acesso em: 30 mar. 2012.

TIGHT, M. Mythologies of adult/continuing/lifelong education. SCUTREA, 29, **Annual Conference**, Warwick, England, July, 1999, University of Warwick. Disponível em: <<http://www.leeds.ac.uk/educol/documents/000001021.htm>>. Acesso em: 05 abr. 2012.

TOLEDO, G. L., OVALLE, I. I. **Estatística Básica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

TZINER, A. et al. Effects of trainee characteristics on training effectiveness. **International Journal of Selection and Assessment**, Oxford, v. 15, n. 2, p. 167-174, 2007. Disponível em: <[http://www.owl.net/~ajv2/courses/12a_psy630001/Tziner,%20Fisher,%20Senior,%20%26%20Weisberg%20\(2007\)%20IJS.pdf](http://www.owl.net/~ajv2/courses/12a_psy630001/Tziner,%20Fisher,%20Senior,%20%26%20Weisberg%20(2007)%20IJS.pdf)>. Acesso em: 12 mar. 2012.

VARGAS, M. R. M. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 31, n.2, p. 126-136, abr./jun. 1996. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=238>. Acesso em: 29 jan. 2013.

VARGAS, M. R. M. Educação à distância no contexto da mudança organizacional. In: VALLE, S. M. L. (Org.) **Mudança organizacional: teoria e gestão.** Rio de Janeiro: FGV, 2003.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. S. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. e colaboradores. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** São Paulo: Artmed, 2006. cap. 7, p. 137-158.

VASCONCELOS, J. E. **A importância da área de treinamento dentro das empresas.** 2010. Disponível em: <<http://rhportal.com.br>>. Acesso em: 07 abr. 2012.

VROOM, V. H. **Work and motivation**. New York: Wiley, 1964.

ZERBINI, T. **Estratégias de aprendizagem, reações aos procedimentos de um curso via internet, reações ao tutor e impacto do treinamento no trabalho**. Brasília. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e do Trabalho. Universidade de Brasília, 2003 Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/me001424.pdf>>. Acesso em: 08 jun. 2012.

ZERBINI, T.; ABBAD, G. Impacto do treinamento no trabalho via internet. **RAE-Eletrônica**, v.4, n.2, p. 1-22, Art. 16, jul./dez 2005. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=205114650001_r>. Acesso em: 16 jul. 2012.

ZERBINI, T. **Avaliação da transferência de treinamento em curso à distância**. Brasília. Tese de Doutorado em Psicologia. Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, 2007. Disponível em: <<http://repositorio.bce.unb.br>>. Acesso em: 10 jul. 2012.

ZERBINI, T.; ABBAD, G. Qualificação profissional à distância: avaliação da transferência de treinamento. Ribeirão Preto: **Paidéia**, v. 20, n. 47, p. 313-323, set./dez. 2010. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/paideia/v20n47/a04v20n47.pdf>. Acesso em: 21 mar.2012.

YIN, R. K. **Estudo de Caso – planejamento e método**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO AOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS E LISTA DE CURSOS CUSTEADOS PELO IFAM EM 2010 E 2011
UFAM - MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
QUESTIONÁRIO

Objetivo: Avaliar junto aos Técnico-Administrativos do IFAM/CMC e Reitoria o impacto (eficácia) dos treinamentos custeados pelo referido Instituto.

Os dados fornecidos serão utilizados apenas para fins de pesquisa e de caráter confidencial. Utilizando a escala abaixo, agradecemos por sua valiosa colaboração.

Escala: 1 ou 2 – Discordo totalmente; 3 ou 4 – Discordo; 5 ou 6 – Não concordo nem discordo; 7 ou 8 – Concordo; 9 ou 10 – Concordo totalmente.

1) A PARTIR DE SUA EXPERIÊNCIA NOS TREINAMENTOS CUSTEADOS PELO IFAM/CMC E REITORIA EM 2010, QUAL A SUA OPINIÃO SOBRE CADA PERGUNTA ABAIXO:

I. IMPACTO DO TREINAMENTO NO COMPORTAMENTO NO CARGO	OPINIÃO
Contribuiu para melhorar seu comprometimento com a equipe de trabalho?	
Tornou-o (a) mais atuante no atendimento às demandas?	
Facilitou a operacionalização de suas tarefas diárias no trabalho?	
Esclareceu o seu papel quanto ao cumprimento das normas em suas atividades?	
Contribuiu para evidenciar a importância da responsabilidade de seu cargo no desenvolvimento da empresa?	

II. IMPACTO DO TREINAMENTO NA APRENDIZAGEM	OPINIÃO
Deu oportunidade de praticar no trabalho as habilidades (como fazer) adquiridas?	
O motivou para aplicar os conhecimentos obtidos no local de trabalho?	
É uma ferramenta valiosa para melhorar a qualidade do serviço prestado?	
O ajudou a melhorar positivamente suas atitudes no trabalho?	
Qualificou-o para avaliar os resultados de sua atuação profissional?	

III. IMPACTO DO TREINAMENTO NO DESEMPENHO	OPINIÃO
Contribuiu para um melhor desempenho profissional?	
Despertou sua iniciativa para solucionar os problemas relativos ao ambiente de trabalho?	
Contribuiu para aumentar suas sugestões de melhoria no trabalho?	
Melhorou sua capacidade de utilizar os recursos da organização?	
Aperfeiçoou sua pontualidade na entrega dos serviços?	

IV. IMPACTO DO TREINAMENTO NO SUPORTE À TRANSFERÊNCIA DA APRENDIZAGEM	OPINIÃO
O ajudou a melhorar o compartilhamento de seu conhecimento com os colegas de trabalho?	
Ofereceu informações necessárias sobre as ferramentas utilizadas na execução de suas tarefas?	
Melhorou sua comunicação com a chefia?	
Melhorou sua comunicação com os colegas de trabalho?	
Disponibilizou suporte de equipamentos adequados para a transferência do aprendizado?	

V. IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO	OPINIÃO
Aumentou sua autoconfiança na execução das tarefas?	
Tornou-o mais receptivo às mudanças no trabalho?	
Influenciou seu relacionamento interpessoal no trabalho?	
Influenciou sua motivação profissional?	
Incentivou-o a investir em autodesenvolvimento?	

2) QUAIS AS TRÊS PRINCIPAIS DIFICULDADES ENCONTRADAS EM PARTICIPAR DOS TREINAMENTOS CUSTEADOS PELO IFAM/CMC E REITORIA?

3) A PARTIR DOS CURSOS QUE VOCÊ PARTICIPOU EM 2010, AVALIE O QUANTO FOI EFICAZ PARA MELHORAR O SEU DESEMPENHO NO LOCAL DE TRABALHO.

Escala: 1 ou 2 – Sem eficácia; 3 ou 4 – Pouco eficaz; 5 ou 6 – Regular; 7 ou 8 – Eficaz; 9 ou 10 – Muito Eficaz; NS= Não Sabe; NPC=Não Participou do Curso.

CURSOS CUSTEADOS PELO IFAM EM 2010	OPINIÃO
A NOVA SISTEMÁTICA RECURSAL NAS INSTÂNCIAS SUPERIORES	
ATUALIZAÇÃO GRAMATICAL E REDAÇÃO OFICIAL	
ATENDIMENTO AO PÚBLICO	
AUDITORIA GOVERNAMENTAL	
AUDITORIA DE OBRAS PÚBLICAS	
COMO PLANEJAR, LICITAR, ADMINISTRAR E FISCALIZAR CONTRAT. DE SERVIÇOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.	
CONCESSÃO DE DIÁRIAS E PASSAGENS DO GOVERNO FEDERAL	
COMUNICAÇÃO NO MUNDO DO TRABALHO	
CONHECENDO O NOSSO IDIOMA	
CONTABILIDADE PÚBLICA	
CONTRATAÇÃO DIRETA – DISPENSA E INEXIGIBILIDADE – SRP	
EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTABILIDADE PÚBLICA	
ELABORAÇÃO DE EDITAIS E TERMOS DE REFERÊNCIA	
GEPIF/SEFIP NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	
GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO	
GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E ELABORAÇÃO DE PLANOS DE CAPACITAÇÃO	
GRAMÁTICA APLICADA À LINGUAGEM FORENSE	
LICITAÇÕES E CONTRATOS DE OBRAS E SERVIÇOS DE ENGENHARIA	
LINGUA PORTUGUESA – COMPETÊNCIAS LINGÜÍSTICAS	
LOGÍSTICA DE MATERIAIS NO SERVIÇO PÚBLICO	
OBRAS PÚBLICAS E SERVIÇOS DE ENGENHARIA	
O DESAFIO DA ESCRITA: DOMINANDO A NORMA CULTA	
OPERACIONALIZAÇÃO DO SICONV (SISTEMA DE CONVÊNIO)	
PREGÃO PREFERENCIAL E ELETRÔNICO E NOÇÕES DE SISTEMA DE REGISTRO DE PREÇOS	
REFORMA DA PREVIDÊNCIA	
QUALIDADE NAS RELAÇÕES HUMANAS	
SIASG/SICAF (operacionaliza o Sistema de Serviços Gerais – SISG)	
SISTEMA DE CONCESSÃO DE DIÁRIAS E PASSAGENS (SCPD), Módulos: I a V	

CURSOS CUSTEADOS PELO IFAM EM 2011	OPINIAO
IV CURSO CONCESSÃO DIÁRIAS PASSAGENS GOV ERNO FEDERAL	
APERFEIÇOAMENTO E ATUALIZ. S/LICITAÇÃO DE CONTRS. P/SERV.PÚBLICOS	
CONTABILIDADE APLICADA AO SETOR PÚBLICO	
CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	
CURSO INTEGRADO EXECUÇÃO OPRÇAM.FINANCEIRA DA ADM.PÚBLICA	
EXECUÇÃO ORAÇMENTÁRIA, FINANCEIRA E CONTABIL	
FORMAÇÃO E ATUALIZAÇÃO DE PREGOEIROS E DA CPL	
GESTAO PATRIMONIAL NO SERVIÇO PÚBLICO	
HYDROS VERSAO 4	
HYDROS VERSÃO 6	
HYDROS VERSAO 8	
HYDROS VERSAO 9	
SIAFI	
SOFTWARE-ARQUIMEDES MÚLTIPLOS	
TOMADA DE PRESTAÇÃO DE CONTAS ANUAIS	
UTILIZAÇÃO DO SOFTWARE ARQUIMEDES	

Agradecemos por sua participação e pelo preenchimento das informações abaixo:

Nome:

Sexo: M () F () Idade: _____ Última Formação: _____

Ano em que entrou no IFAM? _____

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO ÀS CHEFIAS

UFAM - MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO QUESTIONÁRIO

Objetivo: Avaliar junto às chefias do IFAM/CMC o impacto (eficácia) dos treinamentos custeados pelo referido Instituto.

Os dados fornecidos serão utilizados apenas para fins de pesquisa e de caráter confidencial. Utilizando a escala abaixo, agradecemos por sua valiosa colaboração.

Escala: 1 ou 2 – Discordo totalmente; 3 ou 4 – Discordo; 5 ou 6 – Não concordo nem discordo; 7 ou 8 – Concordo; 9 ou 10 – Concordo totalmente.

1 QUAL A SUA OPINIÃO SOBRE O IMPACTO DOS TREINAMENTOS SOBRE SEUS SERVIDORES:

I. IMPACTO DO TREINAMENTO NO COMPORTAMENTO NO CARGO	OPINIÃO
Contribuiu para melhorar o comprometimento com a equipe de trabalho?	
Tornou-o (a) mais atuante no atendimento às demandas da chefia?	
Facilitou a execução das tarefas diárias no trabalho?	
Cumpre as normas em suas atividades?	
É responsável em seu cargo no desenvolvimento da empresa?	

II. IMPACTO DO TREINAMENTO NA APRENDIZAGEM	OPINIÃO
Coloca em prática as habilidades (como fazer) adquiridas?	
É motivado (a) para aplicar os conhecimentos obtidos no local de trabalho?	
É utilizada como ferramenta para melhorar a qualidade do serviço prestado?	
Tem atitudes positivas no trabalho?	
Sabe avaliar os resultados de sua atuação profissional?	

III. IMPACTO DO TREINAMENTO NO DESEMPENHO	OPINIÃO
Contribuiu para um melhor desempenho profissional?	
Despertou sua iniciativa para solucionar os problemas relativos ao ambiente de trabalho?	
Contribuiu para aumentar suas sugestões de melhoria no trabalho?	
Melhorou sua capacidade de utilizar os recursos da organização?	
Aperfeiçoou sua pontualidade na entrega dos serviços?	

IV. IMPACTO DO TREINAMENTO NO SUPORTE À TRANSFERÊNCIA DA APRENDIZAGEM	OPINIÃO
Melhorou o compartilhamento de seu conhecimento com os colegas de trabalho?	
Conhece a estrutura que pode ser utilizada na execução de suas tarefas?	
Melhorou sua comunicação com a chefia?	
Melhorou sua comunicação com os colegas de trabalho?	
Obteve suporte de equipamentos adequados para a transferência do aprendizado?	

V. IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO	OPINIÃO
Aumentou sua autoconfiança na execução das tarefas?	
Tornou-o mais receptivo às mudanças no trabalho?	
Influenciou seu relacionamento interpessoal no trabalho?	
Influenciou sua motivação profissional?	
Incentivou-o a investir em autodesenvolvimento?	

ANEXO A – Parecer do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Amazonas



UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA – CEP/UFAM



PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

O Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Amazonas aprovou, em reunião ordinária realizada nesta data, por unanimidade de votos, o Projeto de Pesquisa protocolado no CEP/UFAM com CAAE nº 07371212.7.0000.5020, intitulado: “**MODELO PARA AVALIAR A EFICÁCIA DOS TREINAMENTOS NO IFAM-CAMPUS MANAUS/CENTRO**”, tendo como Pesquisadora Responsável Marlise Pinto Azevedo.

Sala de Reunião da Escola de Enfermagem de Manaus – EEM da Universidade Federal do Amazonas, em Manaus/Amazonas, 31 de outubro 2012.

Prof. MSc Pedro Rodolfo Fernandes da Silva
Coordenador CEP/UFAM