

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

**AVALIAÇÃO DO IMPACTO DA CAPACITAÇÃO  
PROFISSIONAL DO SERVIDOR PÚBLICO MUNICIPAL**

DIEGO MELO DIAS

MANAUS

2016

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

DIEGO MELO DIAS

**AVALIAÇÃO DO IMPACTO DA CAPACITAÇÃO  
PROFISSIONAL DO SERVIDOR PÚBLICO MUNICIPAL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal do Amazonas, como critério para obtenção do título de Mestre em Engenharia da Produção, área de concentração Estratégia e Organizações.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria da Glória Vítório Guimarães

MANAUS

2016

## Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

D541a Dias, Diego Melo  
Avaliação do impacto da capacitação profissional do Servidor Público Municipal / Diego Melo Dias. 2016  
122 f.: il. color; 31 cm.

Orientador: Maria da Glória Vitório Guimarães  
Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) -  
Universidade Federal do Amazonas.

1. Capacitação Profissional. 2. Avaliação de treinamento. 3. Serviço Público. 4. Prefeitura de Manaus. I. Guimarães, Maria da Glória Vitório II. Universidade Federal do Amazonas III. Título

DIEGO MELO DIAS

**AVALIAÇÃO DO IMPACTO DA CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL  
DO SERVIDOR PÚBLICO MUNICIPAL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal do Amazonas, como critério para obtenção do título de Mestre em Engenharia da Produção, área de concentração Estratégia e Organizações.

**Aprovado em 05 de fevereiro de 2016.**

**BANCA EXAMINADORA:**

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria da Glória Vítório Guimarães, Presidente  
Universidade Federal do Amazonas

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Luiza Maria Bessa Rebelo, Membro  
Universidade Federal do Amazonas

Prof. Dr. Waltair Vieira Machado, Membro  
Universidade Federal do Amazonas

## AGRADECIMENTOS

A jornada de um mestrado não se enfrenta sem o apoio de familiares, amigos e professores.

Primeiramente, agradeço à professora Maria da Glória Vitório Guimarães pela dedicação, disponibilidade, paciência e competência em minha orientação. Seus incentivos e colaborações foram vitais para a agilidade no desenvolvimento do trabalho.

Agradeço aos professores e funcionários vinculados ao Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção da Faculdade de Tecnologia da Universidade Federal do Amazonas, em especial ao professor Waltair Vieira Machado, que tornou possível o início da caminhada, ao Petrônio pela presteza nos momentos necessários e à Vera pela atenção despendida sempre que necessário.

Relato meu agradecimento à Prefeitura de Manaus, a qual, por meio da Escola de Serviço Público e Inclusão Socioeducacional (ESPI), investiu em seus servidores para elevar o nível intelectual à disposição da sociedade manauara.

Agradeço à ESPI pelo auxílio no desenvolvimento da pesquisa junto aos servidores da Prefeitura de Manaus.

Registro meus agradecimentos especiais à professora Luiza Maria Bessa Rebelo pela disponibilidade e atenção que lhe são particulares. O desenvolvimento da pesquisa e do trabalho em si não teriam sido possíveis sem sua participação.

Agradeço, especialmente, também, à professora Ângela Maria Neves Bulbol de Lima, a qual concedeu a mim a primeira oportunidade de trabalhar na Administração Pública, a partir deste momento toda minha trajetória foi moldada para que eu chegasse a este momento.

Agradeço aos 146 servidores participantes da pesquisa, sem suas contribuições o trabalho não poderia ter sido desenvolvido da maneira adequada.

Agradeço aos colegas de mestrado pela parceria desenvolvida durante os anos desta longa caminhada, sem algumas das inúmeras contribuições de cada um jamais este momento poderia ter sido concretizado.

Devo particulares agradecimentos aos meus pais Sebastião Romualdo da Paz Dias e Rita de Nazaré Melo Dias pelo apoio incondicional sempre presente. Sem eles nada em minha vida teria sido possível.

Em particular, agradeço à Lilian Matos Calacina Ferreira por ter acompanhado minhas angústias e frustrações ao longo de todo o caminho até aqui. Os ouvidos atentos, as palavras de conforto e incentivo me deram forças para continuar sempre buscando o tão sonhado mestrado.

## RESUMO

A capacitação profissional é uma arma poderosa na busca pelo desenvolvimento das competências humanas no trabalho. O foco em desenvolvimento e treinamento tornou-se indispensável ao alcance da excelência na prestação de serviços, sejam eles públicos ou privados. Na administração pública os órgãos responsáveis pelo aperfeiçoamento profissional são as Escolas de Governo, que atuam junto aos funcionários públicos na melhoria da máquina estatal, que tem o dever de prestar serviços públicos de qualidade. Neste estudo objetiva-se avaliar o impacto da capacitação profissional do servidor na Prefeitura de Manaus e de que modo esta afeta suas vidas profissionais, analisando, ainda, aspectos ligados ao suporte organizacional fornecido ao servidor para que desenvolva as competências adquiridas nos treinamentos. A análise se deu por meio da adaptação do Modelo IMPACT de avaliação do treinamento, a partir de sua aplicação junto aos servidores egressos de atividades de capacitação promovidas pela Escola de Serviço Público da Prefeitura de Manaus (ESPI), compreendendo as dimensões Impacto do Treinamento no Trabalho, Suporte Organizacional e Suporte à Transferência do Treinamento. Os resultados sugerem que há forte impacto positivo da capacitação administrada pela ESPI nas atividades laborais dos servidores, no entanto, o suporte dado pelas chefias ao treinamento necessita de ajustes para que possa proporcionar um melhor aproveitamento dos conhecimentos e habilidades adquiridos pelos servidores em prol de suas instituições.

**Palavras-chave:** capacitação profissional, avaliação de treinamento, servidor público, Prefeitura de Manaus, ESPI.

## ABSTRACT

Professional training is a powerful weapon in the quest for development of human skills in the workplace. The focus on training and development has become essential to achieve excellence in service delivery. In public administration, agencies responsible for professional development are the government schools, who work with public servants and employees in improving the state machine, which has the duty to provide quality public services to society. This study objective is to evaluate the impact of professional training of the server in the Manaus Prefecture and how this training affects their professional lives, analyzing also aspects related to organizational support provided to the server to develop quality skills acquired in training. The analysis was done by adapting the IMPACT model of evaluation of training by applying with public servants who took part in professional training activities promoted by the Public Service School of Manaus Prefecture (ESPI), comprising the dimensions Training Impact in Work, Organizational Support Training and Support Training Transfer. The results suggest that there is a strong positive impact of professional training administered by ESPI in work activities of the servers, however, the support given by the management to training requires adjustments to able to provide a better use of knowledge and skills acquired by servers in favor by your institutions.

**Keywords:** professional training, training evaluation, public servant, Manaus Prefecture, ESPI.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Os seis processos de gestão de pessoas .....	27
Figura 2	Fluxo de informações entre operações e outras funções empresariais .....	28
Figura 3	Abrangência dos conceitos de instrução, treinamento, educação e desenvolvimento.....	36
Figura 4	Ações de indução de aprendizagem em ambientes organizacionais .....	37
Figura 5	Tipos de mudanças de comportamento através do treinamento .....	40
Figura 6	Modelo de Kirkpatrick avaliação de treinamento.....	46
Figura 7	Modelo MAIS de avaliação de treinamento .....	47
Figura 8	Modelo IMPACT de avaliação de treinamento .....	49

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Afirmativa 1: frequência.....	69
Gráfico 2	Afirmativa 2: frequência.....	70
Gráfico 3	Afirmativa 3: frequência.....	70
Gráfico 4	Afirmativa 4: frequência.....	71
Gráfico 5	Afirmativa 5: frequência.....	71
Gráfico 6	Afirmativa 6: frequência.....	72
Gráfico 7	Afirmativa 7: frequência.....	72
Gráfico 8	Afirmativa 8: frequência.....	73
Gráfico 9	Afirmativa 9: frequência.....	73
Gráfico 10	Afirmativa 10: frequência.....	74
Gráfico 11	Afirmativa 11: frequência.....	74
Gráfico 12	Afirmativa 12: frequência.....	75
Gráfico 13	Afirmativa 13: frequência.....	77
Gráfico 14	Afirmativa 14: frequência.....	78
Gráfico 15	Afirmativa 15: frequência.....	78
Gráfico 16	Afirmativa 16: frequência.....	79
Gráfico 17	Afirmativa 17: frequência.....	79
Gráfico 18	Afirmativa 18: frequência.....	80
Gráfico 19	Afirmativa 19: frequência.....	80
Gráfico 20	Afirmativa 20: frequência.....	81
Gráfico 21	Afirmativa 21: frequência.....	81
Gráfico 22	Afirmativa 22: frequência.....	82
Gráfico 23	Afirmativa 23: frequência.....	82
Gráfico 24	Afirmativa 24: frequência.....	83
Gráfico 25	Afirmativa 25: frequência.....	84
Gráfico 26	Afirmativa 26: frequência.....	84
Gráfico 27	Afirmativa 27: frequência.....	85
Gráfico 28	Afirmativa 28: frequência.....	88
Gráfico 29	Afirmativa 29: frequência.....	89

Gráfico 30 Afirmativa 30: frequência.....	89
Gráfico 31 Afirmativa 31: frequência.....	90
Gráfico 32 Afirmativa 32: frequência.....	90
Gráfico 33 Afirmativa 33: frequência.....	91
Gráfico 34 Afirmativa 34: frequência.....	94
Gráfico 35 Afirmativa 35: frequência.....	94
Gráfico 36 Afirmativa 36: frequência.....	95
Gráfico 37 Afirmativa 37: frequência.....	95
Gráfico 38 Afirmativa 38: frequência.....	96
Gráfico 39 Afirmativa 39: frequência.....	96
Gráfico 40 Afirmativa 40: frequência.....	97
Gráfico 41 Afirmativa 41: frequência.....	97
Gráfico 42 Afirmativa 42: frequência.....	98
Gráfico 43 Afirmativa 43: frequência.....	100
Gráfico 44 Afirmativa 44: frequência.....	101
Gráfico 45 Afirmativa 45: frequência.....	101
Gráfico 46 Afirmativa 46: frequência.....	102
Gráfico 47 Afirmativa 47: frequência.....	102
Gráfico 48 Afirmativa 48: frequência.....	103
Gráfico 49 Afirmativa 49: frequência.....	103

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Validação Impacto do treinamento no trabalho .....	63
Tabela 2	Validação Suporte Organizacional ao Treinamento.....	64
Tabela 3	Validação Suporte à Transferência.....	65
Tabela 4	Afirmativa 1: frequência e percentual .....	69
Tabela 5	Afirmativa 2: frequência e percentual .....	70
Tabela 6	Afirmativa 3: frequência e percentual .....	70
Tabela 7	Afirmativa 4: frequência e percentual .....	71
Tabela 8	Afirmativa 5: frequência e percentual .....	71
Tabela 9	Afirmativa 6: frequência e percentual .....	72
Tabela 10	Afirmativa 7: frequência e percentual .....	72
Tabela 11	Afirmativa 8: frequência e percentual .....	73
Tabela 12	Afirmativa 9: frequência e percentual .....	73
Tabela 13	Afirmativa 10: frequência e percentual .....	74
Tabela 14	Afirmativa 11: frequência e percentual .....	74
Tabela 15	Afirmativa 12: frequência e percentual .....	75
Tabela 16	Afirmativa 13: frequência e percentual .....	77
Tabela 17	Afirmativa 14: frequência e percentual .....	78
Tabela 18	Afirmativa 15: frequência e percentual .....	78
Tabela 19	Afirmativa 16: frequência e percentual .....	79
Tabela 20	Afirmativa 17: frequência e percentual .....	79
Tabela 21	Afirmativa 18: frequência e percentual .....	80
Tabela 22	Afirmativa 19: frequência e percentual .....	80
Tabela 23	Afirmativa 20: frequência e percentual .....	81
Tabela 24	Afirmativa 21: frequência e percentual .....	81
Tabela 25	Afirmativa 22: frequência e percentual .....	82
Tabela 26	Afirmativa 23: frequência e percentual .....	82
Tabela 27	Afirmativa 24: frequência e percentual .....	83
Tabela 28	Afirmativa 25: frequência e percentual .....	84
Tabela 29	Afirmativa 26: frequência e percentual .....	84

Tabela 30	Afirmativa 27: frequência e percentual .....	85
Tabela 31	Afirmativa 28: frequência e percentual .....	88
Tabela 32	Afirmativa 29: frequência e percentual .....	89
Tabela 33	Afirmativa 30: frequência e percentual .....	89
Tabela 34	Afirmativa 31: frequência e percentual .....	90
Tabela 35	Afirmativa 32: frequência e percentual .....	90
Tabela 36	Afirmativa 33: frequência e percentual .....	91
Tabela 37	Afirmativa 34: frequência e percentual .....	94
Tabela 38	Afirmativa 35: frequência e percentual .....	94
Tabela 39	Afirmativa 36: frequência e percentual .....	95
Tabela 40	Afirmativa 37: frequência e percentual .....	95
Tabela 41	Afirmativa 38: frequência e percentual .....	96
Tabela 42	Afirmativa 39: frequência e percentual .....	96
Tabela 43	Afirmativa 40: frequência e percentual .....	97
Tabela 44	Afirmativa 41: frequência e percentual .....	97
Tabela 45	Afirmativa 42: frequência e percentual .....	98
Tabela 46	Afirmativa 43: frequência e percentual .....	100
Tabela 47	Afirmativa 44: frequência e percentual .....	101
Tabela 48	Afirmativa 45: frequência e percentual .....	101
Tabela 49	Afirmativa 46: frequência e percentual .....	102
Tabela 50	Afirmativa 47: frequência e percentual .....	102
Tabela 51	Afirmativa 48: frequência e percentual .....	103
Tabela 52	Afirmativa 49: frequência e percentual .....	103

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Questionário Modelo Impact	62
Quadro 2	Frequência de respostas	67
Quadro 3	Impacto do Treinamento no Trabalho: médias, modas e desvios-padrão	76
Quadro 4	Suporte Organizacional – Práticas Organizacionais de Gestão de Desempenho: médias, modas e desvios-padrão	85
Quadro 5	Suporte Organizacional - Valorização do Funcionário: médias, modas e desvios-padrão	91
Quadro 6	Suporte à Transferência – Fatores Situacionais de Apoio	98
Quadro 7	Suporte à Transferência – Consequências Associadas ao Uso das Novas Habilidades	104
Quadro 8	Resumo da análise: Impacto do Treinamento no Trabalho	106
Quadro 9	Resumo da análise: Suporte Organizacional	107
Quadro 10	Resumo da análise: – Suporte à Transferência	108

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
<b>2.</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>20</b>
2.1	A GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES .....	20
2.1.1	Fatos históricos.....	20
2.1.2	A Gestão de Pessoas (ou Administração de Recursos Humanos).....	24
2.2	ENGENHARIA DA PRODUÇÃO E RECURSOS HUMANOS NAS OPERAÇÕES E SERVIÇOS.....	27
2.3	FORMAÇÃO PROFISSIONAL .....	30
2.3.1	Contexto .....	29
2.3.2	Definições.....	32
2.4	APRENDIZAGEM .....	33
2.4.1	Conceitos relevantes acerca da aprendizagem .....	34
2.5	O PROCESSO DE TREINAMENTO.....	37
2.5.1	Diagnóstico: verificação das necessidades de treinamento .....	41
2.5.2	Desenho: planejamento do treinamento .....	41
2.5.3	Implementação: execução do treinamento .....	42
2.5.4	Avaliação de treinamento e Impacto do treinamento .....	43
2.6	MODELOS DE AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO.....	45
2.6.1	Modelo IMPACT – Modelo de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho .....	48
2.7	ESCOLAS DE GOVERNO: O TREINAMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO.....	52
2.7.1	A profissionalização dos servidores públicos.....	54
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>57</b>
3.1	ANÁLISE DOCUMENTAL: CARACTERÍSTICAS E AÇÕES DA ESCOLA DE SERVIÇO PÚBLICO DE MANAUS – ESPI .....	57
3.2	POPULAÇÃO .....	60
3.3	CARACTERÍSTICAS DOS INSTRUMENTOS.....	61
3.3.1	Questionário de avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho, Suporte Organizacional ao Treinamento e Suporte à Transferência de Treinamento. ....	62
3.4	PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS .....	66
3.5	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS .....	67
3.6	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	68
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>69</b>

4.1	ANÁLISE DESCRITIVA: IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO .....	69
4.2	ANÁLISE DESCRITIVA: SUPORTE ORGANIZACIONAL .....	77
4.2.1	Análise descritiva: Suporte Organizacional – Práticas Organizacionais de Gestão de Desempenho .....	77
4.2.2	Análise descritiva: Suporte Organizacional – Valorização do Funcionário .....	88
4.3	ANÁLISE DESCRITIVA: SUPORTE À TRANSFERÊNCIA .....	93
4.3.1	Análise descritiva: Suporte à Transferência – Fatores Situacionais de Apoio .....	93
4.3.2	Análise descritiva – Suporte à Transferência – Consequências Associadas ao Uso das Novas Habilidades .....	100
4.4	RESUMO DAS ANÁLISES .....	105
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>109</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>113</b>
	ANEXO A – Questionário de Avaliação do Treinamento no Trabalho .....	119
	ANEXO B – Parecer Consubstanciado do Comitê de Ética .....	123



## 1. INTRODUÇÃO

As atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoal fazem parte de um complexo conjunto de ditames organizacionais. Oferecer capacitação profissional aos colaboradores pode ser crucial para o sucesso organizacional, tendo em vista a crescente necessidade de adaptação às rápidas mudanças de cenário e as exigências de padrões de qualidade cada vez mais refinados pelos clientes/cidadãos.

Ações voltadas para o treinamento e desenvolvimento de pessoal constituem um campo muito amplo para pesquisas científicas, posto que a busca por constante inovação e melhoria nos processos organizacionais tendem a proporcionar ganhos significativos no cumprimento da missão institucional da organização, bem como no atingimento de seus objetivos.

O capital humano está entre os principais bens constituintes de um modelo organizacional de sucesso, tendo em vista que é responsável por tornar concreta a atuação da instituição, seja ela pública ou privada. Por este motivo foram desenvolvidos diversos estudos que ocasionaram na criação de abordagens pontuais sobre as atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoal, tanto que é possível perceber como as atividades de capacitação estão cada vez mais presentes nas políticas organizacionais, pois, se a busca é por melhoria e inovação, então é necessário investir nas ‘engrenagens’ do processo de geração de bens e serviços – as pessoas.

Partindo-se deste ponto, o foco é direcionado para as atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoal na Administração Pública, na qual não existem concorrentes em busca de fatias de mercado, mas existem cidadãos que necessitam de serviços públicos eficazes para a sua sobrevivência e alcance da dignidade social.

Sobre isso Kerr do Amaral (2006), ex-presidente da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), destaca:

Outra dimensão disto que chamamos de sentido da capacitação, ou de para que capacitar, diz respeito à necessidade que temos constantemente de criar valor público. Temos que produzir serviços, resultados e criar confiança da população com relação às ações do setor público. Em situações de risco, o setor público tem que ser capaz de comunicar-se e a confiança é a base disso. (AMARAL, 2006, p.1).

Nota-se que a prestação de serviços públicos com a qualidade adequada é um ponto extremamente importante no cotidiano da população. Não se pode falhar quando se está diante de problemas relacionados à segurança pública e saúde, por exemplo. E os responsáveis

pela atuação da Administração Pública são os funcionários públicos, sendo assim, a busca pela melhoria da máquina estatal através da oferta de treinamento diversificadas àqueles que materializam a atuação do Estado torna-se crucial.

Zouain (2003) afirma que, em todo o Brasil, as escolas de governo adquirem diferentes denominações, estruturas organizacionais e linhas de atuação, embora geralmente tenham em comum o fato de desenvolverem e disponibilizarem uma gama de cursos técnicos, administrativos e gerenciais, em diversos níveis e para múltiplas e diferenciadas áreas e contingentes de servidores públicos.

Partindo-se deste ponto, o foco é direcionado para as atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoal da Prefeitura de Manaus, que conta com Escola de Serviço Público Municipal e Inclusão Socioeducacional (ESPI), como órgão responsável pela promoção da capacitação profissional junto aos servidores públicos municipais.

A intenção que surge é a de identificar se as atividades de capacitação desenvolvidas estão atendendo de maneira satisfatória a demanda requisitada a partir das necessidades da população, uma vez que a prestação de serviços públicos surge das necessidades da sociedade.

A proposta é adentrar no campo da Administração Pública Municipal, com olhos voltados para sua área de capacitação profissional, buscando verificar se o investimento público no capital humano é traduzido em resultados efetivos por meio dos servidores públicos. Para isso serão utilizados estudos e métodos condizentes com a linha de atuação 6.7. Gestão dos recursos humanos nas operações e serviços do Mestrado de Engenharia da Produção - UFAM, na área de concentração da Gestão da Produção.

O estudo torna-se relevante por adentrar em um campo relativamente pouco explorado pela atividade científica, que é o da mensuração dos impactos envolvidos na capacitação profissional de servidores públicos por meio da própria Administração Pública, através de suas Escolas de Governo, tais como a ESPI.

Nesse sentido, será possível avaliar quais as contribuições da capacitação para o desenvolvimento das atividades profissionais dos servidores públicos, apontando para a própria ESPI quais pontos necessitam de melhoria e quais pontos estão atendendo de maneira satisfatória a intenção de formar capital humano cada vez mais apto a cumprir a missão institucional do Estado por meio da Administração Pública. Além de identificar possíveis distorções não previstas inicialmente, já apurando qual sua relevância para o processo de capacitação.

Sendo assim, tem-se a questão central do estudo: *os programas de capacitação promovidos pela ESPI em prol dos servidores da Prefeitura de Manaus geram impacto positivo na execução de suas atividades no ambiente de trabalho?*

## **OBJETIVOS**

Para responder a esta questão, delimitou-se os seguintes objetivos:

### **Objetivo Geral**

Analisar o impacto resultante das atividades de capacitação gerenciadas pela Escola de Serviço Público (ESPI) no ambiente de trabalho do servidor público da Prefeitura de Manaus, bem como identificar a influência da gestão na aplicação dos conhecimentos e habilidades adquiridos pelos servidores por meio de treinamentos.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar o número de servidores municipais capacitados no período dos anos de 2012 a 2014.
- Demonstrar as atividades de capacitação oferecidas pela ESPI, bem como as áreas de atuação abrangidas.
- Discutir o apoio ao servidor municipal em termos de práticas de gestão que possibilitem a aplicação das habilidades e conhecimentos adquiridos, por meio da capacitação, no ambiente de trabalho.
- Subsidiar a ESPI com informações que contribuam para uma análise crítica a respeito de suas atividades de capacitação, com o intuito de possibilitar eventuais ajustes e melhorias.

## **APRESENTAÇÃO DA DISSERTAÇÃO**

Inicialmente, esta dissertação apresentará uma revisão teórica acerca de temas relacionados à gestão de pessoas nas organizações; à formação profissional; sobre o processo de treinamento e avaliação de treinamento, demonstrando, ainda, modelos de avaliação de treinamento consolidados por teóricos da área; além disso, constará abordagem a respeito das escolas de governo e a profissionalização dos servidores público.

Posteriormente, será apresentada a metodologia que subsidiou a aplicação da pesquisa, na qual constará a análise documental das atividades de capacitação administradas pela ESPI; os critérios utilizados para definição da população e amostra da pesquisa; as características do instrumento de coleta de dados; os procedimentos desenvolvidos para a coleta dos dados e os procedimentos utilizados na análise dos dados.

Em seguida serão apresentados os resultados da análise estatística dos dados coletados e, concomitantemente, será realizada a discussão teórica acerca destes resultados, identificando as principais características das atividades de capacitação gerenciadas pela ESPI.

Ao termino da análise dos resultados será realizado o fechamento do trabalho, no qual constarão as conclusões alcançadas com o estudo, bem como as recomendações para melhoria e fortalecimento da capacitação gerenciada pela ESPI na Prefeitura de Manaus. Além disso, serão identificadas as limitações encontradas no decorrer do estudo, de modo auxiliar futuras pesquisas acerca de temas relacionados ao desta dissertação.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo buscar-se-á apresentar os pressupostos teóricos acerca da gestão de recursos humanos nas organizações, bem como os principais pontos que envolvem a formação profissional e a avaliação de programas de treinamento no meio institucional.

### **2.1. A GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES**

Já há algum tempo que o elemento humano presente nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, deixou de ser um mero componente de um processo de trabalho e passou a assumir o posto de elemento essencial na produção de bens e serviços, pelo fato de, entre outras características, por exemplo, ter a capacidade de assumir posições e estratégias coerentes com os cenários apresentados pelo mercado ou demandados pela sociedade, de modo a buscar sempre as melhores opções para alcançar os resultados pretendidos.

Ao segmento gerencial responsável pela coordenação dos esforços humanos para sua aplicação no desenvolvimento das atividades organizacionais dá-se o nome de Gestão de Pessoas, a qual cumpre não somente a responsabilidade de recrutar e alocar recursos humanos, mas também de fornecer o suporte necessário para que os indivíduos executem suas funções da maneira esperada.

Com o intuito de ressaltar a importância do elemento humano no ambiente de trabalho, por meio da evolução do pensamento organizacional, a seguir serão apontados alguns marcos históricos que contribuíram para o firmamento da Gestão de Pessoas como fator diferencial na condução de organizações.

#### **2.1.1 Fatos históricos**

Historicamente, a ênfase nas pessoas começou a ser considerada relevante a partir dos estudos de Hawthorne, coordenados por Elton Mayo e realizados na Western Electric Co., em Chicago, no período de 1924 a 1932. Posto que, anteriormente, o foco das organizações, principalmente as produtivas, estava na execução das tarefas ou na estrutura organizacional, o elemento humano no processo produtivo era, até então, negligenciado, o qual somente estaria motivado para buscar recompensas, principalmente financeiras, de onde se extraiu o conceito de *homo economicus*. Porém, com ocorrência dos estudos de Hawthorne, o cenário começou a ser redesenhado, começou-se a perceber que a motivação das pessoas para o trabalho poderia

ser afetada por diversos fatores, refletindo diretamente no desenvolvimento de suas tarefas, e logo, na produtividade das organizações.

Os estudos de Hawthorne, basicamente, trataram de fazer experimentos com pessoas em seus ambientes de trabalho com interferências científicas de modo a determinar se haveria alguma alteração na produtividade sob condições diferenciadas, dentre as quais pode-se citar: a influência da iluminação do ambiente na produtividade; o efeito da fadiga no ambiente de trabalho, sendo testado através da inclusão de pausas durante a jornada de trabalho; entrevistas com os operários de modo a verificar seu ponto de vista acerca das condições de trabalho e da supervisão; e a influência dos grupos informais na produtividade.

As conclusões parciais do estudo, o qual foi interrompido, devido à recessão nos Estados Unidos em 1932, foram, dentre outras, as seguintes:

- Não são somente os fatores externos, como pagamento (*homo economicus*) e condições físicas do ambiente de trabalho que motivam os empregados, existem também os fatores psicológicos, tais como necessidade de reconhecimento, de aprovação social e participação nas atividades dos grupos sociais nos quais convivem, neste momento surge o conceito de homem social;
- Relacionamento social amistoso entre os funcionários e a supervisão proporcionam melhorias nas condições de trabalho e por consequência atingem melhor produtividade;
- Grupos informais devem ser levados em consideração dentro das organizações e não somente os aspectos formais como autoridade, responsabilidade, especialização, estudos de tempos e movimentos, departamentalização, dentre outros, pois, as normas sociais e expectativas grupais é que definem o nível de produção e não a capacidade física ou fisiológica do empregado.
- A especialização do empregado leva a tarefas repetitivas e monótonas, o que afeta de maneira negativa a motivação e eficiência para o trabalho.
- Inovações e melhorias introduzidas na organização não foram bem vistas pelos empregados, visto que sentiam-se mais explorados e ganhavam o mesmo salário.

A partir dos estudos de Hawthorne surgiram diversas abordagens acerca do elemento humano na organização, dentre estas a Teoria Comportamentalista, para a qual muito contribuiu o alemão Kurt Lewin, que estudou a formação e relação dos grupos informais no ambiente de trabalho.

Segundo Silva (2008) o núcleo central da teoria de Lewin é o estudo dos pequenos grupos, enfatizando coesão grupal, padrões grupais, motivação, participação, processo

decisório, produtividade, tensões, estilos de liderança e outros.

No geral, Lewin notou em seus estudos que a influência dos grupos informais é superior às diretrizes impostas pela organização, os indivíduos buscavam atender muito mais às condições do grupo informal que suas percepções pessoais, em razão de terem, muitas vezes, a necessidade de alcançarem e manterem a aceitação do grupo. Além disso, as ações de um membro do grupo, que contrariavam as regras gerais, eram duramente reprimidas, sendo que muitas vezes os membros mais produtivos do grupo chegavam a diminuir sua produtividade para não serem reprimidos pelos demais.

Outros dois grandes expoentes da teoria comportamentalista foram Abraham Maslow e Frederick Herzberg, ambos trataram de estudar a motivação das pessoas para o trabalho.

Maslow (1954) desenvolveu a teoria da hierarquia das necessidades, a qual é representada simbolicamente por uma pirâmide composta de cinco níveis, na qual as necessidades se alternam e os níveis superiores somente serão alcançados caso os anteriores sejam atendidos. Na base da pirâmide, encontra-se o primeiro nível, que consiste nas necessidades fisiológicas, tais como fome, cansaço, abrigo, desejo sexual, entre outros; no segundo nível observa-se as necessidades de segurança, que estão relacionadas à busca de proteção contra ameaças, tais como doenças, incertezas, roubos e outros; no terceiro nível estão as necessidades sociais, que tratam basicamente da aceitação por grupos, amizades, afeto, amor, dentre outros; no quarto nível verificam-se as necessidades de estima, no qual estão abrangidas as relacionadas à autoconfiança, auto respeito, aprovação social, *status*, prestígio, dentre outros; e por último temos o topo da pirâmide, o quinto nível, que trata das necessidades de auto realização (autodesenvolvimento contínuo), as necessidades mais elevadas, que dizem respeito à busca por ‘ser o seu melhor’, tal estágio somente é alcançado se os anteriores forem completamente satisfeitos.

Já Frederick Herzberg (1966), a partir dos estudos de Maslow, desenvolveu a teoria dos dois fatores. De um lado, tem-se os fatores higiênicos que tratam basicamente dos elementos extrínsecos ao trabalho, que não contribuem para a motivação do colaborador, mas evitam a sua insatisfação, ou perda no desempenho, dentre eles pode-se citar o salário, políticas internas, condições físicas do ambiente de trabalho, relações pessoais, estilo de liderança, dentre outros. Quando o ambiente de trabalho é ruim as pessoas ficam insatisfeitas, mas dificilmente ficam plenamente satisfeitas em um bom ambiente de trabalho. Por outro lado, destaca-se os fatores motivacionais que estão relacionados aos sentimentos positivos dos colaboradores sobre o trabalho, estes fatores são necessários para manter a motivação, a qual

provoca o alto desempenho no cargo. Dentre outros fatores motivacionais tem-se o trabalho em si, a realização de algo importante, a responsabilidade, a possibilidade de crescimento e aprendizagem. Os fatores motivacionais são imprescindíveis à auto realização e satisfação pessoal, são eles que motivam para o trabalho, enquanto que os fatores higiênicos apenas evitam a insatisfação.

Diversos estudos sobre motivação, liderança, grupos, qualidade de vida no trabalho fazem parte da escola comportamentalista, a qual contribuiu profundamente para o aumento da importância do fator humano nas organizações.

Outra escola importante para o desenvolvimento do estudo de gestão de pessoas é a Escola Estruturalista. Silva destaca o motivo pelo qual o estruturalismo tornou-se relevante:

[...] por implicar o estudo das organizações em um sentido mais amplo e integral, levando em conta todos os fatos que influem, tanto interna como externamente, e submetendo-os a uma análise comparativa e global. [...]. Esse estruturalismo foi talvez a primeira abordagem a reconhecer a importância do conceito de sistema aberto, isto é, da interação entre as instituições humanas e o ambiente onde elas se inserem. (SILVA, 2008, p. 257).

Portanto a chave do estruturalismo é a interação por meio de sistemas abertos, interação entre organizações, entre grupos sociais no ambiente de trabalho, entre pessoas e o ambiente, e assim por diante. Segundo Silva (2008), os principais aspectos do estruturalismo são os seguintes:

- As organizações são concebidas como um sistema social aberto e deliberadamente construído;
- Conflitos são considerados inevitáveis e até muitas vezes desejáveis na relação empresa-empregado;
- Não são somente recompensas materiais que motivam os funcionários, deve haver incentivos mistos (fatores motivacionais de Herzberg);
- Surge a figura do ‘homem organizacional’, o qual desempenha papéis em diferentes organizações e que deve ser flexível, tolerante às frustrações, ter capacidade de cumprir trabalhos rotineiros em detrimento de preferências pessoais, permanente desejo de realização e cooperação, entre outros.

Um dos grandes nomes do estruturalismo é o do teórico Amitai Etzioni que muito contribuiu para o estudo das relações humanas, e para o qual a definição de organização é a seguinte:

Organizações são coletividades que foram estabelecidas para a condução de objetivos, relativamente específicos em uma base mais ou menos contínua. Deveria ficar claro, entretanto, que as organizações têm caracteres particulares, além da especialidade de objetivos e da continuidade. Esses caracteres incluem fronteiras



relativamente fixas, uma ordem normativa, posições de autoridade, um sistema de comunicações e um sistema de incentivos, que permite aos diversos tipos de participantes trabalhar juntos na coordenação dos objetivos comuns. (ETZIONI apud SILVA, 2008, p. 263).

Nota-se que, com a evolução do pensamento organizacional, as pessoas deixaram de ser apenas um mero elemento integrante de um sistema produtivo, sempre movidos pela busca de recompensa material, passaram a ser um fator importante considerado dentro do modelo organizacional. Chegou-se a um momento em que um entendimento real dos anseios e necessidades das pessoas em relação ao trabalho fazia-se necessário, posto que, poderia implicar em uma série de intervenções gerenciais que poderiam garantir o alcance dos objetivos e metas organizacionais de maneira cada vez mais satisfatória. Nesse terreno é que se desenvolveram pesquisas e estudos que resultaram nas abordagens acerca da Gestão de Pessoas, um campo de estudos do meio organizacional que visa à harmonização das aspirações pessoais dos trabalhadores com os objetivos organizacionais.

### **2.1.2 A Gestão de Pessoas (ou Administração de Recursos Humanos)**

De acordo com Gil (2001), a gestão de pessoas trata, de maneira geral, dos modos de lidar com os recursos humanos nas organizações, visando à cooperação dos indivíduos para o alcance dos objetivos organizacionais e pessoais de cada um.

Segundo Fischer (2002) e Mascarenhas e Vasconcelos (2004) o conceito de gestão de pessoas é muito amplo, engloba aspectos políticos, ideológicos, sociais e comportamentais, relaciona-se com a maneira pela qual os indivíduos se estruturam para orientar e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional.

Davel e Vergara (2001) defendem que a gestão de pessoas não deve ser responsabilidade restrita a um único departamento, mas uma construção coletiva de todos os que trabalham na organização.

Cabe ressaltar o seguinte ponto de vista:

As questões sobre gestão de pessoas são extremamente importantes. O fato de toda a organização estar baseada em pessoas mostra o quanto é importante a área de recursos humanos. São as pessoas que definem metas de vendas, planejam e vendem produtos, e a forma de administrar essas pessoas influencia de total maneira no desempenho geral da organização. O grande desafio das empresas de hoje é administrar bem seus recursos humanos, pois são as pessoas que obtêm e mantêm vantagens competitivas, é preciso saber como selecionar e desenvolver líderes, como atender melhor os clientes, como recompensar o bom desempenho, como controlar os custos de mão de obra e ao mesmo tempo manter um tratamento justo aos empregados. (UNIVERSIA apud COSTA, 2008, p.1)

Chiavenato (2010) aponta que, no contexto em que as organizações se encontram atualmente, as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a constituir a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente concorrencial.

Bahia e Barbosa (2009) destacam que em plena era da informação, as áreas de trabalho devem aprender a gerenciar pessoas que trabalhem em conjunto, pessoas inteligentes e proativas, capazes de responder as responsabilidades, com iniciativas próprias e dotadas de habilidades e conhecimentos difusos. Não se trata de administrar apenas pessoas, mas de administrar com as pessoas, esta é a nova forma e concepção. O recurso mais importante de qualquer organização, um capital muito especial, não pode e não deve ser tratado como mero recurso organizacional.

No sentido de colaborar com a transmissão da real importância dos recursos humanos nas organizações, Antônio Carlos Gil (2007, p. 15) afirma que o fim da administração de recursos humanos, só poderá ocorrer após o fim de todas as outras áreas da administração, pois todos os demais recursos das organizações são administrados por seus recursos humanos.

Nesse sentido, fica perceptível, pelas falas dos diversos autores, o quão importante é o elemento humano nas organizações, pois, por mais que existam melhorias e avanços tecnológicos consideráveis, novas técnicas gerenciais e inovações organizacionais brilhantes, sempre haverá pessoas na retaguarda gerenciando e atuando em processos colaborativos para definir os rumos dos negócios, sejam produtores de bens ou serviços, dos setores público ou privado.

Segundo Chiavenato (2010), há uma nova tendência gerencial quanto às pessoas inseridas no ambiente de trabalho, pois as organizações, ao invés de investirem diretamente em seus produtos e serviços, estão investindo nas pessoas que entendem os processos e sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Em vez de investirem diretamente nos clientes, elas estão investindo nas pessoas que os atendem e os servem e que sabem como satisfazê-los e encantá-los.

Esta colocação vai ao encontro do conceito que diz ser é por meio das pessoas que as organizações exercem suas competências, oferecem seus produtos e serviços, atendem e conquistam clientes, cumprem suas missões institucionais, expandem suas ações no mercado, administram inovações, dentre outros. Por isso, é essencial que sejam executadas políticas de recursos humanos de maneira eficaz, pois delas depende o sucesso organizacional.

Sobre isso Chiavenato (2010, p. 5) coloca que “[...]. Com toda certeza, as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhe dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade [...]”.

Porém, não são só as organizações que dependem das pessoas, as pessoas dependem das organizações para alcançarem seus objetivos e concretizarem suas realizações individuais e pessoais. Para que uma pessoa seja bem-sucedida profissionalmente, ela depende de seu crescimento dentro das organizações por exemplo. Sobre isto, Bahia e Barbosa reforçam:

Atualmente fala-se em gestão de pessoas, ao invés de recursos humanos. O que alterou foi a forma de pensar e considerar as pessoas de uma organização como simples recursos humanos organizados, considerando atualmente uma nova abordagem de seres dotados de inteligência, conhecimentos, habilidades, atitudes, personalidades, aspirações, percepções que ajudam a organização a atingir seus objetivos e metas. (BAHIA e BARBOSA, 2009, p.1)

Sendo assim, há uma relação mútua de interesses que devem convergir para o alcance do sucesso organizacional e da realização pessoal e profissional de cada indivíduo, e é nesse contexto que se insere a gestão de pessoas, equilibrando os dois pratos da balança para que ambos os interessados sejam recompensados.

Dentre os objetivos relevantes buscados pela gestão de pessoas nas organizações, podemos destacar, segundo Chiavenato (1999), os seguintes:

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos;
- Proporcionar competitividade à organização;
- Proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados;
- Aumentar a auto-avaliação e a satisfação dos empregados no trabalho;
- Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho;
- Administrar a mudança; e
- Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

Para o alcance destes objetivos a gestão de pessoas atua por meio de seis processos, sendo eles:

- a. *Processos de agregar pessoas*: trata, basicamente, da inclusão de novas pessoas na organização;
- b. *Processos de aplicar pessoas*: consistem no desenho das atividades a serem desenvolvidas pelas pessoas nas organizações, bem como caracterizam os cargos a serem ocupados;
- c. *Processos de recompensar pessoas*: tratam-se dos processos para incentivar e

recompensar pessoas.

- d. *Processos de desenvolver pessoas*: englobam os processos de treinar e capacitar pessoas, incrementando o desenvolvimento pessoal e profissional. Envolvem treinamento, gestão de competências, gestão do conhecimento, aprendizagem, dentre outros, e são o principal processo a ser tratado no decorrer deste trabalho.
- e. *Processos de manter pessoas*: são os responsáveis por criar condições ambientais e psicológicas adequadas para que as pessoas executem suas atividades.
- f. *Processos de monitorar pessoas*: processos que tratam do acompanhamento e controle das atividades das pessoas, de modo a verificar os resultados alcançados.

No ponto de vista de Costa (2008) o processo de gestão de pessoas envolve: processo de provisão, processo de aplicação, processo de manutenção, processo de desenvolvimento e processo de monitoração, o que acaba por concordar com Chiavenato.

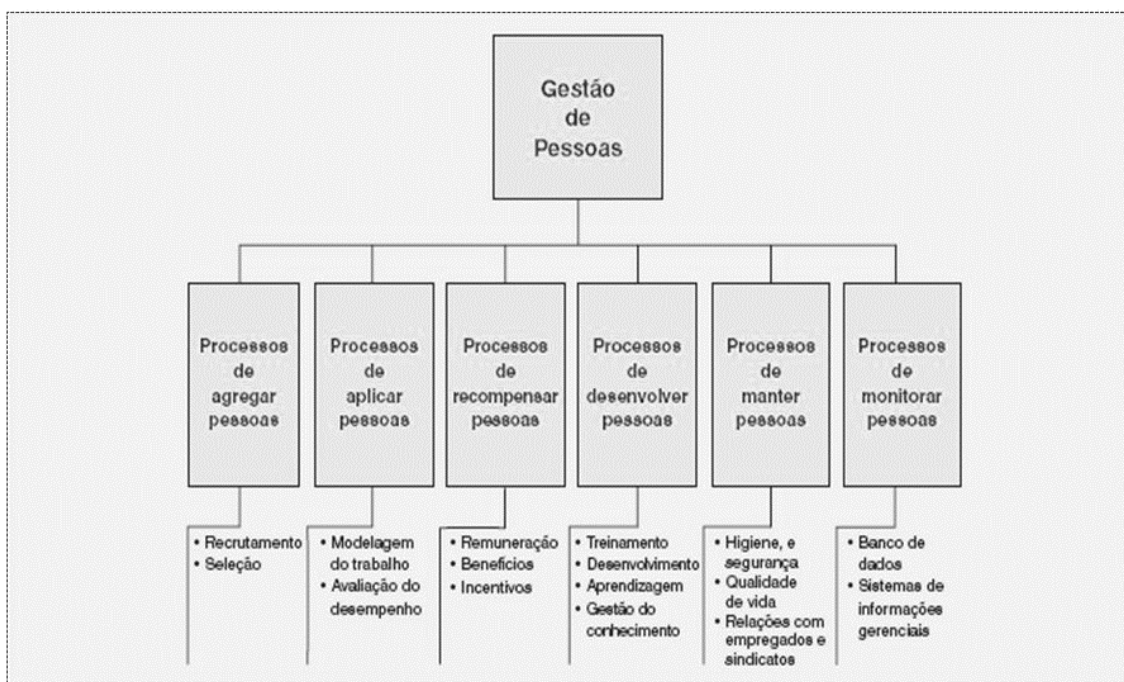


Figura 1: Os seis processos de gestão de pessoas

Fonte: Chiavenato, 2010, pg. 15.

## 2.2. ENGENHARIA DA PRODUÇÃO E RECURSOS HUMANOS NAS OPERAÇÕES E SERVIÇOS

Como visto acima, é possível notar a importância do elemento humano no âmbito organizacional, o qual atua não somente na produção de bens físicos, mas também nas operações e prestação de serviços, ramo da Engenharia da Produção, a qual pode ser definida segundo Batalha (2008, p. ):

A Engenharia da Produção trata do projeto, aperfeiçoamento e implantação de sistemas integrados de pessoas, materiais, informações, equipamentos e energia, para a produção de bens e serviços, de maneira econômica, respeitando os preceitos éticos e culturais. Tem como base os conhecimentos específicos e as habilidades associadas às ciências físicas, matemáticas e sociais, assim como aos princípios e métodos de análise da engenharia de projeto para especificar, prever e avaliar os resultados obtidos por tais sistemas (definição da American Industrial Engineering Association).

A partir desta definição observa-se toda a importância da gestão de pessoas, visto que é encarada como ponto essencial à produção de bens e serviços. Nesse sentido, nota-se a preocupação da Engenharia da Produção com o capital humano.

Partindo da definição de Engenharia da Produção, pode-se definir gestão de operações segundo Reid e Sanders (2002, p. 2):

A gestão de operações (GO) é a função empresarial que planeja, coordena e controla os recursos necessários para se produzirem os produtos e serviços de uma empresa. A gestão de operações é uma função de gerenciamento. Ela implica o gerenciamento de pessoas, equipamentos, tecnologia, informações e muitos outros recursos. A gestão de operações é a principal função de qualquer empresa.

Reid e Sanders (2002, p. 3) ainda tratam do papel da gestão de operações:

O papel da gestão de operações é transformar as entradas da empresa e produtos acabados ou serviços. Os insumos incluem recursos humanos (como funcionários e gerentes), instalações e processos (como imóveis e equipamentos), além de materiais, tecnologia e informações.

As definições de Reid e Sanders apresentadas servem para afirmar o compromisso da Engenharia da Produção e das operações com os recursos humanos, os quais são sempre postos como um elemento essencial dos processos organizacionais, como mostra a figura abaixo.

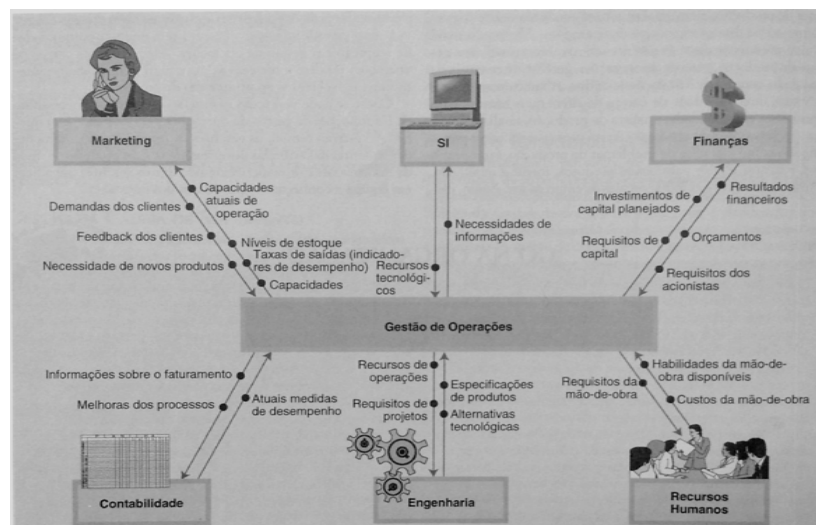


Figura 2: fluxo de informações entre operações e outras funções empresariais  
Fonte: Reid e Sanders (2002, p. 12)

Verificada a essencialidade do elemento humano para as organizações, cabe aqui destacar que a Engenharia da Produção deve canalizar esforços não somente no chão-de-fábrica, no produzir, mas também na gestão de pessoas, visto que, atualmente, torna-se cada vez mais difícil contar com colaboradores capacitados no quadro, não se trata apenas de contratar pessoal qualificado, mas também de conseguir motivá-los e mantê-los nas organizações. Sobre isso Bahia e Barbosa (2009, p.1) apontam que:

A gestão de pessoas será o maior desafio a ser vencido pelo Engenheiro de Produção como gestor da indústria do século XXI. Apesar do todo discurso empreendido pelas empresas e especialistas na área de recursos humanos, ao analisarmos o mercado de trabalho, constatamos o aumento de dificuldades das empresas no preenchimento de suas vagas, devido ao alto nível de exigência do perfil dos candidatos. Posteriormente, observamos também a dificuldade em motivá-los e mantê-los em seus quadros. No mundo globalizado, onde as informações estão disponíveis com muita facilidade, vemos pessoas cada vez mais sonhadoras e insatisfeitas com a própria realidade e na maioria das vezes, sem o delineamento claro do seu caminho profissional.

Este apontamento vai perfeitamente ao encontro do exposto anteriormente sobre o principal papel da gestão de pessoas, que deve ser de conciliar os interesses profissionais e aspirações pessoais de cada colaborador com os objetivos organizacionais da instituição ou empresa, o que também deve ser uma preocupação do Engenheiro de Produção.

Nota-se, através do que foi explanado, uma tendência à dificuldade de manter pessoas qualificadas no quadro de funcionários, visto que o mercado competitivo também age sobre as ofertas de empregos, logo, torna-se óbvio que as organizações que oferecem as melhores condições ao colaborador serão as escolhidas por este para consumirem sua força de trabalho.

Bahia e Barbosa (2009) defendem que os Engenheiros da Produção, na posição de gestores, devem exercer os papéis de motivadores, amigos e ao mesmo tempo de autoridade, e isto tende a ser de fato uma verdade, já que as organizações dependem de pessoal capacitado e motivado para que alcancem suas metas e objetivos.

Sendo assim, a gestão de pessoas está presente em toda organização, seja ela prestadora de serviços ou produtora de bens. Lidar com os recursos humanos passa pelos seis processos citados anteriormente, no entanto, devido ao foco do trabalho, passa-se a olhar mais atentamente para o processo de desenvolver pessoas, o que abrange as ações de treinamento e desenvolvimento de pessoal, visto que a especialização do funcionário é também um investimento na própria organização.

## 2.3. FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Antes de passar-se ao tópico sobre treinamento de pessoal, é necessário ter em mente o tema ‘formação profissional’ e seus diversos aspectos, visto que é a partir da busca por esta formação cada vez mais apta e adequada aos interesses das organizações que as atividades de treinamento são desenvolvidas.

### 3.3.1. Contexto

Com o intuito de inserir a formação profissional em um contexto em que a mesma assuma um papel relevante para o ambiente organizacional, Abbad, Borges-Andrade, Mourão e Cols. (2006, p. 23) comentam que:

[...] há uma extensa literatura – acadêmica e gerencial – voltada para a reflexão sobre os rumos da sociedade, e em particular, sobre a emergência de novos cenários para o mundo do trabalho. As grandes transformações sociais, econômicas, tecnológicas e políticas que marcaram o final do século XX potencializaram, em perspectivas diferenciadas, análises sobre os seus determinantes e projeções sobre os seus desdobramentos.

Mourão (2004) vai mais além, e defende que o ponto de partida que começou a colocar a formação profissional em evidência no cenário organizacional foi o advento da Revolução Industrial, pois até então a economia era baseada na manufatura, desenvolvida por meio de artesãos, ferreiros, alfaiates, padeiros, sapateiros, oleiros, marceneiros, dentre outros, em regime de economia familiar, que não exigia produção em massa e nem métodos complexos de produção. Foi a partir do momento em que a Revolução Industrial começou a mudar a maneira de pensar do meio organizacional, que formação profissional e sistema produtivo passaram a partilhar uma sintonia cada vez mais fina, visto que as novas técnicas e manuseios de máquinas industriais requeria um profissionalismo até então inexistente no mundo corporativo.

Mourão (2004) ressalta, ainda, a influência do sistema capitalista no contexto de ascensão da importância da formação profissional, posto que, o modelo tradicional de produção, em que o trabalhador realizava todas as fases do processo produtivo, passou a ser substituído por um modelo em que o mesmo trabalhador era responsável por apenas uma parte do processo e vendia sua força de trabalho para a realização daquela tarefa, principalmente por não possuir condições financeiras de sustentar seus negócios anteriores, visto que não possuía capital suficiente para acompanhar as mudanças do cenário.

De maneira direta Mourão (2004, p. 20) coloca que “[...] De fato, no sistema

capitalista, as empresas ditam a formação profissional de que necessitam e o conceito de empregabilidade, claramente apoiado no desemprego crescente, faz com que os cidadãos busquem atender às demandas de formação exigidas pelo setor produtivo”.

Quando fala-se em ‘empregabilidade’, Aranha (2001, p. 281) define que “[...] por empregabilidade entende-se a responsabilização do trabalhador pela obtenção e manutenção de seu emprego, através de um processo contínuo de formação e aperfeiçoamento”.

Com este conceito, percebe-se a real importância da formação profissional, não se trata apenas de um aperfeiçoamento pontual e sim contínuo, trata-se de garantir e manter a empregabilidade, de modo geral, a formação profissional é um meio de sobrevivência no mundo organizacional.

Os autores Abbad, Borges-Andrade, Mourão e Cols. (2006) fazem referência, ainda, ao fator ‘inovação tecnológica’ como acelerador do processo de formação profissional, pois, uma vez que adisseminação robótica, a informática, a microeletrônica, a química fina e a biotecnologia passam a ser ‘matéria-prima por excelência’ afetam diretamente os processos produtivos, a centralização de capital, a organização do processo de trabalho e a qualificação do trabalhador.

Nesse sentido, buscando adequar as organizações, sejam elas prestadoras de serviços ou manufatureiras, públicas ou privadas, é necessário trazer à tona a palavra ‘flexibilidade’, em contradição à rigidez do processo produtivo tradicional/clássico.

Abbad, Borges-Andrade, Mourão e Cols. (2006, p. 24) apontam:

As mudanças tecnológicas conduzem à implantação de sistemas de produção flexíveis que, ao contrário dos sistemas rígidos, melhor se adaptam às incertezas e variações de mercado.

Os autores ainda ressaltam que:

[...]. Congruentes com a emergência de um paradigma de especialização flexível, a busca de flexibilidade passa a ser um eixo dominante no conjunto de experiências de inovação organizacional. (ABBAD, BORGES-ANDRADE, MOURÃO e COLS., 2006, p. 25)

Para corroborar com o contexto apresentado, Salerno (1993, p. 41) incita que os significados de ‘flexibilidade’ abrangem, dentre outros, “[...] organização da produção (equipamentos multiuso) e capacitação do trabalhador (multitarefa, multiquificação) [...]”.

Logo, percebe-se que uma das armas para se adequar de maneira sólida às mudanças ocorridas desde a Revolução Industrial e à crescente necessidade de aprimoramento e flexibilidade nas organizações, é a formação profissional, um esforço individual que, se



corretamente administrado, reflete positivamente nos objetivos e metas das organizações, independentemente de sua área de atuação.

### 2.3.2 Definições

Abbad, Borges-Andrade, Mourão e Cols. (2006, p. 43) definem que formação profissional “[...] é uma expressão recente para antigos processos históricos que envolvem o trabalhador e o trabalho. [...]”. Nesse sentido, Catanni (2002) conceitua formação profissional como sendo todos os processos educativos em escolas ou empresas que permitam ao indivíduo, adquirir e desenvolver conhecimentos teóricos, técnicos e operacionais relacionados à produção de bens e serviços.

A partir deste conceito nota-se que a formação profissional possui caráter direcionado para o atendimento de uma necessidade predeterminada, seja individual do trabalhador, seja por demanda de determinada organização, uma vez que está vinculada à produção de bens e serviços.

Ainda segundo Abbad, Borges-Andrade, Mourão e Cols. (2006, p. 43) “No mundo das empresas, a formação profissional se aproxima do conceito de treinamento e desenvolvimento (T&D), pois é uma estratégia operacional em que se busca qualidade e produtividade, polivalência, enriquecimento das tarefas, aumento da responsabilidade dos trabalhadores”.

Aranha (2000) defende que as principais características da formação profissional nas organizações são o caráter funcional e a busca por alcançar objetivos em curto prazo. A autora, ainda, ressalta que, no ambiente organizacional, a formação profissional obedece a imperativos precisos, dentre os quais a adequação da força de trabalho ao processo produtivo e a implementação de uma cultura própria da instituição, como forma de enquadrar a formação e o conhecimento para torna-los convenientes às suas demandas específicas.

Para Catanni (2002) existem duas dimensões a serem consideradas em formação profissional. O primeira age como um subproduto do sistema educacional que prepara para o trabalho, é a dimensão mais conhecida, no qual a formação profissional seria a instrução e o adestramento da mão de obra, adequação dos recursos humanos às necessidades organizacionais e antídoto para o desemprego. A segunda dimensão envolve um aspecto político, o qual debate a relação da educação-trabalho, trata do papel condicionador da escola e do trabalho como princípio educativo e libertador.

As dimensões colocadas pelo autor são altamente relevantes, visto que a formação profissional está presente no contexto da educação, no entanto, ela atua de maneira mais

direcionada para objetivos organizacionais. Entretanto, quanto a colocar que a formação profissional, numa primeira dimensão, seria um antídoto ao desemprego, Abbad, Borges-Andrade, Mourão e Cols. (2006) demonstram que isso nem sempre é verdade, pois existem países de primeiro mundo que possuem qualificação profissional de qualidade e ao mesmo tempo altas taxas de desemprego. Mesmo assim, o que se nota é que em países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, a formação profissional está sim, diretamente ligada ao emprego.

Abbad, Borges-Andrade, Mourão e Cols. (2006, p. 45) apontam que:

Em um cenário de vagas limitadas no mercado de trabalho e de aumento de demanda cognitiva em praticamente todas as atividades, é de se esperar que os trabalhadores mais qualificados tenham maiores chances de conseguir um emprego e manter-se nele. Na verdade, as próprias empresas têm interesse em reter esses trabalhadores e em capacitá-los.

Logo, percebe-se que a formação profissional tornou-se um elemento de diferenciação do capital humano, visto que os mais capacitados conquistam as vagas de emprego disponíveis no mercado, contudo, a não manutenção do nível de conhecimento pode atrapalhar a permanência no trabalho.

## **2.4. APRENDIZAGEM**

Neste momento, cabe uma ressalva importante acerca do tema aprendizagem, pois como será visto, somente por meio desta é que se dá o real impacto do treinamento no trabalho.

A instabilidade do cenário mundial atual, que desencadeia mudanças contínuas nos sistemas sociais, repercute na configuração de novos formatos organizacionais e na adoção de modelos gerenciais, ao invés dos tradicionais. Esses modelos gerenciais, por sua vez, demandam trabalhadores e gestores dotados de novos conhecimentos, habilidades e atitudes, isso é, de novas competências, e dispostos a renová-las. É a capacidade de aprender que permite desenvolver competências, gerando impactos positivos sobre a sustentabilidade de condições de competitividade e de sobrevivência das organizações. (Abbad, Borges-Andrade, Mourão e Cols., 2006).

Nesse contexto, Abbad e Borges-Andrade apud Hanke (2004, p. 20) apontam, ainda, que:

Na evolução do ser humano a aprendizagem tem papel essencial como processo psicológico. De nada valeriam os esforços para a educação das pessoas e os investimentos das organizações em treinamento de seus funcionários, sem esse

processo, uma vez que sua ausência impediria que as pessoas aproveitassem experiências vivenciadas na tomada de decisões e atos futuros. O termo 'aprendizagem' possui várias definições em Psicologia, mas de uma forma geral, todas se referem a mudanças de comportamento do indivíduo, não exclusivamente pelo avanço da idade e das fases da vida, mas de sua interação com o contexto.

Júnior e Borges-Andrade (2008, p. 224) definem aprendizagem da seguinte forma:

Verifica-se, em geral, que os principais usos cotidianos do conceito de aprendizagem remetem à aquisição de algum tipo de conhecimento ou habilidade, por meio de atividades formais de instrução. Tais conhecimentos e habilidades são direcionados a algum tipo de desempenho. Os indivíduos aplicam o que foi adquirido para alguma finalidade. O ato de aprender, portanto, seria uma ação proposital, e ocorreria em função do preenchimento de algo (alguma demanda ou necessidade) no repertório apresentado pelo indivíduo.

Em termos organizacionais Abbad e Borges-Andrade (2004), apontam que a aprendizagem refere-se a um processo psicológico de nível individual, focado na aquisição, retenção, manutenção, generalização e transferência de novos conhecimentos e habilidades relacionados às rotinas de trabalho. Esta definição do conceito, considerando-o como pertencente ao nível individual, é normalmente encontrada em estudos da psicologia. O aprender estaria relacionado, ainda segundo essa tradição de estudos, a mudanças duradouras e necessariamente vinculadas à experiência do aprendiz, pois este deve ser capaz de expressar claramente isto em seu desempenho.

Frente às definições dos autores, cabe resumir que a aprendizagem relaciona-se com a mudança de comportamento em decorrência da relação da pessoa com meio em que vive, com as pessoas que se relaciona, com as atividades que desenvolve ou participa, dentre outros. Então, a aprendizagem é o real alvo de atividades que buscam treinar e desenvolver pessoas, pois a aprendizagem possibilita a realização de atividades e tarefas do melhor modo possível, com o menor custo e maior alcance de objetivos organizacionais relevantes.

#### **2.4.1. Conceitos relevantes acerca da aprendizagem**

Abbad, Borges-Andrade, Mourão e Cols. (2006) esclarecem que a aprendizagem humana pode se dar de diversas maneiras, e que, nas organizações, nem todas as situações que geram aprendizagem são ações formais de treinamento, desenvolvimento e educação.

Sendo assim, os autores trazem à tona os termos 'informação', 'instrução', 'treinamento', 'desenvolvimento' e 'educação', que ajudam a esclarecer em que níveis e de que modo ocorre a aprendizagem.

- **Informação:** o conceito de informação é encarado por Abbad, Borges-Andrade,

Mourão e Cols. (2006, p. 139) da seguinte forma:

Informação, aqui entendida como uma forma de indução de aprendizagem, pode ser definida como módulos ou unidades, organizados de conteúdos disponibilizados em diferentes meios, com ênfase nas novas tecnologias da informação e da comunicação.

Percebe-se uma tendência a associar a informação, à tecnologia da informação, mas não há estranheza nisso, uma vez que as informações estão cada mais disponíveis e acessíveis nos meios virtuais, é comum a utilização da internet, por exemplo, para a busca do aperfeiçoamento profissional (*e-learning*). Rosenberg (2001), no contexto de *e-learning*, salienta que um aprendiz que requer informações alcança melhores resultados com o gerenciamento do conhecimento, não sendo necessário um planejamento instrucional sistemático para se chegar ao objetivo. Os objetivos são traçados pelos próprios usuários da informação.

- **Instrução:** pode ser definida como uma forma mais simples de estruturação de eventos de aprendizagem. É utilizada para transmissão de conhecimentos, habilidades e atitudes simples por intermédio de eventos de curta duração como aulas e similares. Os materiais podem assumir a forma de cartilhas, manuais, roteiros, etc., podendo, em alguns casos, serem auto instrucionais. (Abbad, Borges-Andrade, Mourão e Cols., 2006). Percebe-se pela definição a simplicidade de um processo instrucional, trata-se de uma maneira mais direta de transmissão de conhecimento, desde que não exija alta complexidade técnica.
- **Treinamento:** os conceitos acerca de treinamento serão desenvolvidos mais à frente no decorrer do trabalho. Para o momento utiliza-se a definição de Goldstein apud Abbad, Borges-Andrade, Mourão e Cols., 2006 (1991, p. 148), que conceitua treinamento como sendo “[...] a aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimento, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho”.
- **Desenvolvimento:** Nadler apud Abbad, Borges-Andrade, Mourão e Cols., (2006, p. 142) define desenvolvimento como “aprendizagem voltada para o crescimento individual, sem relação com um trabalho específico”. No entanto, em conceitos mais atuais, as expressões treinamento e desenvolvimento passaram a caminhar juntas, tanto que Vargas (1996) define que treinamento e desenvolvimento representam a aquisição sistemática de conhecimentos capazes de provocar, a curto ou longo prazo, uma mudança de ser e de pensar do indivíduo, por meio da internalização de novos

conceitos, valores ou normas e da aprendizagem de novas habilidades. Já Sallorenzo (2000) defende que o desenvolvimento tem um aspecto mais abrangente, porque propicia o amadurecimento do indivíduo não especificamente para um posto de trabalho.

- **Educação:** o termo educação com certeza é o mais abrangente dos anteriores, pois não está ligado somente ao ambiente de trabalho. Segundo o dicionário Houaiss, educação é a aplicação dos métodos próprios para assegurar a formação e o desenvolvimento físico, intelectual e moral de um ser humano; conhecimento e desenvolvimento resultantes desse processo. Nadler apud Abbad, Borges-Andrade, Mourão e Cols., (2006, p. 142) define educação como “aprendizagem para preparar o indivíduo para um trabalho diferente, porém identificado, em um futuro próximo”. Percebe-se que neste conceito, já se fala em educar para o trabalho.

Após a análise individual de cada conceito, pode-se integrá-los conforme fez Sallorenzo (2000) e esclarece que o conceito de desenvolvimento engloba o de educação, que engloba o do treinamento, e que, por sua vez, engloba o de instrução.



Figura 3: Abrangência dos conceitos de instrução, treinamento, educação e desenvolvimento  
Fonte: Abbad, Borges-Andrade, Mourão e Cols., 2006, pg. 143

Zerbini e Carvalho (2003) propuseram alterações do modelo de Sallorenzo, adicionando o conceito de informação, pois, às vezes, para seu desenvolvimento, o indivíduo não precisa de um treinamento sistematizado e programado, uma simples leitura de um artigo na *internet* pode esclarecer uma dúvida. Outra mudança foi a substituição das linhas contínuas, que servem de fronteiras para os conceitos, por linhas tracejadas, o que tem a principal intenção de evitar o distanciamento dos conceitos.

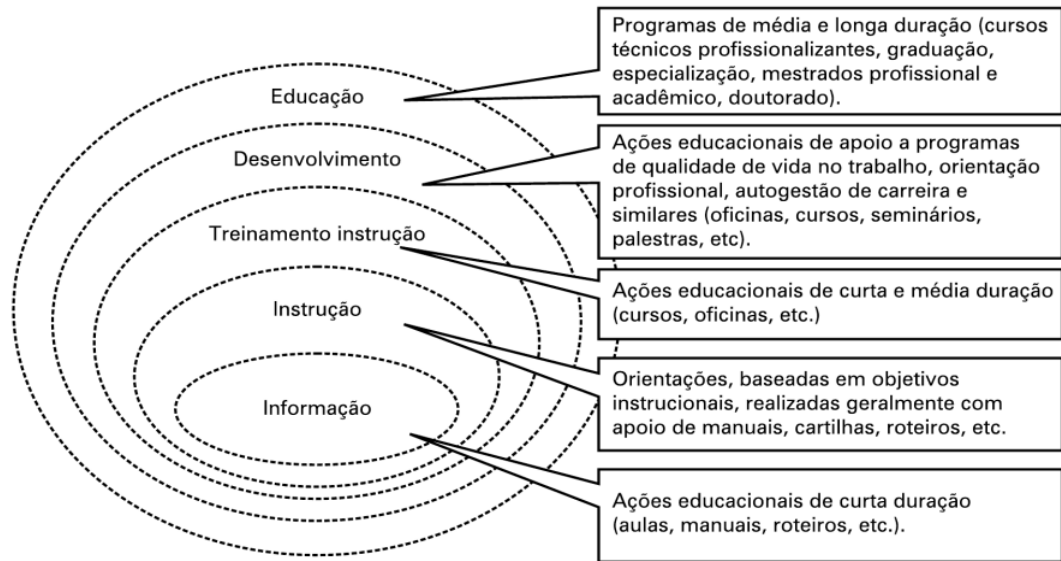


Figura 4: Ações de indução de aprendizagem em ambientes organizacionais  
 Fonte: Abbad, Borges-Andrade, Mourão e Cols., 2006, pg. 143

Sendo, assim, apresentadas os termos relevantes em relação à aprendizagem, passa-se a atenção às atividades de treinamento.

## 2.5. O PROCESSO DE TREINAMENTO

No mundo atual, em decorrência do aumento da competitividade, da facilidade de acesso às informações e da velocidade com que as atividades profissionais e cotidianas se desenvolvem, tornou-se desafiador acompanhar todas essas mudanças e inovações que surgem ao nosso redor, bem como ter clareza acerca das reais tendências do mercado de trabalho. Por isso, algumas medidas devem ser tomadas, seja pelas organizações, seja individualmente por cada profissional, dentre as quais destaca-se o treinamento, ou capacitação, que tem por objetivo atualizar intelectualmente os profissionais a fim de que possam atuar de maneira satisfatória perante suas organizações, levando-as a serem superiores a outras e cada vez melhores no que se propuseram a executar.

De acordo com Abbad, Borges-Andrade, Mourão e Cols. (2006, p. 25):

[...] as ações de treinamento, desenvolvimento ou qualificação do trabalhador ocupam um dos papéis centrais no conjunto de práticas que denominamos gestão de pessoas em contextos organizacionais. Seus impactos, por sua vez, são fundamentais tanto para o ajustes indivíduo-trabalho que se traduzem em diferenças de desempenhos individuais e coletivos quanto para as relações entre organização e seus contextos, garantindo-lhes, ou não, produtividade e competitividade.

Segundo Chiavenato (2010, p. 366):

O capital humano das organizações [...] passou a ser uma questão vital para o sucesso do negócio, o principal diferencial competitivo das organizações bem-sucedidas. [...] São as pessoas que fazem a coisa acontecer. Que conduzem os negócios, produzem os produtos e prestam os serviços de maneira excepcional. Para isso, é imprescindível o treinamento e o desenvolvimento das pessoas.

Segundo Malvezzi (1994) a figura do treinamento está presente nas organizações desde meados do século XIX, como sendo elemento essencial da gestão de pessoas. Nessa época o foco era preparar os trabalhadores para desenvolverem as atividades predeterminadas pela organização, com a intenção de garantir a efetividade do processo industrial. A partir de 1880, começaram a surgir escolas voltadas para o treinamento sistemático dos trabalhadores, e com a chegada do novo século, em 1930 mais precisamente, a demanda para a estruturação científica do treinamento passou a tornar-se mais forte, pois os gestores perceberam que somente com o uso de tecnologias seria possível incrementar o processo de adaptação do homem ao trabalho prescrito.

De acordo com Abbad, Borges-Andrade, Mourão e Cols. (2006) com a evolução do processo administrativo, a decadência do modelo de administração científica e o surgimento das escolas de valorização do homem no ambiente de trabalho mudaram o foco do treinamento.

[...] a lógica do sistema de treinamento transformou sua função de mero adaptador do homem à prescrição da tarefa a um elemento de promoção da qualificação entendido de forma mais ampla”. (NADLER apud ABBAD, BORGES-ANDRADE, MOURÃO e COLS., 2006, p. 161)

Nesse momento, surge a figura do desenvolvimento organizacional, que aparece para agregar valor ao mero ato de treinar para execução de tarefas, visto que, exige-se que o trabalhador seja cada vez mais qualificado a atender às demandas organizacionais.

Segundo Boog e Boog (2006, p. 32):

A expressão T&D (Treinamento e Desenvolvimento) designou, durante a maior parte da segunda metade do século XX, um amplo conjunto de atividades de ensino profissional suplementar conduzido dentro das empresas e destinado a preparar trabalhadores, líderes e gestores para o desempenho de suas funções. A presença de T&D nas empresas decorreu da percepção de que o sistema de ensino formal seria incapaz de formar – e o mercado de trabalho, de oferecer – em quantidade e qualidade os profissionais que deveriam ocupar os postos de trabalho disponíveis.

Milton Hall apud Carvalho, Nascimento e Serafim (2012, p. 168) explica que o treinamento constitui-se no “[...] processo de ajudar o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades,

conhecimentos e atitudes”.

Nota-se com a definição de Hall que o treinamento age como uma educação especializada, uma vez que seu propósito é preparar o colaborador para o melhor desempenho de suas atividades.

Nesse sentido, conforme William McGehee e Paul W. Tahyer (1962, p. 15) o treinamento pode ser identificado como:

[...] somatório de atividades que vão desde a aquisição de habilidades motriz até o desenvolvimento de um conhecimento técnico complexo, à assimilação de novas atitudes administrativas e à evolução de comportamento em função de problemas sociais complexos.

Ao conceituar treinamento Chiavenato (2010, p. 367) traz a seguinte ponderação:

[...] o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas.

De acordo com Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) o treinamento é aspecto primordial para a formação de qualquer profissional. A ação de treinamento deve estar presente no dia a dia da empresa e dos colaboradores de modo geral, e em particular para os que buscam o aprimoramento de suas habilidades.

Do ponto de vista de Borges-Andrade, Abbad, Mourão e Cols. (2006, p. 160):

[...] Treinamento pode ser definido como uma ação tecnológica controlada pela organização, composta de partes coordenadas, inseridas no sistema organizacional, calcada em conhecimentos advindos de diversas áreas, com a finalidade de (a) promover a melhoria do desempenho; (b) capacitar para o uso de novas tecnologias e (c) preparar para novas funções. Essas finalidades são atingidas por meio da aquisição sistemática e intencional e competências e aplicação dessas no trabalho.

Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) relacionam diversas vantagens do treinamento, tais como:

- Melhoria dos padrões profissionais dos treinados;
- Possibilidade de aproveitamento das aptidões dos empregados;
- Favorecimento da estabilidade da mão de obra;
- Valorização do trabalho e elevação do ambiente moral da empresa;
- Aprimoramento dos produtos ou serviços produzidos;
- Economia de custos pela eliminação dos erros na execução dos trabalhos;
- Condições de competitividade, em razão da capacidade de oferecer melhores produtos e serviços.

Logo, o foco em treinamento apresenta-se necessário ao sucesso organizacional, pois,



proporciona o desenvolvimento de competências para o exercício dos cargos e execução de tarefas na organização, preparando os profissionais para superarem as adversidades do dia a dia com atitudes precisas e inovadoras.

Chiavenato (2010) divide o processo de treinamento em quatro etapas:

- a. Diagnóstico: levantamento das necessidades de treinamento;
- b. Desenho: elaboração do programa de treinamento;
- c. Implementação: execução do programa de treinamento. Nesta fase a organização dispõe de diversos tipos de treinamento disponíveis à sua necessidade, tais como: treinamento no trabalho ou em classe; instrução programada; leitura; *e-learning*; *computer-based training*, entre outros.
- d. Avaliação: verificação dos resultados obtidos com o treinamento.

Chiavenato (2010, p. 369) ressalta que o treinamento não deve ser feito ao acaso e sim com um objetivo específico, não é suficiente treinar por treinar, as metas da organização devem estar ao lado do processo de capacitação.

O treinamento não deve ser confundido com uma simples questão de realizar cursos e proporcionar informação. Vai muito mais longe. Significa atingir o nível de desempenho almejado pela organização através do desenvolvimento contínuo das pessoas que nela trabalham. Para tanto, é desejável criar e desenvolver uma cultura interna favorável ao aprendizado e comprometida com as mudanças na organização.

Fica fácil notar que o treinamento deve ser contínuo na rotina organizacional para que as pessoas estejam sempre prontas e aptas às mudanças de cenário, adaptando a organização através da aplicação do conhecimento adquirido, prezando sempre pela excelência na entrega do seu produto ou serviço.



Figura 5: tipos de mudanças de comportamento através do treinamento  
Fonte: Chiavenato, 2010, pg. 368

A seguir será analisada cada etapa do processo de treinamento.

### **2.5.1. Diagnóstico: verificação das necessidades de treinamento**

Para Chiavenato (2010, p. 373):

[...] Necessidades de treinamento são as carências de preparo profissional das pessoas, ou seja, a diferença entre o que uma pessoa deveria saber e fazer e aquilo que ela realmente sabe e faz. [...] Uma necessidade de treinamento é uma área de informação ou de habilidades que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para melhorar ou aumentar a sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho.

Corroborando tem-se Boog e Boog (2006, p. 7-8):

O sistema de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal é iniciado pela análise e explicação de variáveis como: mudanças, objetivos, missão, visão, valores e metas organizacionais. Para isso, o envolvimento da alta cúpula, chefia e funcionários é estratégia fundamental para atingir o sucesso. [...] A necessidade de treinamento está entre o nível de eficiência atual e o nível de eficiência desejada. O objetivo principal é eliminar esta diferença. Sendo assim, a primeira etapa é diagnosticar quais são as reais necessidades de treinamento, para minimizá-las, ou até mesmo eliminá-las.

Logo, percebe-se, que, o levantamento das necessidades de treinamento deve estar constantemente alinhado com as diretrizes organizacionais, para isso é necessário contar com o envolvimento da alta direção, para que não sejam desperdiçados recursos desnecessários nas atividades de treinamento.

Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) concordam com o exposto ao apontar que a pesquisa de necessidades de formação constitui a etapa inicial que procura viabilizar o processo de treinamento e que, em síntese, a análise da empresa, análise das tarefas e a análise psicológica do colaborador devem estar presentes em todos os levantamentos de necessidades de formação e treinamento.

### **2.5.2 Desenho: planejamento do treinamento**

Após o levantamento das necessidades de treinamento, apresenta-se a fase de planejamento que consiste basicamente, de acordo com Boog e Boog (2006, p. 24) em “[...] quantificar, escolher quando e como suprir as necessidades já definidas e quais recursos humanos, materiais e financeiros serão necessários mobilizar”.

Definindo rapidamente planejamento, Harold Koontz e Cyrill O’Donnell (1987, p. 33) o apresentam como uma função administrativa que envolve “[...] seleção de objetivos, processos e programas, a partir de uma série de alternativas. É uma tomada de decisão que afeta o curso futuro de uma empresa ou departamento”.

Carvalho, Nascimento e Serafim (2012, p. 185) defendem que “planejar a atividade de treinamento envolve a seleção e descrição de fatos ocorridos no âmbito de RH de uma empresa, projetando ações futuras e formulando objetivos, diretrizes, procedimentos e programas na atividade de formação profissional”.

De acordo com Chiavenato, é necessário responder a questões como ‘quem deve ser treinado’, ‘como treinar’, ‘em que treinar’, ‘por quem’, ‘onde treinar’, ‘quando treinar’ e ‘para que treinar’. Deste modo, aliado às políticas e necessidades da organização, o desenho do programa de treinamento estará perfeitamente adequado para cumprir sua função de capacitar os recursos humanos.

### **2.5.3 Implementação: execução do treinamento**

Cumpridas as etapas anteriores, chega o momento da execução e coordenação do treinamento, põe-se em prática o que foi verificado no diagnóstico e planejado na fase de desenho do treinamento.

Ainda de acordo com Boog e Boog (2006, p. 31) “Uma vez definido o planejamento e aprovado o programa de treinamento, cumpre dar andamento às ações programadas e controlar seus resultados”.

Os autores ainda sugerem uma sequência de procedimentos a serem adotados para a perfeita execução do treinamento, dentre os quais temos:

- Organizar e delegar responsabilidades;
- Expor planos aos executores;
- Divulgar o programa de treinamento;
- Produzir os materiais;
- Programar o uso de salas;
- Programar e prover os equipamentos necessários;
- Fazer avaliação pós-treinamento.

Carvalho, Nascimento e Serafim (2012, p. 190) defendem a organização como meio de garantir a eficácia no processo de treinamento:

Organizar o treinamento é distribuir o trabalho a fim de garantir a realização dos planos de capacitação. [...] a organização do treinamento pode ser entendida como o agrupamento de atividades necessárias para atingir os objetivos da unidade de formação [...]. Dessa forma, a organização do treinamento tem como finalidade precípua possibilitar a utilização dos recursos humanos, materiais e financeiros voltados para promover a assimilação, por parte do treinando, de novos métodos e técnicas de trabalho.

Nesse sentido, a fase de execução trata do fazer em si, de treinar os colaboradores, que é o foco de toda a capacitação, nesse sentido Chiavenato (2010) aponta que há uma sofisticada gama de tecnologia de treinamento. Existem várias técnicas para transmitir as informações necessárias e desenvolver as habilidades no programa de treinamento que variam de acordo com a necessidade da organização, porém quanto ao local do treinamento pode-se destacar o seguinte:

- 1) Treinamento no cargo: todas as informações, conhecimentos e experiências do treinamento estão relacionados a um cargo propriamente dito;
- 2) Treinamento de classe: trata da abordagem tradicional, na qual reúnem-se, no mesmo ambiente, instrutor e aluno, no modelo de sala de aula, aonde é possível desenvolver diversas habilidades, tais como as técnicas (que abrangem programação de computar, por exemplo) ou habilidades interpessoais (tais como liderança e trabalho em grupo).

#### **2.5.4 Avaliação de treinamento e Impacto do treinamento**

Ao término do programa de treinamento, é necessário verificar se o mesmo atingiu os objetivos esperados, se ele foi eficaz, se realmente atendeu às expectativas das pessoas, da organização e dos clientes, este é o objetivo da avaliação do treinamento.

Cada vez mais cresce a demanda pela avaliação de treinamentos, uma vez que as organizações em geral, necessitam saber se seu investimento em capacitação profissional está surtindo algum efeito concreto, de modo a auxiliar no alcance dos objetivos e metas organizacionais. Salas e Cannon-Bowers (2001) analisam que esta preocupação das organizações em relação ao investimento em treinamento se dá em função da expectativa por melhorias organizacionais, aumento de produtividade ou de desempenho.

É fato que a principal intenção das organizações que investem em capacitação é que as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes – CHA) de seus colaboradores sejam desenvolvidas, esperam que os treinandos sejam capazes de aprender, reter e aplicar no ambiente de trabalho o que foi tratado pelo programa de capacitação.

Abbad (1999) faz uma ressalva histórica em relação à avaliação de treinamento quando diz que “os esforços de avaliação de treinamento parecem ter evoluído de acordo com 4 (quatro) estágios, conforme Goldstein (1980). No primeiro estágio, não havia metodologia definida de avaliação e as decisões em relação a treinamento eram tomadas com base em reações dos treinandos e opiniões dos instrutores. No estágio seguinte, as estratégias de avaliação passaram a fundamentar-se em estudos experimentais de laboratório, em cujos

delineamentos eram ignoradas as restrições e características do ambiente organizacional. O terceiro estágio caracterizou-se pelo uso de metodologias que incluíam restrições ambientais em seus delineamentos e preocupavam-se com a validade dos procedimentos adotados. No quarto estágio, havia um reconhecimento da importância dos programas de treinamento para atingir os objetivos organizacionais. Surgiam algumas tentativas de construir instrumentos e testar procedimentos para aferição do impacto dos programas de treinamento sobre o sistema organizacional”.

Hamblin (1978, p.21) afirma que caracteriza-se como avaliação de treinamento “[...] qualquer tentativa no sentido de obter informações (realimentação) sobre efeitos de um programa de treinamento, determinando seu valor à luz dessas informações”.

Já de acordo com Abbad (1999, p. 8): “Avaliação de treinamento é um conjunto de atividades, princípios, prescrições teóricas e metodológicas que visa, entre outros objetivos, produzir informações válidas e sistemáticas sobre a eficácia de sistemas instrucionais”.

Goldstein apud Abbad (1999, p. 21) define que:

[...] avaliação de treinamento trata-se de uma coleta sistemática de informações descritivas e valorativas necessárias para tornar eficazes as decisões relacionadas à seleção, adoção, valorização e modificação de várias atividades instrucionais. Essas informações devem servir para revisar e aprimorar programas de treinamento.

Percebe-se que uma das intenções da avaliação de treinamento é municiar, com informações, os setores, departamentos ou órgãos responsáveis pela gestão das atividades de capacitação, de modo a proporcionar o aprimoramento contínuo das atividades, tornando possível corrigir e implementar melhorias no processo de formação profissional.

Goldstein (1991) faz uma ressalva no sentido de ser importante, para avaliação do treinamento, que sejam adotados critérios relevantes, ou seja, aqueles que possuem validade no conteúdo, de modo a conceder credibilidade à avaliação.

De acordo com Borges-Andrade e Abbad (2004) o modelo ideal de avaliação de treinamento deveria ocorrer antes, durante e depois das atividades, de modo a acompanhar o real impacto do treinamento nas ações dos participantes. Ideal seria, pois a comparação dos testes de avaliação dariam a exata noção do aprimoramento de habilidades. No entanto, os autores destacam as dificuldades encontradas para realizar teste pré-treinamento, pois, em muitas organizações, o pré-teste pode ser considerado como um procedimento de avaliação de desempenho ou de seleção, o que não se trata de seu real sentido.

Há de se considerar um elemento importante da avaliação de treinamento, a ‘transferência de aprendizagem’, que segundo Borges-Andrade e Abbad (2004) seriam as

mudanças percebidas nos indivíduos no que diz respeito às suas atividades, ocorridas em razão do treinamento.

Segundo Borges-Andrade e Abbad (2004) é necessário considerar, ainda, que, espera-se que o desempenho decorrente das ações de treinamento e capacitação afetem positivamente o treinando, a organização e também em termos de lucro.

Segundo os autores, a transferência de aprendizagem pode variar em sentido e em direção. Em sentido, a transferência pode ocorrer de maneira lateral quando refere-se aos desempenhos indiretamente aprendidos, mas que se assemelham aos diretamente aprendidos; pode ocorrer de maneira vertical, que envolve aprendizagem de capacidades mais complexas a partir de capacidades mais simples. No que diz respeito à transferência relacionada à direção, pode ocorrer de maneira positiva quando os CHA's adquiridos facilitam o desempenho do indivíduo no ambiente de trabalho, mas podem ser negativos quando o prejudicarem.

Cabe ressaltar que além das abordagens sentido e direção, tem-se que a transferência de aprendizagem pode ocorrer por 'profundidade' e 'amplitude' ou 'largura'. Para Hamblin (1978), transferência de aprendizagem ou impacto em profundidade trata de avaliar os efeitos diretos do treinamento (obtidos por meio da observação dos objetivos instrucionais específicos) e impacto em amplitude, os seus efeitos no desempenho global. Segundo Hanke (2006, p. 38) “[...] Em ambas as situações, buscar-se-ão evidências da aplicação das competências no trabalho, usando observações e registros ou perguntando ao treinando e a seus supervisores, colegas e clientes”.

## **2.6. MODELOS DE AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO**

Quando se fala em modelo de avaliação de treinamento, é uníssona a concordância de que existem dois modelos reconhecidos internacionalmente, o primeiro de Kirkpatrick (1976) e o segundo de Hamblin (1978).

Para medir o impacto do treinamento no trabalho, Kirkpatrick sugere quatro níveis de avaliação:

- a. Reação: mede a satisfação dos participantes quanto ao treinamento. Se o instrutor manteve a atenção do grupo, se o participante gostou dos exercícios, se a sala é confortável e se recomendaria o treinamento;
- b. Aprendizagem: avalia o treinamento quanto ao nível de aprendizagem e se o participante adquiriu novas habilidades e conhecimentos e se mudou suas atitudes e

comportamentos como resultado do treinamento;

- c. Mudança no comportamento: avalia o impacto no trabalho através das novas habilidades de aprendizagem e adoção de novas atitudes que mudam o comportamento.
- d. Resultados: procura medir o impacto do treinamento nos resultados do negócio da organização.

Hamblin (1978) aperfeiçoou o modelo original de Kirkpatrick subdividindo o quarto nível ‘resultado’ em dois, sendo o primeiro ‘mudança organizacional’, que trata das mudanças ocorridas na organização, em quesitos de eficiência por exemplo, em razão do treinamento; o segundo critério passa a ser o ‘valor final’, que é basicamente a comparação do investimento no treinamento com os seus benefícios, tal qual um retorno de investimento.



Figura 6: modelo de avaliação de treinamento  
Fonte: Boog e Boog, 2006, pg. 41.

Cabe ressaltar o ponto de vista demonstrado por Chiavenato (2010), que corrobora com os de Kirkpatrick e Hamblin. O autor aponta cinco dimensões que devem ser levadas em consideração para a avaliação do treinamento, que são:

- a. Custo: valor investido no treinamento;
- b. Qualidade: como o treinamento atendeu às expectativas;
- c. Serviço: se o programa atendeu às necessidades dos participantes;
- d. Rapidez: como o programa se ajustou aos novos desafios oferecidos;
- e. Resultados: quais os resultados que o programa ofereceu.

Se ao final da análise dos pontos acima se obtêm respostas positivas significa que o treinamento foi bem-sucedido, caso contrário os esforços foram inválidos.

No entanto, segundo Hanke (2006, p. 41) diversos autores criticam os modelos de Kirkpatrick e Hamblin quanto aos níveis de avaliação e sua relação:

[...] não há comprovação da relação de causalidade entre os níveis – Alliger e Janak (1989); aprendizagem é condição necessária, embora não suficiente, para a transferência de conhecimentos ou habilidades adquiridos no trabalho – Goldstein (1991) e Tannenbaum e Yukl (1992); reações favoráveis dos treinandos ao treinamento e à aprendizagem dos conteúdos ensinados não garantem a aplicação, no trabalho, das novas habilidades aprendidas em treinamentos – Abbad (1999); e que não foram confirmados os pressupostos de Kirkpatrick (1975, 1976) e Hamblin (1978) – Abbad, Gama e Borges-Andrade (2000).

Segundo Abbad (1999) os modelos tradicionais de avaliação de treinamento têm sua importância, no entanto seria necessário acrescentar variáveis relacionadas ao ambiente ou contexto organizacional, de modo a proporcionar melhor entendimento do impacto do treinamento no trabalho.

Com o propósito de implementar melhoria nos modelos tradicionais, Borges-Andrade (1982) elaborou o Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS), que trabalha com cinco variáveis: insumos, procedimentos, processos, resultados e ambiente, sendo esta última dividido em quatro dimensões.

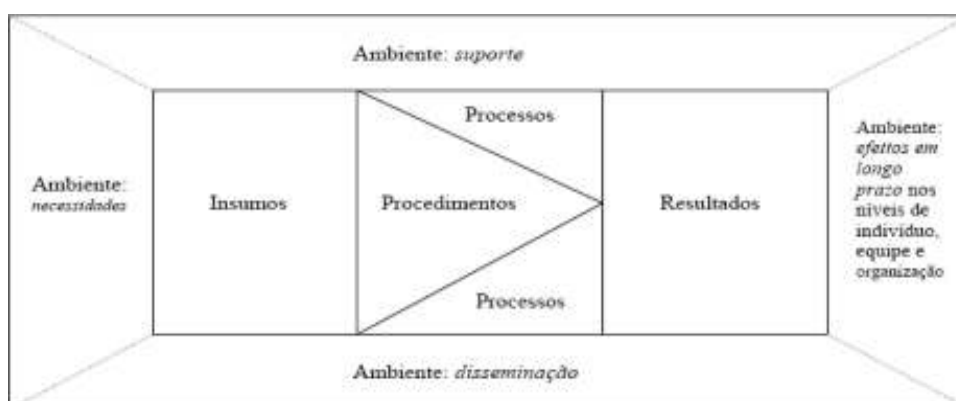


Figura 6: modelo de avaliação de treinamento  
Fonte: Borges-Andrade (1982)

Borges-Andrade (1982) define os cinco componentes do modelo MAIS da seguinte forma:

- a. Insumos: são as características dos treinandos anteriores ao início do treinamento, tais como aspectos motivacionais e demográficos;
- b. Procedimentos: tratam-se das operações necessárias para produzir resultados instrucionais, de maneira geral controladas pelo instrutor, como por exemplo, os exercícios propostos;
- c. Processos: são os resultados parciais do treinamento, apresentados ainda quando da sua ocorrência;
- d. Resultados: são os desempenhos adquiridos pelos treinandos imediatamente após a



conclusão do treinamento;

- e. Ambiente: subdivide-se em dimensões, sendo: *necessidades*, que estão relacionadas com a demandas organizacionais necessárias ao alcance de seus objetivos; *disseminação*, relaciona-se à divulgação da organização quanto ao treinamento; *apoio*, refere-se aos fatores que facilitam ou prejudicam as ações de treinamento, tais como variáveis do lar, comunidade, organização etc.; *resultados a longo prazo*, tratam dos impactos gerados após um certo período da finalização do treinamento.

O modelo MAIS tem sido largamente utilizado nacionalmente em pesquisas relacionadas à avaliação de treinamento, e seu sucesso se dá em razão de sua base teórica privilegiar aspectos instrucionais e administrativos dos treinamentos. Os componentes ‘insumos’, ‘resultados’ e ‘ambiente’ são os mais explorados pelos pesquisadores, porém em decorrência do Ensino à Distância (EAD), os componentes ‘processo’ e ‘procedimento’ também tem ganhado maior atenção, em razão das novas tecnologias que possibilitam que sejam geradas uma série de informações sobre estratégias instrucionais e a forma adotada pelos alunos para obter aprendizagem.

Além disso, o modelo MAIS, desenvolvido por Borges-Andrade em 1982, tem servido de base para diversos estudos e adaptações em questão de avaliação de treinamento, dentre os quais podemos citar a criação do sistema de avaliação de treinamento (SAT) da Telebrás (ALVES E TAMAYO, 1993) e a avaliação dos programas de pós-graduação da EMBRAPA, em questão de retorno de investimento (ÁVILA, BORGES-ANDRADE, IRIAS E QUIRINO, 1982).

Outro modelo de avaliação de treinamento largamente utilizado por pesquisas nacionais é o IMPACT – Modelo de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho, desenvolvido por Gardênia Abbad em 1999, o qual será o modelo adaptado e utilizado neste trabalho para identificar o impacto dos treinamentos aplicados pela Escola de Serviço Público Municipal (ESPI) junto aos servidores públicos da Prefeitura de Manaus.

### **2.6.1 Modelo IMPACT – Modelo de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho**

Este modelo desenvolvido por Abbad foi validado para medir o impacto em amplitude do treinamento no trabalho, ou seja, ele não considera somente os conteúdos aprendidos e retidos por ocasião do treinamento em si (profundidade), mas também considera a aprendizagem em sentido amplo (amplitude).

O modelo IMPACT é composto de 12 itens e já foi inúmeras vezes utilizados em pesquisas de professores, mestrandos e doutorandos, principalmente no Instituto de Pesquisa da Universidade de Brasília – UnB, local de sua criação.

Previamente à apresentação do Modelo Impact, Abbad (1999, p. 26) demonstra que a principal variável de modelo é o ‘impacto do treinamento no trabalho’, a qual é constituída dos conceitos ‘transferência de treinamento’ e ‘desempenho no trabalho’. E, objetivando esclarecer os termos técnicos envolvidos no trabalho, transcreve-se o que coloca a autora:

[...] Treinamento é um entre os múltiplos fatores organizacionais que afetam desempenho no trabalho. O impacto do treinamento no trabalho é medido em termos da transferência de treinamento e da influência que o evento instrucional exerce sobre o desempenho subsequente do participante do treinamento. Transferência de treinamento, nesse sentido, refere-se à aplicação correta, no ambiente de trabalho, de conhecimentos, habilidades ou atitudes (CHA's) adquiridas em situações de treinamento. Aquilo que o treinando transfere ou aplica no trabalho é uma nova forma de desempenhar antigas tarefas e/ou, por outro lado, um novo tipo de desempenho que nunca antes havia sido exibido.

Percebe-se, pelas definições, a intenção de Abbad em verificar a efetividade das atividades de treinamento, visto que a principal intenção de uma organização ao financiar atividades de capacitação é a busca de melhorias em seus processos por meio dos incrementos de conhecimentos, habilidades e atitudes de seus colaboradores.

Dessa forma o modelo IMPACT é constituído de sete componente que se relacionam, sejam eles: (1) Percepção do Suporte Organizacional; (2) Características do treinamento; (3) Características da Clientela; (4) Reações; (5) Aprendizagem; (6) Suporte à transferência e (7) Impacto do treinamento no trabalho. Neste modelo de avaliação, as seis primeiras variáveis influem diretamente na sétima, o impacto do treinamento no trabalho, as primeiras são as variáveis preditoras.

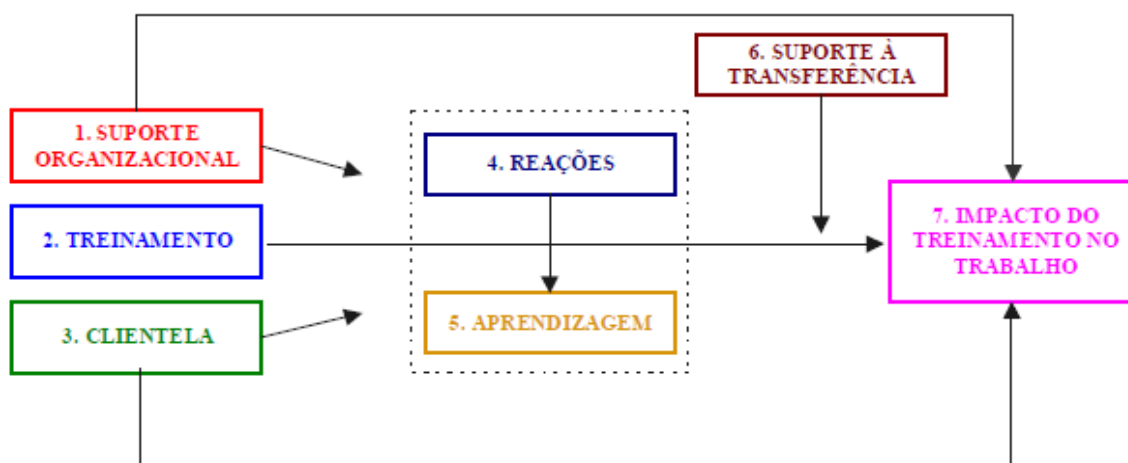


Figura 7: Modelo de avaliação de treinamento  
Fonte: Abbad (1999)

Segue o detalhamento de cada componente do modelo IMPACT:

1. Suporte organizacional: trata de um componente multidimensional e visa demonstrar a percepção dos participantes na pesquisa de avaliação de treinamento, as práticas organizacionais de gestão de desempenho, valorização do funcionário e apoio gerencial ao treinamento. Quanto à gestão de desempenho, estão ligados itens como práticas organizacionais no estabelecimento de metas de trabalho, disponibilização de informações, sistema de recompensas ao desempenho esperado e investimento em capacitação. Quanto à valorização do funcionário, há de se considerar itens que sejam percebidos pelos participantes do treinamento que tratem de consideração e respeito às suas ideias, sugestões e esforços. No que diz respeito ao apoio gerencial ao treinamento, trata-se da percepção do participante no treinamento do esforço da organização para viabilizar a participação dos colaboradores em eventos de capacitação.
2. Características do treinamento: tratam, basicamente, dos aspectos diretamente ligados à atividades instrucional, tais como área de conhecimento do treinamento, duração, natureza e objetivo do treinamento, escolaridade, características gerais do material didático, desempenho do instrutor, entre outros. Corresponde ao componente procedimento do modelo MAIS de Borges-Andrade (1982).
3. Características da clientela: chamado por alguns pesquisadores de dados demográficos, este terceiro componente do modelo IMPACT, e nada mais é que o conjunto de informações acerca dos participantes do treinamento, bem como seus fatores motivacionais, funcionais e atitudinais. Corresponde ao componente insumos do modelo MAIS de Borges-Andrade (1982).
4. Reação: trata de verificar a percepção dos participantes do treinamento quanto à aplicabilidade e utilidade do treinamento, resultados, expectativas de suporte organizacional e qualidade instrucional da atividade de capacitação. Equipara-se ao componente resultado do modelo MAIS de Borges-Andrade (1982).
5. Aprendizagem: diz respeito ao grau de assimilação e retenção dos conteúdos pelos participantes, e é mensurado por meio dos testes aplicados pelo instrutor ao final do treinamento. Também equipara-se ao componente resultado do modelo MAIS de Borges-Andrade (1982).
6. Suporte à transferência: segundo Borges-Andrade e Abbad (2004) suporte à

transferência relaciona-se ao suporte material e ao apoio da organização no sentido de viabilizar a aquisição de novos conhecimentos e sua aplicação no ambiente de trabalho, pois, isoladamente, as ações de treinamento não são capazes de garantir o sucesso da aprendizagem, tampouco sua transferência para o meio organizacional. Borges-Andrade e Abbad (2004) defendem que “[...] o conceito de suporte à transferência relaciona-se ao nível de apoio ambiental à participação em atividades de T&D e ao uso eficaz, no trabalho, de novos CHA’s”. Não é suficiente treinar, é preciso proporcionar condições externas que permitam o aproveitamento dos conhecimentos, habilidades e atividades desenvolvidas nos participantes do treinamento, e o ambiente de trabalho é o principal responsável por garantir a eficácia da capacitação profissional. Corresponde ao componente ambiente do modelo MAIS de Borges-Andrade (1982).

7. Impacto do treinamento no trabalho: o mais importante componente do modelo IMPACT, é um resultado da atuação das demais variáveis. De acordo com Hanke (2006) “[...] é definido como a auto e hetero-avaliação feita pelo próprio participante acerca dos efeitos produzidos pelo treinamento em seus níveis de desempenho, motivação, autoconfiança e abertura a mudanças nos processos de trabalho”. Segundo Abbad (1999), este componente está relacionado aos efeitos do treinamento sobre o desempenho do colaborador no trabalho, durante a execução de suas tarefas. Para Zerbini (2003), o impacto do treinamento no trabalho, diz respeito aos efeitos diretos da capacitação sobre o desempenho dos participantes em função dos CHA’s aprimorados. Equivale aos resultados a longo prazo do modelo MAIS de Borges-Andrade (1982).

Abbad (1999) ressalta que, quando se fala em impacto do treinamento no trabalho, há uma confusão com os termos ‘transferência de treinamento’ e ‘transferência de aprendizagem’, utilizados muitas vezes como sinônimos, mas que possuem suas diferenças. Por transferência de treinamento, deve-se considerar a aplicação correta no ambiente de conhecimento, habilidades ou atitudes adquiridas por consequência do treinamento. Enquanto que transferência de aprendizagem está relacionada aos eventos não programados em que ocorra a transmissão de conhecimento, habilidades e atitudes, ou seja, o que é aprendido não por ocasião do programa de treinamento, mas por fatores não previstos.

A autora reforça, ainda, que não basta à pessoa ter adquirido o ‘saber fazer’ por ocasião do treinamento, é necessária a devida motivação, o ‘querer fazer’ e condições necessárias criadas pela organização (suporte organizacional) para que o recém-treinado possa

aplicar seus conhecimentos adquiridos.

Para validação de seu modelo de avaliação de treinamento (IMPACT), Abbad aplicou questionários aos egressos dos cursos ministrados junto ao Tribunal de Contas da União (TCU), podendo concluir que os efeitos no desempenho e atitudes dos treinandos dependem diretamente de um ambiente organizacional que favoreça o uso das novas habilidades. Não é suficiente assegurar o compromisso das chefias para o levantamento de necessidades, o apoio à participação no treinamento e o encorajamento para aplicação do conhecimento adquirido no trabalho, é preciso que haja o suporte à transferência por meio de um ambiente organizacional facilitador de aprendizagem contínua, possibilitando que os membros tenham múltiplas chances e autonomia para buscarem o próprio crescimento profissional. Segundo Mourão (2004, p. 3) “[...] A construção desse ambiente compreende uma mudança cultural nas relações entre os integrantes da organização, os quais necessitarão uns dos outros para otimizar o crescimento profissional”.

## **2.7. ESCOLAS DE GOVERNO: O TREINAMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO**

As escolas de governo são as responsáveis pelo treinamento e aperfeiçoamento profissional dos funcionários públicos nas três esferas de governo da Administração Pública, objetivam proporcionar aos servidores, que são os funcionários públicos, o nível necessário de conhecimento e de técnicas com o intuito de atenderem aos interesses da população de maneira satisfatória.

Conforme Rabelo (2011), a primeira tentativa da Administração Pública Brasileira de adotar um modelo de gestão que primasse pelo treinamento do funcionalismo público como forma de fomentar o aprimoramento da máquina estatal veio com a criação do DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público) em 1938, no início do golpe de estado denominado Estado Novo (1937-1945), no primeiro governo de Vargas (1930-1945), momento em que a Administração Pública Nacional passava por severas e cruciais mudanças, abandonado o modelo de gestão patrimonialista e passando ao modelo burocrata de Weber.

Criado pelo Decreto-Lei n. 579 de 30/07/1938, o DASP era formado por uma elite de técnicos pertencentes aos diversos ministérios, sendo que era presidido por Luis Simões Lopes, que apontava como principais causas da ineficiência do funcionalismo público, àquela altura, a má formação dos recursos humanos e à inexistência de concursos sérios como meio de acesso ao serviço público.

Segundo Paludo (2012) os três principais objetivos do DASP podem ser assim resumidos: centralizar e reorganizar a Administração Pública mediante ampla reforma; definir política para a gestão de pessoal; e, racionalizar métodos, procedimentos e processos administrativos em geral.

O presidente do DASP, Luis Simões Lopes, inspirado pelas teorias norte-americanas, acreditava que a eficiência requerida pelo governo brasileiro somente seria alcançada após a melhoria da seleção dos funcionários públicos através dos concursos e implantação aperfeiçoamento constante, sendo que para isso criou diversos cursos técnicos em diversas áreas de atuação. De acordo com o relatório do DASP do ano de 1939 foram oferecidos dez cursos de capacitação ou especialização a funcionários do serviço público civil: Administração Pública, Administração de Pessoal, Material, Estatística Aplicada à Assistência Social, Seleção de Pessoal, Tributação, Estradas de Rodagem, Educação, Recursos Materiais e Funções de Secretaria.

A partir de 1982, Sérgio Paulo Rouanet elaborou um trabalho que ficou conhecido como Relatório Rouanet, no qual ele apontava as experiências ocorridas no Brasil e no estrangeiro no que diz respeito à formação e capacitação dos funcionários públicos, além de propor uma série de mudanças no sistema de pessoal da administração federal para que fosse possível a instalação de uma Escola de Governo no país, baseando-se no modelo da ENA (*École Nationale d'Administration*) na França.

Baseada no modelo francês, em 1986 foi criada a primeira Escola de Governo brasileira, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), tendo como principal objetivo a formação de recursos humanos através da constituição de carreiras focadas na alta direção do serviço público, de modo a alcançar a estruturação do Estado por meio de uma burocracia sólida.

De acordo com Sousa e Costa (2009) outro marco histórico, tido como o mais importante para a consolidação das escolas de governo na administração pública brasileira foi a promulgação da Emenda Constitucional n.º 19, de 1998, a qual alterou o art. 39 da Constituição Federal, acrescentando o seguinte parágrafo:

§ 2º A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou de contratos entre os entes federados (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, Art. 39, § 2º).

Cabe ressaltar que a Emenda Constitucional 19/98 também trouxe consigo o acréscimo do princípio da eficiência no rol dos princípios norteadores da Administração

Pública brasileira, sendo que esta eficiência somente pode ser alcançada pela capacitação dos servidores públicos e pelo ingresso no serviço público por meio de concursos de provas e títulos, selecionando, assim, os mais capacitados para exercerem as funções públicas.

A partir deste ponto, as Escolas de Governo tiveram sua importância ressaltada pela Carta Magna da legislação brasileira, sua implementação passou a ser obrigatória e necessária à melhoria da máquina estatal e para a melhoria dos serviços prestados à população.

Nesse sentido, a Prefeitura de Manaus em cumprimento ao art.107 da Lei Orgânica do Município, promulgada em 05/04/1990, com alterações por meio da Ementa n.º 004/1995, de 12/12/1996, instituiu a Escola de Serviço Público, a qual era vinculada à estrutura da Secretaria Municipal de Administração, permanecendo assim até a sua desvinculação por meio da criação da Fundação Escola de Serviço Público Municipal (FESPM), através da Lei n.º 979, de 29/05/2006. No entanto, a total desvinculação ocorreu a partir do ano de 2007, desde esse ano a FESPM pôde, através da gestão de seus próprios recursos orçamentário e financeiros, implementar as mais diversas atividades de capacitação voltadas para o aprimoramento dos servidores públicos municipais, formando um corpo técnico capaz de responder às necessidades da população manauara no que diz respeito à prestação de serviços públicos essenciais com a qualidade ideal.

Até meados de 2013, a FESPM teve sua autonomia assegurada através da Lei de n.º 979, de 29/05/2006, no entanto, por meio da Lei Delegada n.º01 de 2013, a Escola de Serviço Público Municipal foi incorporada novamente à estrutura organizacional da Secretaria Municipal de Administração, assumindo o *status* de subsecretaria, passando a chamar-se ESPI, Escola de Serviço Público Municipal e Inclusão Socioeducacional, contudo, permanece firme em suas metas organizacionais de capacitar e formar os servidores municipais, tendo entre suas principais atividades a oferta de cursos técnicos regulares, cursos de idiomas, cursos de graduação e especialização em administração pública e curso de mestrado em parceria com a Universidade Federal do Amazonas.

### **2.7.1. A profissionalização dos servidores públicos**

Um ano antes da criação do DASP, a primeira edição da Revista do Serviço Público, em 1937, trazia em seu editorial: “O serviço público [...] tornou-se uma profissão análoga às carreiras em que é imprescindível o estudo constante para não perder o contato com o progresso teórico e prático nos métodos de atividade profissional” (RSP, ano 1, n.º 1, nov. 1937).

Percebe-se uma preocupação antiga quanto à profissionalização dos servidores públicos, a qual parte basicamente de dois desafios: a modernização da máquina estatal através da melhoria na gestão pública e a busca pela excelência na prestação de serviços públicos à sociedade.

Sobre o primeiro ponto, Kerr do Amaral (2006, p. 1), explica que:

[...] nossa administração tem características que dificultam a boa decisão. Nossa capacidade de governo não é alta. A capacidade de definir programas, desenhar os meios para sua implementação e a assegurar a governabilidade das ações ainda é precária”. Para sanar esta dificuldade Kerr do Amaral (2006) diz que é necessário “contar com servidores capazes e estabelecer parcerias, fazer convênios e/ou induzir a formação de consórcios intermunicipais. Isto nos remete à importância de contar na equipe de governo com servidores capazes de compreender a dinâmica de vida da população e mudanças demográficas [...] é preciso que a administração conte com servidores capazes de melhorar os processos, usar novas tecnologias e, sobretudo, criar ambientes que favoreçam a inovação.

Kerr do Amaral (2006, p. 3) ainda defende:

[...] a capacitação de servidores é a prioridade. A capacitação deve apoiar o gerenciamento das mudanças, a inovação, a formação de lideranças, a formação para preparar a sucessão, a preparação para mobilizar talentos e para a adoção de novas práticas de interlocução, participação e formação de consensos. Espera-se que a capacitação tenha papel central no fortalecimento da inteligência estratégica governamental. (KERR DO AMARAL, 2006)

Percebe-se pela fala da ex-presidente da ENAP que o aperfeiçoamento de funcionários públicos é essencial à melhoria da máquina pública, e que, somente com um corpo técnico perfeitamente capacitado é possível ingressar em novos rumos para a implantação de políticas públicas eficazes que partam ao encontro da demanda social.

Quando se fala em excelência na prestação de serviços públicos, um dos marcos que trouxe à tona esta necessidade foi a Reforma do Estado a partir de 1995, pois o usuário dos serviços públicos passou a ser visto de maneira diferente, conforme diz Paludo (2012, p. 247):

Dentro do conceito da nova Administração Pública e do plano diretor de reforma do Estado de 1995, a orientação para o cidadão foi questão determinante. O cidadão deixou de ser visto apenas como financiador para ser visto como usuário; como principal destinatário das ações e serviços públicos: a Administração Pública deveria reorientar sua atuação para que o cliente-cidadão e suas necessidades guiassem a atuação e a prestação dos serviços públicos.

Conforme esta concepção Ana Soares *apud* Paludo (2012, p. 247) relata:

Administrar com foco no cidadão significa determinar parâmetros de eficácia de acordo com as necessidades do cidadão-usuário [...] (ANA SOARES *apud* PALUDO, 2012).



Nesse sentido, observa-se que o cidadão passa a ser o foco da prestação dos serviços públicos, que anteriormente eram prestados com certo descaso. Os serviços públicos devem ser prestados atendendo aos parâmetros de qualidade adequados, pois tratam, por exemplo, de saúde, educação, segurança pública, entre outros, logo estes não podem falhar, visto que definem o futuro do cidadão.

Quando se fala em parâmetros de qualidade adequados, refere-se à satisfação dos clientes, neste caso a sociedade, e a este respeito Kotler (2000) diz que a qualidade é a chave para a criação de valor e satisfação de clientes. Sendo assim, a principal busca na moderna Administração Pública no que diz respeito à qualidade, é a excelência na prestação de serviços públicos. Quanto a isto Paludo (2012, p. 252) manifesta-se:

A excelência na prestação de serviços públicos corresponde ao grau máximo/ótimo dos serviços prestados – quase impossível de ser atingido -, no entanto, advoga-se possível e atribui-se aos programas de qualidade a missão de atingir essa excelência. A excelência corresponde a uma visão existente da Administração Pública, segundo a qual ao se utilizar ferramentas e técnicas da qualidade para promover melhorias contínuas relacionadas aos serviços oferecidos ao cidadão – o que inclui o treinamento e a motivação dos servidores – se estará caminhando rumo à excelência.

Percebem-se assim, e indo ao encontro do que exploram Bittencourt e Zouain (2010), os pontos cruciais da existência das escolas de governo:

- a. A necessidade na melhoria da gerência da máquina estatal de modo a permitir o alcance dos objetivos necessários à implantação de políticas públicas; e,
- b. A necessidade da prestação de serviços públicos que atendam aos padrões de qualidade requeridos à plena satisfação desejada pela sociedade.

### 3. METODOLOGIA

O método adotado na presente pesquisa foi do tipo *survey*, que, segundo Freitas, Oliveira, Saccol e Moscarola (2000), trata-se de um método quantitativo que busca a obtenção de dados a respeito de características, ações ou opiniões de um determinado grupo de pessoas, por meio de uma amostra, através da aplicação de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário. De acordo com Fink (1995), o método *survey* tem como principais características as seguintes: a possibilidade de proporcionar descrições quantitativas de uma população e a utilização de instrumento de pesquisa predefinido. Santos (1999) aponta que as pesquisas que utilizam o método *survey* buscam informações diretamente com um grupo de interesse a respeito dos dados que se deseja obter. Trata-se de um procedimento útil, especialmente em pesquisas exploratórias e descritivas.

Quanto ao tipo de pesquisa, esta pode ser classificada como descritiva, a qual caracteriza-se por objetivar a descrição de características de determinada população ou fenômeno ou, ainda, o estabelecimento de relações entre variáveis. De acordo com Triviños (1987), a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. O autor afirma que esse tipo de estudo busca descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade.

Para atingir o objetivo desta pesquisa foram analisadas as correlações entre as variáveis independentes: suporte organizacional ao treinamento e suporte à transferência de treinamento, e a variável dependente impacto do treinamento no trabalho.

Também houve uma análise documental quanto às características das atividades de capacitação e treinamento desenvolvidas pela Escola de Serviço Público (ESPI) na Prefeitura de Manaus, no período de 2012 a 2014.

#### **3.1. ANÁLISE DOCUMENTAL: CARACTERÍSTICAS E AÇÕES DA ESCOLA DE SERVIÇO PÚBLICO DE MANAUS – ESPI**

Como citado anteriormente, a ESPI teve seu ato de criação datado do ano de 1990, no entanto, sua implementação ocorreu somente em 1996, sendo assim, a Escola de Serviço Público de Manaus atua 19 anos na capacitação dos servidores públicos municipais.

Durante o período de sua existência, a ESPI passou por diversas mudanças estruturais e organizacionais no âmbito da Prefeitura de Manaus, tanto que, atualmente, também é

responsável por proporcionar a inclusão socioeducacional da população manauara através de programas como o Bolsa Idiomas e o Bolsa Universidade, que têm o objetivo de facilitar o acesso à educação superior e técnica às famílias e estudantes de baixa renda. No entanto, como o foco do trabalho é a capacitação, o ponto a ser estudado e analisado na ESPI será exclusivamente sua aptidão para o treinamento dos servidores públicos municipais.

Atualmente a missão da ESPI é a seguinte:

Aperfeiçoar e capacitar os servidores públicos, agentes políticos e agentes públicos que integram a Prefeitura Municipal de Manaus, bem como fomentar, implantar e gerir programas de Inclusão Socioeducacional no âmbito do Poder Executivo Municipal. (ESPI, 2014, p. 7)

Percebe-se que a capacitação (treinamento) é o primeiro foco da ESPI, e foi assim até meados de 2013, pois a partir deste período a questão da inclusão socioeducacional passou a integrar também os objetivos da ESPI.

Dentre as atividades de capacitação oferecidas pela ESPI pode-se citar:

- a. Palestras;
- b. Cursos de curta duração;
- c. Aperfeiçoamentos;
- d. Graduação (por meio de parceria com instituições de ensino);
- e. Especialização (por meio de parceria com instituições de ensino);
- f. Mestrado (por meio de parceria com instituições de ensino).

Estas atividades de capacitação são em sua grande parte direcionadas para as seguintes áreas:

- a. Gestão Pública;
- b. Gestão de Pessoas;
- c. Gestão financeira e orçamentária;
- d. Comunicação e linguagem;
- e. Legislação aplicada ao serviço público;
- f. Saúde.

Dentre os principais parceiros da ESPI pode-se citar a Universidade Federal do Amazonas (UFAM), com a qual foram realizados cursos de graduação, especialização e de mestrado (em curso).

Por meio desta parceria, em 2011 e 2012, duas turmas de especialização em Administração Pública foram formadas. No ano de 2014, um total de 86 servidores concluíram o Curso de Bacharelado em Administração Pública, em nível de graduação. E,

atualmente, encontram-se em curso duas turmas de mestrado, sendo as áreas de atuação Contabilidade e Controladoria e Engenharia da Produção com foco em Mobilidade Urbana, Gestão da Qualidade e Gestão de Operações e Serviços.

Desde o ano de 2013 a ESPI vem atuando na qualificação de agentes públicos e políticos na cidade de Manaus, principalmente em parceria com as demais secretarias municipais. Dentre as principais realizações neste sentido podemos citar:

- a. Qualificação dos permissionários das feiras nos bairros da Alvorada, Parque Dez e no Mercado Adolpho Lisboa;
- b. Qualificação dos permissionários da Praça de Alimentação Mário Verçosa, bairro Dom Pedro.
- c. Programa de Qualificação do Segmento Turístico na Reserva Sustentável do Tupé, com os cursos ‘Aprendendo a Empreender’, ‘ Manipulação de Alimentos e Bebidas’, ‘Elaboração e Apresentação de Cardápios’ e ‘Monitor Ambiental’,
- d. Programa de Capacitação de Camelôs, com os cursos ‘Atendimento ao Cliente’, ‘Empreendedorismo’, ‘Gestão de Negócios’ e ‘Finanças Pessoais’.
- e. Programa de Qualificação de Mototaxistas, com os cursos ‘Postura Pessoal e Profissional’, ‘Planejamento e Controle de Finanças’ e ‘Noções de Higiene/Saúde e Educação Ambiental’.

Nesse segmento da Inclusão Socieducacional, em 2015, a ESPI continua administrando novas ações de qualificação, principalmente no que diz respeito a cursos de inglês básico, com o intuito de melhorar a recepção de estrangeiros na cidade de Manaus.

A partir do ano de 2014, a ESPI passou a adotar a capacitação por meio de EAD (Educação à Distância), com o intuito de alcançar aqueles servidores que não têm condições necessárias de se locomoverem até a sede da Escola de Serviço Público para participarem dos cursos presenciais ou até mesmo aqueles que optam pela EAD em razão do conforto e flexibilidade. Este outro método de capacitação empreendido pela ESPI proporciona um aumento no alcance da formação de servidores. Além disso, está sendo implantada uma biblioteca virtual chamada ‘Coroaci’, a qual contará com *links* para o acesso de periódicos, revistas, relatórios, vídeos, monografias, teses, dissertações, livros, artes e fotografia, esta atitude deverá atender às necessidades de pesquisas variadas dos servidores.

Dentre os diversos cursos promovidos pela ESPI para capacitar o servidor municipal, podemos citar os seguintes:

- a. Liderança e motivação de equipes;
- b. Redação Oficial;
- c. Planejamento e Gestão Estratégica;
- d. Inovação e Mudança;
- e. Técnicas de Abordagem e Relações Interpessoais;
- f. Administração de Conflitos;
- g. Orçamento Público;
- h. Licitações Públicas;
- i. Contabilidade Aplicada ao Setor Público;
- j. Mobilidade Urbana e Transporte
- k. Libras;
- l. Excel;
- m. Qualidade Total com 5 S;
- n. Curso Prático de Fotografia;
- o. Redação Jurídica;
- p. Inglês Instrumental;
- q. Espanhol Instrumental;
- r. Técnicas de Defesa Pessoal;

Percebe-se com esta relação, que é apenas um resumo, a variedade de cursos disponibilizados pela ESPI aos servidores da Prefeitura de Manaus.

### **3.2. POPULAÇÃO/AMOSTRA**

O número de participantes da pesquisa foi definido em função do número de servidores concludentes de atividades de capacitação oferecidas pela ESPI no período do ano de 2012 ao ano de 2014, conforme relatório de atividades anual da própria ESPI.

De acordo com o relatório, os servidores concludentes de atividades de capacitação foram:

- Em 2012 => 2883 concludentes;
- Em 2013 => 2717 concludentes;
- Em 2014 => 2672 concludentes.

Neste sentido, para definição de amostra capaz de expressar a realidade da população-alvo, aplicou-se a seguinte fórmula:

$$n = \frac{N \cdot \hat{p} \cdot \hat{q} \cdot (Z_{\alpha/2})^2}{\hat{p} \cdot \hat{q} \cdot (Z_{\alpha/2})^2 + (N - 1) \cdot E^2}$$

Sendo:

$n$  = número de indivíduos na amostra;

$Z_{\alpha/2}$  = valor crítico que corresponde ao grau de confiança desejado;

$p$  = proporção populacional de indivíduos que pertence à categoria que estamos interessados em estudar;

$q$  = proporção populacional de indivíduos que não pertence à categoria que estamos interessados em estudar ( $q = 1 - p$ );

$E$  = margem de erro ou erro máximo de estimativa. Identifica a diferença máxima entre a proporção amostral e a verdadeira proporção populacional ( $p$ ).

Para aplicação da fórmula acima utilizou-se a calculadora on-line presente no sítio: [www.calculoamostral.vai.la](http://www.calculoamostral.vai.la), de modo a definir o tamanho amostra, para isso considerou-se o seguinte:

- População = 3000 concludentes (estimado com base nos dados acima);
- Erro amostral = 8%;
- Nível de confiança = 95%.

O resultado encontrado para o cálculo proposto foi '143', ou seja, para satisfazer o estudo proposto foi necessário aplicar o instrumento de coleta de dados e recolher no mínimo, junto aos servidores, '143' respostas.

### 3.3. CARACTERÍSTICAS DOS INSTRUMENTOS

Para o desenvolvimento da pesquisa foi utilizado um instrumento denominado 'Questionário de avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho, Suporte Organizacional ao Treinamento e Suporte à Transferência de Treinamento'. Este instrumento de pesquisa é uma adaptação do Modelo IMPACT de avaliação de treinamento, o qual foi desenvolvido e validado originalmente por Gardênia Abadd (1999) e posteriormente por Claudemir Hanke (2006).

Tal instrumento consiste na aplicação de questionários que visam mensurar o impacto do treinamento no trabalho, neste caso, por meio das variáveis: ‘Impacto do treinamento no trabalho’, ‘Suporte Organizacional’ e ‘Suporte à transferência da aprendizagem’.

O instrumento é composto por afirmações associadas a uma escala de concordância do tipo Likert, ou seja, ordinal e intervalar com cinco pontos. Cabe ressaltar que o Modelo IMPACT já foi utilizado em diversas pesquisas realizadas por professores, mestrandos e doutorandos, principalmente na Universidade de Brasília.

O quadro a seguir demonstra como as variáveis do instrumento estão distribuídas no interior do questionário.

Quadro 1: Questionário Modelo Impact

<b>Componente 1. Suporte Organizacional</b>	
<b>Itens</b>	<b>Campos</b>
Práticas Organizacionais de Gestão de Desempenho	13 a 27
Valorização do Funcionário	28 a 33
<b>Componente 2. Suporte à Transferência</b>	
Fatores Situacionais de Apoio	34 a 42
Consequências Associadas ao Uso das Novas Habilidades	43 a 49
<b>Componente 3. Impacto do Treinamento no Trabalho</b>	
Impacto do Treinamento no Trabalho	1 a 12

Fonte: Abbad, 1999

### **3.3.1 Questionário de avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho, Suporte Organizacional ao Treinamento e Suporte à Transferência de Treinamento.**

Este questionário, como demonstrado no quadro acima, é formado por três seções:

- I. Impacto do Treinamento no Trabalho;
- II. Suporte Organizacional;
- III. Suporte à Transferência.

A primeira seção ‘Impacto do Treinamento no Trabalho’ é formada por 12 afirmativas em uma escala *Likert*, na qual as alternativas são: 1 – Discordo totalmente da afirmativa; 2 - Discordo, um pouco da afirmativa; 3 – Não concordo, nem discordo da afirmativa; 4 – Concordo com a afirmativa e 5 - Concordo totalmente com a afirmativa.

O ‘Impacto do treinamento no trabalho’ foi construído por Abbad em 1999 e validado estatisticamente por meio da análise dos principais componentes, análises fatoriais (rotação oblíqua e tratamento *pairwise* para os dados omissos) e de confiabilidade (Alpha de Cronbach). A seguir encontra-se a tabela que demonstra o resultado das análises de Abbad (1999), em que os 12 itens exprimem, com alto grau de confiabilidade, as percepções dos participantes da pesquisa acerca do efeito das atividades de capacitação e treinamento no desempenho do trabalho e em sua motivação.

Tabela 1: Validação Impacto do treinamento no trabalho

Item	Descrição dos Itens	H <sup>2</sup>	Carga	$\alpha$ sem o item
6	Melhorou a qualidade do meu trabalho	0,70	0,82	0,92
3	Cometo menos erros no meu trabalho	0,67	0,80	0,92
5	Realizo meu trabalho com maior rapidez	0,66	0,80	0,92
9	Aumentou minha autoconfiança	0,64	0,78	0,92
10	Sugiro com mais frequência mudanças nas rotinas	0,56	0,72	0,92
7	Melhorou a qualidade do meu trabalho em tarefas não relacionadas ao curso	0,56	0,72	0,92
11	Estou mais receptivo a mudanças	0,54	0,71	0,92
2	Aproveito as oportunidades que tenho para praticar as novas habilidades	0,55	0,71	0,92
8	Aumentou minha motivação para o trabalho	0,52	0,69	0,92
12	Meus colegas aprendem comigo	0,515	0,683	0,922
1	Utilizo com frequência as habilidades que aprendi no treinamento	0,481	0,656	0,924
4	Recordo-me bem dos conteúdos que aprendi no curso	0,310	0,514	0,928

$\alpha = 0,93$

A segunda seção, ‘Suporte Organizacional ao Treinamento’, é formada por 21 afirmativas em uma escala *Likert*, na qual as alternativas são: 1 – Discordo totalmente da afirmativa; 2 - Discordo, um pouco da afirmativa; 3 – Não concordo, nem discordo da afirmativa; 4 – Concordo com a afirmativa e 5 - Concordo totalmente com a afirmativa.

Originalmente, nesta seção, o instrumento construído por Abbad (1999) apresenta-se dividido em dois fatores, sendo o primeiro ‘Práticas Organizacionais de Gestão de Desempenho’, formado por 30 afirmativas, já o segundo fator, denominado ‘Valorização do Funcionário’ compõe-se de 6 afirmativas. Esta seção também foi validada estatisticamente por meio da análise dos principais componentes, análises fatoriais (rotação oblíqua e tratamento *pairwise* para os dados omissos) e de confiabilidade (Alpha de Cronbach). A tabela a seguir demonstra os resultados da análise estatística obtidos por Abbad (1999).



Tabela 2: Validação Suporte Organizacional ao Treinamento

<b>Item</b>	<b>Fator 1: Práticas Organizacionais de Gestão de Desempenho e Valorização do Servidor</b>	<b>H<sup>2</sup></b>	<b>Carga</b>	<b><math>\alpha</math> sem o item</b>
23	Preocupa-se em dinamizar e modernizar constantemente os processos de trabalho.	0,52	0,72	0,89
19	Promoção e progressão compatíveis com as aspirações do servidor.	0,46	0,67	0,89
22	Esforça-se para manter salários com poder aquisitivo.	0,54	0,67	0,90
21	Investe em capacitação e aprimoramento profissional, segundo área de atuação de cada um.	0,40	0,62	0,90
18	Procura conhecer e remover obstáculos e dificuldades ao desempenho eficaz.	0,49	0,60	0,89
25	O servidor exemplar tem melhores chances do que os outros de receber recompensa.	0,36	0,58	0,90
26	O servidor pode opinar decisivamente na resolução de problemas de trabalho.	0,39	0,58	0,90
20	A organização mantém coerência entre diretrizes, discursos e ações.	0,40	0,57	0,90
24	Preocupa-se em desenvolver capacidade do servidor, oferecendo-lhe tarefas desafiadoras.	0,39	0,57	0,90
17	A organização valoriza novas ideias e propostas criativas de trabalho.	0,46	0,55	0,90
11	O servidor recebe informações/orientações necessárias ao desempenho eficaz.	0,42	0,54	0,90
12	Leva-se em conta o esforço do servidor para atingir resultados.	0,50	0,53	0,89
16	A organização possui espaço para prestar orientação técnica e profissional	0,32	0,53	0,90
34	São frequentes as manifestações de reconhecimento pelo trabalho bem feito.	0,38	0,53	0,90
33	A organização só se interessa pela produção.	0,29	-0,51	0,90
14	Consulta-se o servidor antes de promover mudanças.	0,39	0,48	0,90
15	O servidor sabe o que deve fazer e quais são as metas de trabalho.	0,37	0,46	0,90
28	Coloca servidor em locais que se ajustam às suas características.	0,32	0,46	0,90
13	A organização possui espaço para conhecer problemas pessoais do servidor.	0,29	0,45	0,90
36	Salários compatíveis com os melhores do mercado.	0,37	0,45	0,90
32	Considera interesses pessoais do servidor ao tomar decisões relativas a este.	0,16	0,37	0,90
<b>Item</b>	<b>Fator 2: Apoio Gerencial ao Treinamento</b>	<b>H<sup>2</sup></b>	<b>Carga</b>	<b><math>\alpha</math> sem o item</b>
7	Chefes discutem com o subordinado possibilidades de aplicação do treinamento no trabalho.	0,56	0,65	0,78
6	Chefes participam ativamente do LNT.	0,53	0,63	0,78
10	Chefes estimulam os subordinados a utilizarem no trabalho o que aprenderam em treinamentos.	0,516	0,58	0,79
8	Chefes viabilizam a liberação de subordinados redistribuindo tarefas no setor.	0,47	0,54	0,79

5	Chefes costumam liberar servidor para treinamento.	0,32	0,45	0,80
9	Chefes garantem participação de subordinados em todas as sessões de treinamento.	0,28	0,36	0,82

$\alpha$  Fator 1 = 0,90 e  $\alpha$  Fator 2 = 0,82

A terceira seção, ‘Suporte à Transferência’, é formada por 16 afirmativas em uma escala *Likert*, na qual as alternativas são 1 – Nunca; 2 – Raramente; 3 – Algumas vezes; 4 – Frequentemente e 5 – Sempre.

Originalmente, nesta seção, o instrumento construído por Abbad (1999) apresenta-se também dividido em dois fatores, sendo o primeiro ‘Apoio Gerencial e Social à Transferência de Treinamento’, formado por 12 afirmativas, já o segundo fator, denominado ‘Suporte Material à Transferência de Treinamento’ compõe-se de 5 afirmativas. Esta seção também foi validada estatisticamente por meio da análise dos principais componentes, análises fatoriais (rotação oblíqua e tratamento *pairwise* para os dados omissos) e de confiabilidade (Alpha de Cronbach). A tabela a seguir demonstra os resultados da análise estatística obtidos por Abbad (1999).

Tabela 3: Validação Suporte à Transferência

Item	Fator 1: Apoio Gerencial e Social à Transferência de Treinamento	H <sup>2</sup>	Carga	$\alpha$ sem o item
19	Meu chefe encoraja a aplicação.	0,68	0,91	0,90
20	Meu chefe planeja comigo o uso das novas habilidades.	0,62	0,87	0,91
21	Recebo as informações necessárias ao uso eficaz das novas habilidades.	0,66	0,84	0,91
15	Meu chefe encoraja-me a aplicar no trabalho o que aprendi no treinamento.	0,65	0,82	0,91
18	Meu chefe remove obstáculos e dificuldades ao uso eficaz das novas habilidades.	0,54	0,80	0,91
32	Recebo elogios pelo uso correto das novas habilidades.	0,55	0,75	0,91
29	Recebo apoio dos colegas experientes.	0,57	0,74	0,91
33	Recebo as orientações e informações necessárias à aplicação eficaz das novas habilidades.	0,54	0,72	0,91
28	Minhas sugestões são levadas em consideração.	0,55	0,70	0,91
30	Minhas tentativas de uso das novas habilidades passam despercebidas.	0,31	-0,55	0,92
13	Tenho oportunidades de utilizar no trabalho o que aprendi no curso.	0,41	0,50	0,92
17	Tenho tido oportunidades de usar novas habilidades em tarefas que realizo raramente.	0,12	0,33	0,92

Item	Fator 2: Suporte Material à Transferência de Treinamento	H <sup>2</sup>	Carga	$\alpha$ sem o item
31	São ressaltados os aspectos negativos a aplicação das novas habilidades.	0,11	-0,32	0,92
23	Fornecer recursos em quantidade suficiente.	0,26	0,88	0,82
25	As ferramentas de trabalho são compatíveis com a aplicação eficaz das novas habilidades.	0,24	0,85	0,82
24	Os recursos materiais estão em boas condições de uso.	0,25	0,85	0,83
22	A organização fornece os recursos materiais necessários.	0,29	0,82	0,82
26	O local de trabalho é adequado à aplicação das novas habilidades.	0,16	0,65	0,85
27	Fornecer recursos financeiros extras.	0,23	0,35	0,90

$\alpha$  Fator 1 = 0,92 e  $\alpha$  Fator 2 = 0,86

A seguir serão demonstrados os procedimentos utilizados na coleta dos dados.

### 3.4.PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados ocorreu no período de 23/06 a 22/07/2015 e foi realizada por meio de questionários *online* remetidos via *e-mail* aos egressos das atividades de treinamento e capacitação ministradas pela ESPI no período de 2012 a 2014.

O *e-mail* de apresentação do questionário continha a identificação do pesquisador, título da pesquisa, objetivos e benefícios associados à participação na pesquisa, de modo a esclarecer as principais características do trabalho científico.

Por meio da parceria com ESPI foi possível utilizar o banco de dados de servidores egressos para o envio dos *e-mails*, possibilitando que a pesquisa alcançasse um número maior de participantes, além de transmitir maior transparência e confiabilidade aos respondentes.

O quadro a seguir demonstra a frequência de respostas no período da aplicação dos questionários.

Quadro 2: Frequência de respostas

<b>Data</b>	<b>Quantidade de respostas</b>	<b>% respostas</b>
23/06/2015	58	39,7%
24/06/2015	30	20,5%
25/06/2015	17	11,6%
26/06/2015	6	4,1%
27/06/2015	1	0,7%
29/06/2015	3	2,1%
30/06/2015	1	0,7%
01/07/2015	7	4,8%
02/07/2015	2	1,4%
03/07/2015	7	4,8%
06/07/2015	1	0,7%
07/07/2015	1	0,7%
08/07/2015	2	1,4%
10/07/2015	2	1,4%
13/07/2015	2	1,4%
14/07/2015	1	0,7%
15/07/2015	2	1,4%
16/07/2015	1	0,7%
20/07/2015	1	0,7%
22/07/2015	1	0,7%
<b>Total</b>	<b>146</b>	<b>100%</b>

De acordo com o quadro acima percebe-se que foi possível atingir o número mínimo de respondentes (143) em relação à amostra necessária para conferir confiabilidade à pesquisa.

### 3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Os questionários respondidos *online* foram extraídos para uma planilha eletrônica, a qual foi organizada de modo a proporcionar o tratamento por meio do software estatístico livre ‘R’ version 3.2.1(2014-10-31) for Windows (32/64 bit), Copyright © The R Foundation for Statistical Computing ISBN 3-900051-07-0, disponível em <http://www.R-project.org/>.

O software estatístico R permite análise e a manipulação de dados, com testes paramétricos e não paramétricos, modelagem linear e não linear, análise de séries temporais, análise de sobrevivência, simulação e estatística espacial, entre outros, além de apresentar facilidade na elaboração de diversos tipos de gráficos, o que torna a apuração estatística dos dados coletados mais rápida e confiável.

### 3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações encontradas no decorrer da pesquisa são as seguintes:

- Dificuldade na obtenção das respostas: a quantidade de afirmativas sujeitas à apreciação do participante (49 ao todo) pode ter influenciado em sua pré-disposição para participar do estudo.
- Elevado grau de dispersão nas respostas dos participantes da pesquisa: estima-se que isto tenha ocorrido por consequência do grande número de órgãos e entidades distintos vinculados à Prefeitura de Manaus, tendo cada um seu modelo de próprio de gestão, o que contribuiu para que afirmativas iguais obtivessem respostas diferentes dependendo da gestão adotada no ambiente de trabalho do participantes da pesquisa.
- Aplicação do Modelo IMPACT de forma reduzida: em razão do tempo disponível e da complexidade de aplicação do Modelo IMPACT em sua forma integral, foi utilizada uma forma reduzida do mesmo, a qual contou com apenas três dimensões das sete que compõe a forma completa do instrumento. A aplicação do modelo original traria ganhos quanto à identificação das características dos treinandos e do treinamento, bem como mensuraria as reações e níveis de aprendizagem obtidos por meio da capacitação.
- Elevado número de respostas indiferentes nas seções suporte organizacional e suporte à transferência do questionário de avaliação do impacto do treinamento no trabalho: em decorrência do questionário ser uma ferramenta consolidada, fez-se o uso na forma em que foi validado estatisticamente, no entanto, pelo fato do instrumento contar com uma escala do tipo Likert de 5 pontos, em alguns casos tem-se a predominância da resposta central, o que prejudica a análise dos dados, uma vez que o participantes não opinam em prol da concordância ou discordância do tema abordado.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com o intuito de efetuar a análise descritiva dos dados coletados, de modo a identificar o impacto das atividades de capacitação promovidas pela ESPI, o suporte organizacional e suporte à transferência de treinamento, serão discutidos os valores das médias, desvios-padrão, modas e frequências das variáveis obtidos por meio da aplicação do ‘Questionário de avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho, Suporte Organizacional e Suporte à Transferência de Treinamento’.

Cabe ressaltar que, segundo Borges-Andrade e Lima (1983), desvios-padrão que ultrapassam o valor de 0.94 são considerados altos e significam que há grande dispersão de respostas dos participantes da pesquisa.

### 4.1 ANÁLISE DESCRITIVA – IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO

A seguir, serão demonstrados os resultados descritivos, do ponto de vista dos participantes da pesquisa, no que diz respeito ao impacto do treinamento (capacitação) em suas atividades laborais.

Esta seção do questionário é formada por 12 afirmativas em uma escala *Likert*, na qual as alternativas são: 1 – Discordo totalmente da afirmativa; 2 - Discordo, um pouco da afirmativa; 3 – Não concordo, nem discordo da afirmativa; 4 – Concordo com a afirmativa e 5 - Concordo totalmente com a afirmativa.

Os gráficos e tabelas a seguir demonstram as frequências e percentuais das respostas dos participantes em cada uma das 12 afirmativas que compõe a primeira seção do questionário.

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

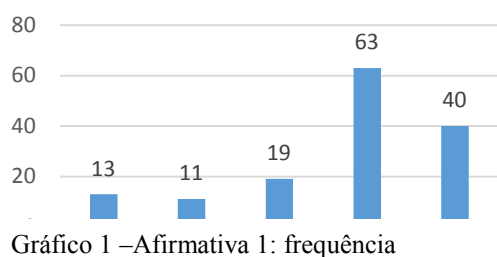


Tabela 4–Afirmitiva 1: frequência e percentual

1	Discordo totalmente da afirmativa	13	8.9%
2	Discordo, um pouco da afirmativa	11	7.5%
3	Não concordo, nem discordo da afirmativa	19	13%
4	Concordo com a afirmativa	63	43,2%
5	Concordo totalmente com a afirmativa	40	27,4%

De acordo com a Tabela 1 percebe-se que 70,6% (43,2% + 27,4%) dos participantes da pesquisa utilizam em seu trabalho o que foi aprendido nas atividades de capacitação promovidas pela ESPI, o que demonstra a relevância dos assuntos e temas abordados no treinamento.

## 2. Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado

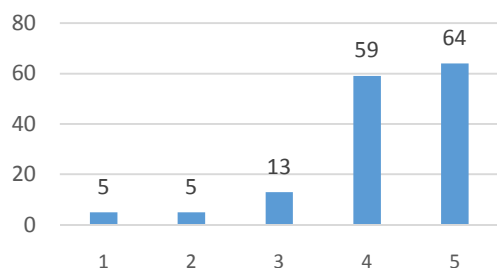


Gráfico 2–Afirmativa 2: frequência

Tabela 5–Afirmativa 2: frequência e percentual

1	Discordo totalmente da afirmativa	5	3.4%
2	Discordo, um pouco da afirmativa	5	3.4%
3	Não concordo, nem discordo da afirmativa	13	8.9%
4	Concordo com a afirmativa	59	40.4%
5	Concordo totalmente com a afirmativa	64	43.8%

Segundo a Tabela 2 nota-se que 84,2% (40,4%+43,8%) dos respondentes aproveitam as oportunidades que surgem no dia a dia para porem em prática o que foi aprendido através da capacitação gerenciada pela ESPI, demonstrando que a intenção dos servidores é realmente a de aplicar os novos conhecimentos e habilidades aprendidos.

## 3. As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos

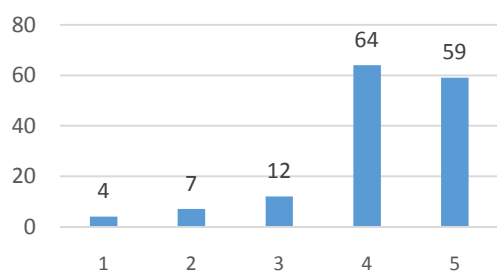


Gráfico 3–Afirmativa 3: frequência

Tabela 6–Afirmativa 3: frequência e percentual

1	Discordo totalmente da afirmativa	4	2.7%
2	Discordo, um pouco da afirmativa	7	4.8%
3	Não concordo, nem discordo da afirmativa	12	8.2%
4	Concordo com a afirmativa	64	43.8%
5	Concordo totalmente com a afirmativa	59	40.4%

Por meio da Tabela 3 verifica-se que 84,2% (43,8%+40,4%) dos participantes da pesquisa cometeram menos erros no trabalho após participarem de alguma atividade de capacitação promovida pela ESPI, ressaltando, assim, a eficácia do treinamento, por meio do ganho de eficiência na Prefeitura de Manaus, corroborando com as considerações de Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), uma das vantagens do treinamento é possibilitar a economia de custos pela eliminação dos erros na execução dos trabalhos.

#### 4. Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento.

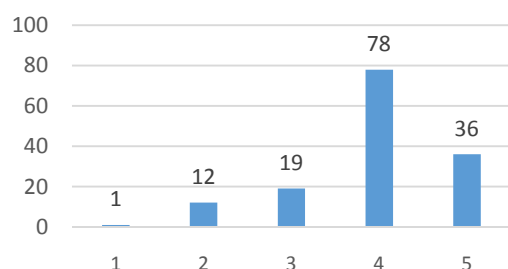


Gráfico 4–Afirmativa 4: frequência

Tabela 7–Afirmativa 4: frequência e percentual

1	Discordo totalmente da afirmativa	1	0.7%
2	Discordo, um pouco da afirmativa	12	8.2%
3	Não concordo, nem discordo da afirmativa	19	13%
4	Concordo com a afirmativa	78	53.4%
5	Concordo totalmente com a afirmativa	36	24.7%

De acordo com a Tabela 4 percebe-se que 78,1% (53,4%+24,7%) dos respondentes recordam-se bem dos conteúdos aprendidos nos treinamentos, significando que os instrutores da ESPI conseguem proporcionar um ótimo nível de retenção de aprendizagem.

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

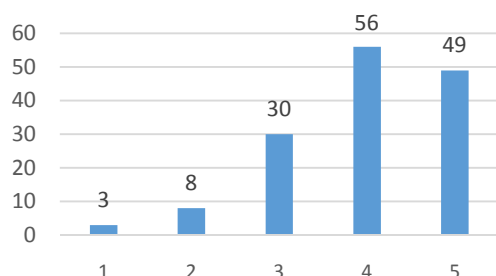


Gráfico 5–Afirmativa 5: frequência

Tabela 8–Afirmativa 5: frequência e percentual

1	Discordo totalmente da afirmativa	3	2.1%
2	Discordo, um pouco da afirmativa	8	5.5%
3	Não concordo, nem discordo da afirmativa	30	20.5%
4	Concordo com a afirmativa	56	38.4%
5	Concordo totalmente com a afirmativa	49	33.6%

Segundo a Tabela 5, dos participantes da pesquisa, 72% (38,4%+33,6%) ganharam agilidade na execução de suas atividades quando aplicam os conhecimentos adquiridos por meio da capacitação gerenciada pela ESPI, demonstrando um ganho de eficiência no trabalho, o que, conforme Borges-Andrade, Abbad, Mourão e Cols. (2006), trata-se de uma melhoria de desempenho, uma das finalidades do treinamento.



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

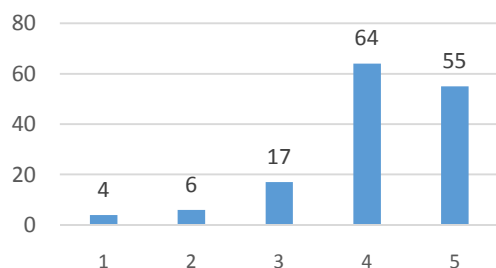


Gráfico 6–Afirmativa 6: frequência

Tabela 9–Afirmativa 6: frequência e percentual

1	Discordo totalmente da afirmativa	4	2.7%
2	Discordo, um pouco da afirmativa	6	4.1%
3	Não concordo, nem discordo da afirmativa	17	11.6%
4	Concordo com a afirmativa	64	43.8%
5	Concordo totalmente com a afirmativa	55	37.7%

Por meio da Tabela 6 nota-se que 81,5% (43,8%+37,7%) dos respondentes obtiveram ganhos de qualidade nas atividades ligadas diretamente ao conteúdo ministrado no treinamento do qual participaram, nesse sentido a formação profissional está cumprindo seu papel, segundo Abbad, Borges-Andrade, Mourão e Cols. (2006), visto que a formação profissional busca qualidade e produtividade, polivalência, enriquecimento das tarefas, aumento da responsabilidade dos trabalhadores, além disso Kotler (2000) ressalta que a qualidade é a chave para a criação de valor e satisfação de clientes.

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

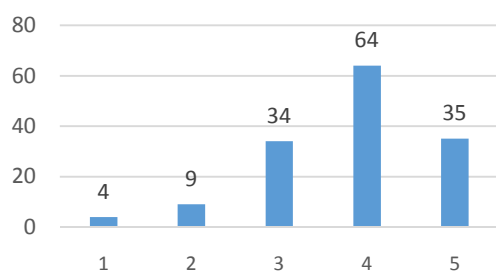


Gráfico 7–Afirmativa 7: frequência

Tabela 10–Afirmativa 7: frequência e percentual

1	Discordo totalmente da afirmativa	4	2.7%
2	Discordo, um pouco da afirmativa	9	6.2%
3	Não concordo, nem discordo da afirmativa	34	23.3%
4	Concordo com a afirmativa	64	43.8%
5	Concordo totalmente com a afirmativa	35	24%

De acordo com a Tabela 7 percebe-se, que, mesmo as atividades laborais que não estavam ligadas diretamente ao conteúdo da capacitação obtiveram ganho de qualidade, visto que 67,8% (43,8%+24%) dos respondentes concordaram, demonstrando que o aprendizado resultante do treinamento gerenciado pela ESPI é expansível às demais atividades laborais,

não ficando restrito a um conteúdo preestabelecido, o que corrobora com o exposto por Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), que apontam como vantagem do treinamento a melhoria dos padrões profissionais dos treinados em sentido geral.

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

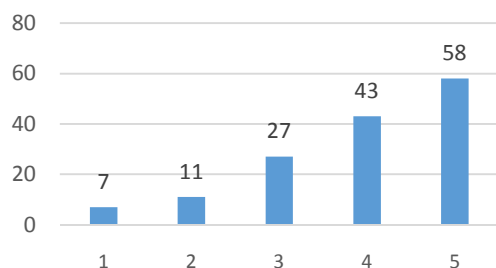


Gráfico 8–Afirmativa 8: frequência

Tabela 11–Afirmativa 8: frequência e percentual

1	Discordo totalmente da afirmativa	7	4.8%
2	Discordo, um pouco da afirmativa	11	7.5%
3	Não concordo, nem discordo da afirmativa	27	18.5%
4	Concordo com a afirmativa	43	29.5%
5	Concordo totalmente com a afirmativa	58	39.7%

Segundo a Tabela 8 verifica-se que 69,2% (29,5%+39,7) dos participantes da pesquisa sentem-se mais motivados para o trabalho após serem capacitados pela ESPI, fator importantíssimo para a produtividade do servidor.

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

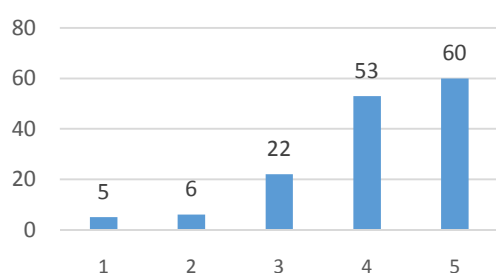


Gráfico 9–Afirmativa 9: frequência

Tabela 12–Afirmativa 9: frequência e percentual

1	Discordo totalmente da afirmativa	5	3.4%
2	Discordo, um pouco da afirmativa	6	4.1%
3	Não concordo, nem discordo da afirmativa	22	15.1%
4	Concordo com a afirmativa	53	36.3%
5	Concordo totalmente com a afirmativa	60	41.1%

Segundo a Tabela 9, tem-se que 77,4% (36,3%+41,1%) dos respondentes sentem-se mais confiantes para a execução de suas atividades após participarem dos treinamentos desenvolvidos pela ESPI.

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

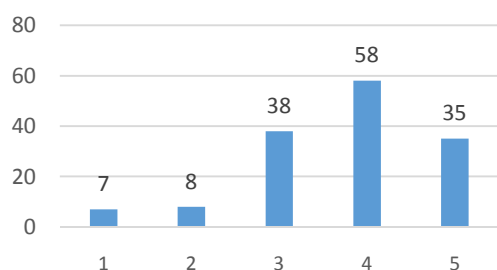


Gráfico 10–Afirmativa 10: frequência

Tabela 13–Afirmativa 10: frequência e percentual

1	Discordo totalmente da afirmativa	7	4.8%
2	Discordo, um pouco da afirmativa	8	5.5%
3	Não concordo, nem discordo da afirmativa	38	26%
4	Concordo com a afirmativa	58	39.7%
5	Concordo totalmente com a afirmativa	35	24%

Verifica-se na Tabela 10 que 63,7% (39,7+24%) dos participantes da pesquisa têm sugerido, com mais frequência, mudanças nas rotinas de trabalho do órgão ou setor a que estão vinculados, demonstrando que, com a aquisição de novos conhecimentos e habilidades, os servidores tornam-se mais capazes de identificar melhorias no ambiente de trabalho, o que, segundo Kerr do Amaral (2006), trata-se de uma das finalidades da capacitação dos servidores públicos, visto que esta deve apoiar o gerenciamento de mudanças e a inovação na Administração Pública, pois os servidores devem ser capazes de melhorar processos, usar novas tecnologias e, sobretudo, criar ambientes que favoreçam a inovação.

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

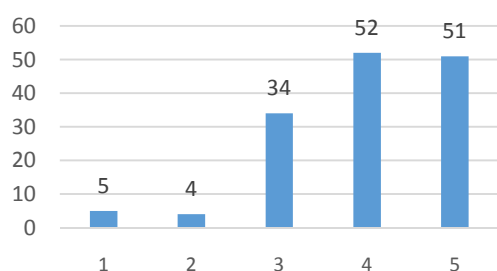


Gráfico 11–Afirmativa 11: frequência

Tabela 14–Afirmativa 11: frequência e percentual

1	Discordo totalmente da afirmativa	5	3.4%
2	Discordo, um pouco da afirmativa	4	2.7%
3	Não concordo, nem discordo da afirmativa	34	23.3%
4	Concordo com a afirmativa	52	35.6%
5	Concordo totalmente com a afirmativa	51	34.9%

Na Tabela 11 nota-se que 70,5% (35,6%+34,9%) dos respondentes tornaram-se mais receptivos às mudanças necessárias no trabalho após serem capacitados pela ESPI, e, que apenas 6,1% (3,4%+2,7%), discordam um pouco ou totalmente da afirmativa, ressaltando que o servidor capacitado está mais propício entender o real sentido das mudanças requeridas ao melhor andamento dos processos de trabalho, deixando de lado as barreiras que são criadas quando se fala em mudança.

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

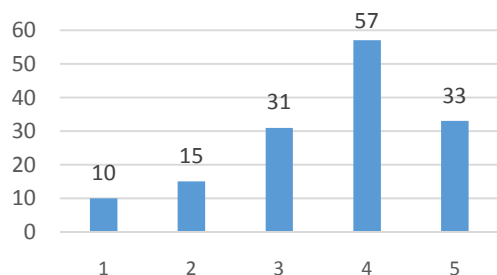


Gráfico 12–Afirmativa 12: frequência

Tabela 15–Afirmativa 12: frequência e percentual

1	Discordo totalmente da afirmativa	10	6.8%
2	Discordo, um pouco da afirmativa	15	10.3%
3	Não concordo, nem discordo da afirmativa	31	21.2%
4	Concordo com a afirmativa	57	39%
5	Concordo totalmente com a afirmativa	33	22.6%

A Tabela 12 demonstra que 61,6% (39%+22,6%) dos participantes da pesquisa proporcionaram algum ganho de habilidades aos seus colegas de trabalho, demonstrando que as habilidades adquiridas nos treinamentos promovidos pela ESPI estão sendo disseminados de maneira satisfatória.

Na sequência apresentam-se as médias, os desvios-padrão e as modas obtidos para cada afirmativa da primeira seção do questionário.

Os dados a seguir foram organizados de forma decrescente em relação às maiores médias, as quais variam no intervalo de 1 a 5.

Quadro 3 – Impacto do Treinamento no Trabalho: médias, modas e desvios-padrão

Item	Descrição dos Itens	Média	Desvio-padrão	Moda
2	Aproveito as oportunidades que tenho para praticar as novas habilidades	4.18	0.97	5
3	Cometo menos erros no meu trabalho	4.14	0.95	4
6	Melhorou a qualidade do meu trabalho	4.10	0.94	4
9	Aumentou minha autoconfiança	4.08	1.01	5
5	Realizo meu trabalho com maior rapidez	3.96	0.97	4
11	Estou mais receptivo a mudanças	3.96	1.03	4
4	Recordo-me bem dos conteúdos que aprendi no curso	3.93	0.87	4
8	Aumentou minha motivação para o trabalho	3.92	1.14	5
7	Melhorou a qualidade do meu trabalho em tarefas não relacionadas ao curso	3.80	0.96	4
1	Utilizo com frequência as habilidades que aprendi no treinamento	3.73	1.20	4
10	Sugiro com mais frequência mudanças nas rotinas	3.73	1.04	4
12	Meus colegas aprendem comigo	3.60	1.14	4

De acordo com os dados expostos, percebe-se que as médias variaram de 3.60 a 4.18, o que releva um forte aspecto positivo dos treinandos em relação ao impacto das atividades de capacitação promovidas pela ESPI em suas atividades no ambiente de trabalho. Os valores das modas confirmam este aspecto, pois em 9 de 12 oportunidades as respostas receberam valor 4 'concordo com a afirmativa' e as demais, valor 5 'concordo totalmente com a afirmativa'.

As médias mais altas foram observadas nos itens 2 (M=4.18; DP=0.97), 3 (M=4.14; DP=0.95), 6 (M=4.10; DP=0.94) e 9 (M=4.08; DP=1.01), que avaliam, respectivamente, a possibilidade de aplicação de novas habilidades no ambiente de trabalho quando há oportunidade; a redução da quantidade de erros cometidos no trabalho; a melhoria na qualidade do trabalho e o aumento da autoconfiança dos servidores públicos municipais. Dentre estes itens, o que apresentou o menor desvio-padrão foi o item 6 (DP=0.94), portanto os demais possuem alta dispersão nas respostas dos participantes da pesquisa.

Os itens 5 (M=3.96; DP=0.97), 11 (M=3.96; DP=1.03), 4 (M=3.93; DP=0.87), 8 (M=3.92; DP=1.14) e 7 (M=3.80; DP=0.96) que tratam, respectivamente, da realização do trabalho com mais rapidez; da propensão do servidor para estar receptivo às mudanças; das lembranças do conteúdo da capacitação; do aumento da motivação do servidor e da melhoria das atividades laborais não ligadas diretamente ao conteúdo da atividade de capacitação, apresentaram valores aproximados a 4 (Concordo com a afirmativa), o que é confirmado pela moda dos quatro primeiros itens (Moda=4) e do último da sequência (Moda=5). Destes itens, somente o item 4 (DP=0.87) apresentou desvio-padrão abaixo dos 0.94 considerados como referência, ou seja, neste houve alta convergência nas respostas dos participantes, enquanto que nos demais itens houve bastante variância de respostas.

Já os itens 1 (M=3.73; DP=1.20), 10 (M=3.73; DP=1.04) e 12 (M=3.6; DP= 1.14), que abordam, respectivamente, a utilização das habilidades aprendidas no treinamento; as sugestões do servidor para mudanças nas rotinas de trabalho e o aprendizado dos colegas de trabalho por meio dos treinandos apresentam as menores médias na primeira seção do questionário, no entanto, suas modas apresentam valor 4, ou seja, percebe-se que os respondentes estão mais inclinados a concordar com as assertivas do que assumirem uma posição de indiferença, que neste caso seria representado por um valor de moda 3.

Os itens 1, 8 e 12 apresentam os maiores desvios-padrão desta seção do questionário, 1.20, 1.14 e 1.14 respectivamente, o que representa uma elevada dispersão nas respostas dos participantes da pesquisa.

Observa-se, após a análise dos dados relacionados com a primeira seção do questionário, que a capacitação profissional voltada para os servidores municipais, gerenciada pela ESPI, tem um forte impacto positivo nas atividades laborais destes servidores, de modo que acabam por incrementar melhorias, não somente no desenvolvimento das atividades de cada servidor capacitado, mas também contribuem para um melhor atendimento às demandas da população manauara.

## 4.2 ANÁLISE DESCRITIVA – SUPORTE ORGANIZACIONAL

A seguir, serão demonstrados os resultados descritivos do ponto de vista dos participantes da pesquisa, no que diz respeito ao suporte organizacional em prol do treinamento e da capacitação de servidores.

Esta seção do questionário é formada por 21 afirmativas em uma escala *Likert*, na qual as alternativas são: 1 – Discordo totalmente da afirmativa; 2 - Discordo, um pouco da afirmativa; 3 – Não concordo, nem discordo da afirmativa; 4 – Concordo com a afirmativa e 5 - Concordo totalmente com a afirmativa.

Os gráficos e tabelas a seguir demonstram as frequências e percentuais das respostas em cada uma das 21 afirmativas que compõe a segunda seção do questionário, sendo 15 (de 13 a 27) relacionadas à dimensão ‘Práticas Organizacionais de Gestão de Desempenho’ e 6 (de 28 a 33) relacionadas à dimensão ‘Valorização do Funcionário’.

### 4.2.1 Análise descritiva – Suporte Organizacional – Práticas Organizacionais de Gestão de Desempenho.

A seguir, demonstram-se as frequências e percentuais obtidos para cada afirmativa da segunda seção do questionário, no que diz respeito ao Suporte Organizacional, na dimensão ‘Práticas Organizacionais de Gestão de Desempenho’.

13. Em minha Unidade, o funcionário recebe orientações e informações necessárias à execução eficaz de suas atividades.

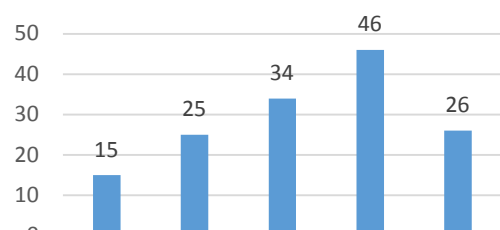


Gráfico 13–Afirmativa 13: frequência

Tabela 16–Afirmativa 13: frequência e percentual

Alternativa	Frequência	Percentual
1	15	10.3%
2	25	17.1%
3	34	23.3%
4	46	31.5%
5	26	17.8%

De acordo com a Tabela 13, pode-se dizer que em 49,3% (31,5%+17,8%) das oportunidades os servidores participantes da pesquisa recebem alguma orientação quanto à melhor execução de suas atividades laborais.

14. Em minha Unidade, leva-se em conta o esforço feito pelo funcionário para atingir os resultados esperados.

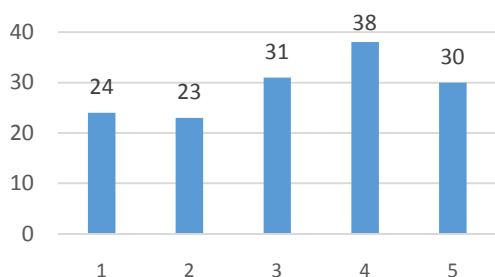


Gráfico 14–Afirmativa 14: frequência

Tabela 17–Afirmativa 14: frequência e percentual

1	Discordo totalmente da afirmativa	24	16.4%
2	Discordo, um pouco da afirmativa	23	15.8%
3	Não concordo, nem discordo da afirmativa	31	21.2%
4	Concordo com a afirmativa	38	26%
5	Concordo totalmente com a afirmativa	30	20.5%

A Tabela 14 demonstra que, dos respondentes da pesquisa, 46,5% (26%+20,5%) perceberam que seus esforços para atingir resultados no trabalho são levados em consideração, enquanto que 32,2% (15,8%+16,4) discordam ou discordam totalmente desta afirmativa, informando que seus esforços vêm sendo desconsiderados pelo órgão ou setor, importando-se apenas pelos resultados alcançados. Nesse aspecto Chiavenato (2010) aponta que a cultura interna da organização deve favorecer o aprendizado, logo, quando os resultados não são o requisito considerado mais importante, o ‘como fazer’ ganha destaque, elevando o aprendizado dos servidores da Prefeitura de Manaus.

15. A Unidade em que trabalho possui um espaço para tomar conhecimento dos problemas pessoais do funcionário e prestar-lhe orientação e aconselhamento.

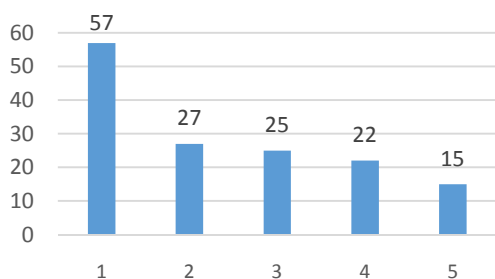


Gráfico 15–Afirmativa 15: frequência

Tabela 18–Afirmativa 15: frequência e percentual

1	Discordo totalmente da afirmativa	57	39%
2	Discordo, um pouco da afirmativa	27	18.5%
3	Não concordo, nem discordo da afirmativa	25	17.1%
4	Concordo com a afirmativa	22	15.1%
5	Concordo totalmente com a afirmativa	15	10.3%

Neste caso, segundo a Tabela 15, percebe-se que 39% dos participantes da pesquisa não contam com um espaço dedicado a prestar algum tipo de auxílio na resolução dos

problemas pessoais enfrentados pelos servidores, o que, na grande maioria das vezes, afeta suas vidas profissionais, gerando baixa produtividade, ineficiência, custos, dentre outros. É necessário que haja melhoria neste aspecto, visto que apenas 10,3% participantes concordam totalmente com a afirmativa.

16. Em minha Unidade, consulta-se o funcionário antes de se promover mudanças nos serviços/procedimentos e na organização.

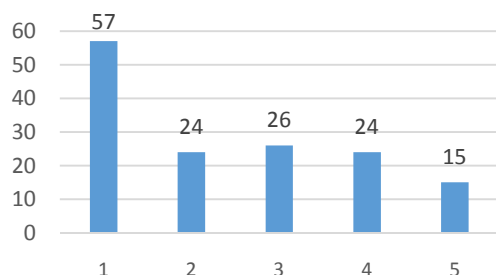


Gráfico 16–Afirmativa 16: frequência

Tabela 19–Afirmativa 16: frequência e percentual

1	Discordo totalmente da afirmativa	57	39%
2	Discordo, um pouco da afirmativa	24	16.4%
3	Não concordo, nem discordo da afirmativa	26	17.8%
4	Concordo com a afirmativa	24	16.4%
5	Concordo totalmente com a afirmativa	15	10.3%

Verifica-se, por meio da Tabela 16, que 55,4% (16,4%+39%) dos respondentes apontaram que há pouca ou nenhuma consulta ao servidor quando são necessárias mudanças na organização, neste caso percebe-se a ausência de uma liderança mais democrática e participativa, o que gera no servidor um sentimento de exclusão, não pertencimento, provocando a sensação de frustração e que as suas opiniões não têm valor. Nesse sentido, a organização estaria deixando de aproveitar umas das vantagens do treinamento, segundo Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), que seria a valorização do trabalho do servidor capacitado, melhoria do clima organizacional e elevação do moral do setor.

17. Em minha Unidade, o funcionário sabe exatamente o que deve fazer e quais são as metas de desempenho esperadas.

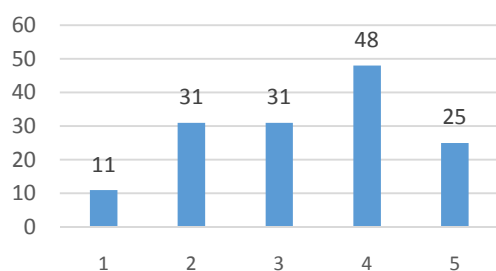


Gráfico 17–Afirmativa 17: frequência

Tabela 20–Afirmativa 17: frequência e percentual

1	Discordo totalmente da afirmativa	11	7.5%
2	Discordo, um pouco da afirmativa	31	21.2%
3	Não concordo, nem discordo da afirmativa	31	21.2%
4	Concordo com a afirmativa	48	32.9%
5	Concordo totalmente com a afirmativa	25	17.1%



A Tabela 17 demonstra que 50% (32,9%+17,1%) dos participantes da pesquisa sabem quais são as metas de desempenho esperadas pela instituição, o que reflete uma política de integração institucional, em que planos e metas são compartilhados com os servidores, além disso, percebe-se que há uma boa política de gestão de pessoas, visto que, de acordo com Gil (2001), com práticas assim a organização busca a cooperação dos indivíduos para que sejam alcançados os objetivos organizacionais.

18. Minha Unidade possui um espaço para prestar orientações técnica e profissional ao funcionário.

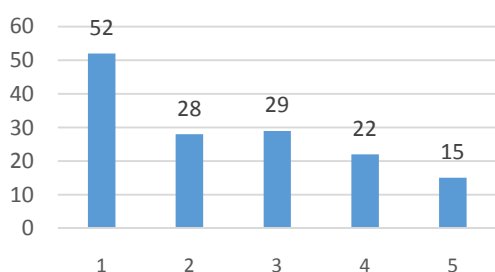


Gráfico 18–Afirmativa 18: frequência

Tabela 21–Afirmativa 18: frequência e percentual

1	Discordo totalmente da afirmativa	52	35.6%
2	Discordo, um pouco da afirmativa	28	19.2%
3	Não concordo, nem discordo da afirmativa	29	19.9%
4	Concordo com a afirmativa	22	15.1%
5	Concordo totalmente com a afirmativa	15	10.3%

Fica explícito, com a análise da Tabela 18, que é necessário melhorar a comunicação entre superiores e subordinados, além de verificar se os servidores entendem as ordens que lhes são passadas, uma vez que 54,8% (19,2%+35,6%) dos respondentes não identificaram em suas organizações um espaço reservado para prestar-lhes orientações técnicas e profissionais.

19. Minha Unidade valoriza as ideias e propostas criativas de trabalho feitas pelo funcionário.

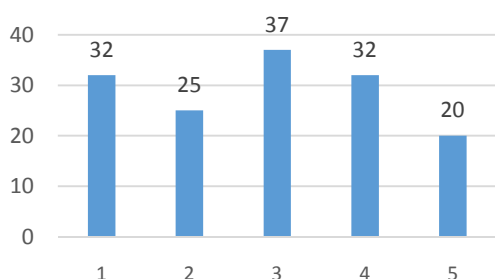


Gráfico 19–Afirmativa 19: frequência

Tabela 22–Afirmativa 19: frequência e percentual

1	Discordo totalmente da afirmativa	32	21.9%
2	Discordo, um pouco da afirmativa	25	17.1%
3	Não concordo, nem discordo da afirmativa	37	25.3%
4	Concordo com a afirmativa	32	21.9%
5	Concordo totalmente com a afirmativa	20	13.7%

Segundo a Tabela 19 e o Gráfico 19, nota-se um grande equilíbrio nas opiniões dos servidores participantes da pesquisa, visto que 39% (17,1%+21,9%) ressaltam mais o aspecto

negativo da afirmativa, contrariando que as ideias e propostas criativas de trabalho dos servidores são valorizadas pela organização, enquanto isso, 35,6% (21,9%+13,7%) dos participantes afirmam que suas ideias e propostas criativas são lavadas em consideração pela organização.

20. Minha Unidade procura conhecer as dificuldades encontradas pelo funcionário e toma providências necessárias para saná-las ou remover obstáculos ao desempenho eficaz.

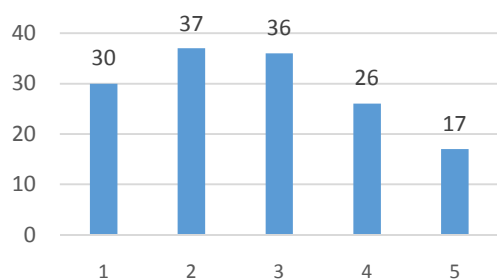


Gráfico 20–Afirmativa 20: frequência

Tabela 23–Afirmativa 20: frequência e percentual

1	Discordo totalmente da afirmativa	30	20.5%
2	Discordo, um pouco da afirmativa	37	25.3%
3	Não concordo, nem discordo da afirmativa	36	24.7%
4	Concordo com a afirmativa	26	17.8%
5	Concordo totalmente com a afirmativa	17	11.6%

Ao serem analisados o Gráfico 20 e a Tabela 20, percebe-se uma predominância do aspecto negativo da afirmativa, visto que em 45,8% (25,3%+20,5) das oportunidades as organizações vinculadas à Prefeitura de Manaus não se preocupam em tomar as providências necessárias para auxiliar os servidores nas dificuldades enfrentadas por eles, muitas das vezes exigindo que resultados sejam alcançados, porém, sem que contribuam com os meios necessários para tal.

21. As oportunidades de promoção e progressão funcionais oferecidas por minha Unidade são compatíveis com as aspirações pessoais e profissionais.

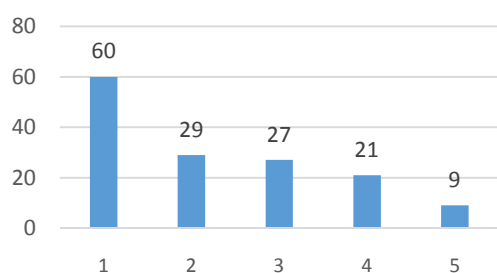


Gráfico 21–Afirmativa 21: frequência

Tabela 24–Afirmativa 21: frequência e percentual

1	Discordo totalmente da afirmativa	60	41.1%
2	Discordo, um pouco da afirmativa	29	19.9%
3	Não concordo, nem discordo da afirmativa	27	18.5%
4	Concordo com a afirmativa	21	14.4%
5	Concordo totalmente com a afirmativa	9	6.2%

Pode-se observar na Tabela 21, que 41,1% dos respondentes entendem que as unidades da Prefeitura de Manaus em que trabalham não estão lhes oferecendo oportunidades condizentes com suas aspirações pessoais e profissionais, o que pode ser um fator de grande desmotivação no ambiente de trabalho, podendo gerar danos graves à estratégia

organizacional. Sempre que possível, é necessário avaliar o quadro de pessoal da organização e oferecer melhores oportunidades aos que geram os melhores resultados e estão aptos crescer profissionalmente na entidade. Cabe ressaltar, ainda, que apenas 6,2% dos participantes da pesquisa estão satisfeitos com suas posições atuais na organização. Gil (2001) aponta que a gestão de pessoas em cada organização deve considerar não somente os objetivos organizacionais, mas também os objetivos pessoais de cada funcionário, logo, as práticas de gestão de pessoas devem ser melhor adequadas no âmbito Prefeitura de Manaus.

## 22. Minha Unidade mantém coerência entre diretrizes, discursos e ações que realiza.

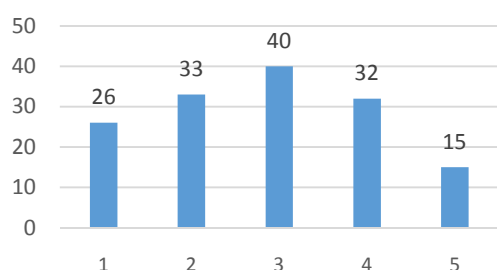


Gráfico 22–Afirmativa 22: frequência

Tabela 25–Afirmativa 22: frequência e percentual

1	Discordo totalmente da afirmativa	26	17.8%
2	Discordo, um pouco da afirmativa	33	22.6%
3	Não concordo, nem discordo da afirmativa	40	27.4%
4	Concordo com a afirmativa	32	21.9%
5	Concordo totalmente com a afirmativa	15	10.3%

Tanto a Tabela 22, quanto o Gráfico 22 apontam que há um certo equilíbrio nesta afirmativa, visto que 32,2% (21,9%+10,3%) dos participantes da pesquisa afirmam que as ações de suas entidades são condizentes com os discursos, enquanto que 40,4% (22,6%+17,8%) discordam um pouco ou totalmente desta afirmação.

## 23. A Unidade onde trabalho investe na capacitação e aprimoramento profissional do seu funcionário, oferecendo-lhe constantemente treinamentos específicos, segundo a área de atuação de cada um.

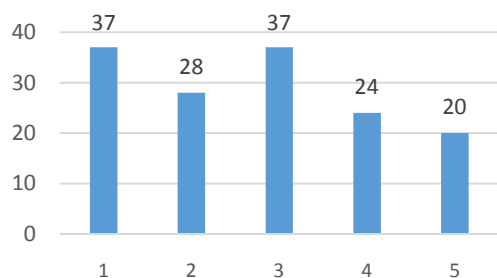


Gráfico 23–Afirmativa 23: frequência

Tabela 26–Afirmativa 23: frequência e percentual

1	Discordo totalmente da afirmativa	37	25.3%
2	Discordo, um pouco da afirmativa	28	19.2%
3	Não concordo, nem discordo da afirmativa	37	25.3%
4	Concordo com a afirmativa	24	16.4%
5	Concordo totalmente com a afirmativa	20	13.7%

Ao observar a Tabela 23 e o Gráfico 23, verifica-se que 44,5% (19,2%+25,3%) dos respondentes discordam um pouco ou totalmente da afirmativa acima, ressaltando o aspecto negativo da afirmativa, ou seja, as unidades em que trabalham nem sempre investem no aperfeiçoamento profissional de seus servidores, porém, como a ESPI é a entidade da Prefeitura de Manaus responsável pela capacitação profissional dos servidores municipais, nem sempre é necessário que cada órgão específico da Prefeitura invista diretamente na capacitação de seus servidores, uma vez que podem demandar tal atuação por meio ESPI. Chiavenato (1999) aponta ser um objetivo da gestão de pessoas de cada organização proporcionar à entidade funcionários bem treinados, hipotetiza-se que certas secretarias não repassam as informações recebidas sobre os treinamentos disponíveis na ESPI ou inviabilizam a saída do servidor para os treinamentos.

24. A Unidade onde trabalho preocupa-se em dinamizar e modernizar constantemente seus processos de trabalho.

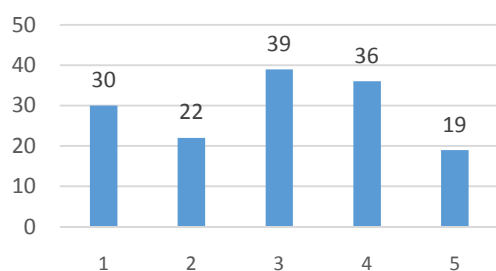


Gráfico 24–Afirmativa 24: frequência

Tabela 27–Afirmativa 24: frequência e percentual

1	Discordo totalmente da afirmativa	30	20.5%
2	Discordo, um pouco da afirmativa	22	15.1%
3	Não concordo, nem discordo da afirmativa	39	26.7%
4	Concordo com a afirmativa	36	24.7%
5	Concordo totalmente com a afirmativa	19	13%

Aqui mais uma afirmativa em que percebe-se o equilíbrio nas respostas, visto que 37,7% (24,7%+13%) dos participantes da pesquisa ressaltam que suas unidades de trabalho preocupam-se com a modernização e dinamização dos processos de trabalho, enquanto que 35,6% (15,1%+20,5%) discordam um pouco ou totalmente da afirmativa, podendo-se inferir que alguns órgãos atuam por meio de processos ultrapassados e pouco eficientes, tal cenário contraria o que aponta Chiavenato (2010), pois é desejável que as organizações criem e desenvolvam uma cultura interna comprometida com as mudanças na organização, para que possam obter níveis de desempenho adequado.

25. Minha Unidade preocupa-se em proporcionar o desenvolvimento da capacidade do funcionário, oferecendo-lhe tarefas desafiadoras.

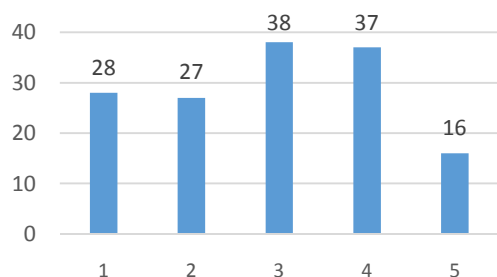


Gráfico 25–Afirmativa 25: frequência

Tabela 28–Afirmativa 25: frequência e percentual

1	Discordo totalmente da afirmativa	28	19.2%
2	Discordo, um pouco da afirmativa	27	18.5%
3	Não concordo, nem discordo da afirmativa	38	26%
4	Concordo com a afirmativa	37	25.3%
5	Concordo totalmente com a afirmativa	16	11%

A Tabela 25 e o Gráfico 25 apresentam outra afirmativa em que o equilíbrio nas respostas torna-se evidente, pois, de um lado 36,6% (25,3%+11%) dos respondentes concordam que suas organizações preocupam-se em oferecer-lhes tarefas desafiadoras, de modo explorar suas capacidades profissionais. Já, por outro lado, 37,7% (18,5%+19,2) acreditam que sua capacidade profissional está sendo subestimada pela organização ao lhes oferecer tarefas pouco desafiadoras.

26. Em minha Unidade, o funcionário pode opinar decisivamente na resolução de problemas de trabalho.

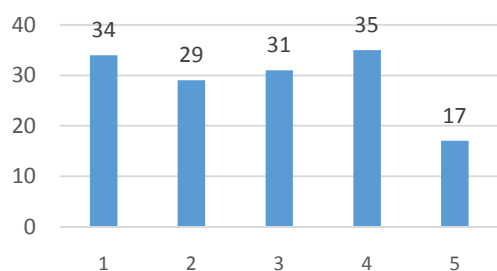


Gráfico 26–Afirmativa 26: frequência

Tabela 29–Afirmativa 26: frequência e percentual

1	Discordo totalmente da afirmativa	34	23.3%
2	Discordo, um pouco da afirmativa	29	19.9%
3	Não concordo, nem discordo da afirmativa	31	21.2%
4	Concordo com a afirmativa	35	24%
5	Concordo totalmente com a afirmativa	17	11.6%

Segundo a Tabela 26, verifica-se que 43,2% (19,9%+23,3%) dos participantes da pesquisa percebem que suas unidades de trabalho não levam em consideração suas opiniões na resolução de problemas, o que pode ser resolvido com a implantação de uma liderança mais democrática.

27. Minha Unidade flexibiliza horários, de modo a permitir que o funcionário possa cumprir sua jornada de trabalho, conciliando-se com as suas necessidades pessoais.

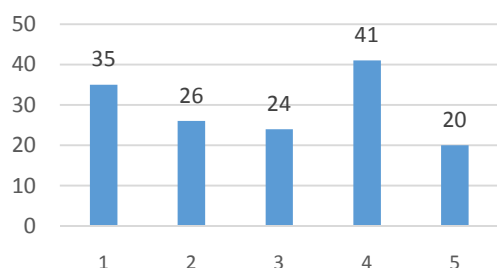


Gráfico 27–Afirmativa 27: frequência

Tabela 30–Afirmativa 27: frequência e percentual

1	Discordo totalmente da afirmativa	35	24%
2	Discordo, um pouco da afirmativa	26	17.8%
3	Não concordo, nem discordo da afirmativa	24	16.4%
4	Concordo com a afirmativa	41	28.1%
5	Concordo totalmente com a afirmativa	20	13.7%

Nesta afirmativa também se verifica o equilíbrio nas opiniões, mas é importante ressaltar que 41,8% (28,1%+13,7%) dos respondentes concordam ou concordam totalmente com a afirmativa, o que representa um bom percentual, demonstrando que boa parte dos órgãos e entidades vinculados à Prefeitura de Manaus preocupam-se com as necessidades pessoais dos servidores.

A seguir, calculam-se as médias, os desvios-padrão e as modas obtidos para cada afirmativa da segunda seção do questionário, no que diz respeito ao Suporte Organizacional, na dimensão Práticas Organizacionais de Gestão de Desempenho.

Os dados abaixo foram organizados de forma decrescente em relação às maiores médias, as quais variam no intervalo de 1 a 5.

Quadro 4 – Suporte Organizacional – Práticas Organizacionais de Gestão de Desempenho: médias, modas e desvios-padrão.

Item	Descrição dos Itens	Média	Desvio-padrão	Moda
17	Em minha Unidade, o funcionário sabe exatamente o que deve fazer e quais são as metas de desempenho esperadas.	3.31	1.20	4
13	Em minha Unidade, o funcionário recebe orientações e informações necessárias à execução eficaz de suas atividades.	3.29	1.24	4
14	Em minha Unidade, leva-se em conta o esforço feito pelo funcionário para atingir os resultados esperados.	3.28	1.37	4
24	A Unidade onde trabalho preocupa-se em dinamizar e modernizar constantemente seus processos de trabalho.	2.95	1.32	3
25	Minha Unidade preocupa-se em proporcionar o desenvolvimento da capacidade do funcionário, oferecendo-lhe tarefas desafiadoras.	2.90	1.28	3

27	Minha Unidade flexibiliza horários, de modo a permitir que o funcionário possa cumprir sua jornada de trabalho, conciliando-se com as suas necessidades pessoais.	2.90	1.40	4
19	Minha Unidade valoriza as ideias e propostas criativas de trabalho feitas pelo funcionário.	2.88	1.35	3
22	Minha Unidade mantém coerência entre diretrizes, discursos e ações que realiza.	2.84	1.25	3
26	Em minha Unidade, o funcionário pode opinar decisivamente na resolução de problemas de trabalho.	2.81	1.35	4
20	Minha Unidade procura conhecer as dificuldades encontradas pelo funcionário e toma providências necessárias para saná-las ou remover obstáculos ao desempenho eficaz.	2.75	1.29	2
23	A Unidade onde trabalho investe na capacitação e aprimoramento profissional do seu funcionário, oferecendo-lhe constantemente treinamentos específicos, segundo a área de atuação de cada um.	2.74	1.36	1/3
18	Minha Unidade possui um espaço para prestar orientações técnica e profissional ao funcionário.	2.45	1.37	1
16	Em minha Unidade, consulta-se o funcionário antes de se promover mudanças nos serviços/procedimentos e na organização.	2.42	1.41	1
15	A Unidade em que trabalho possui um espaço para tomar conhecimento dos problemas pessoais do funcionário e prestar-lhe orientação e aconselhamento.	2.39	1.37	1
21	As oportunidades de promoção e progressão funcionais oferecidas por minha Unidade são compatíveis com as aspirações pessoais e profissionais do funcionário.	2.25	1.29	1

De acordo com o exposto no quadro acima, percebe-se que as médias variaram de 2.25 a 3.31, indicando que os participantes da pesquisa ora estão inclinados a ressaltar os aspectos negativos das assertivas, ora rompem levemente o nível 3 (não concordo, nem discordo da afirmativa) da escala Likert, que representa um nível de indiferença nas respostas. Percebe-se, também, uma grande discordância de respostas dentre os participantes da pesquisa, uma vez que os desvios-padrão variaram de 1.20 a 1.41, o que, conforme mencionado anteriormente, é considerado alto acima de 0.94, de acordo com Borges-Andrade e Lima (1983). É possível notar, também, pelos valores das modas, que realmente houve divergência de opiniões nesta seção do questionário, pois, em 5 das 15 assertivas a moda obteve valor 4 (Concordo com a afirmativa), ao mesmo tempo que em outras 5 assertivas a moda obteve valor 1, (Discordo totalmente da afirmativa), o valor mais negativo da escala Likert. Tal divergência pode ser

explicada pela falta de homogeneidade diretiva entre os diversos órgãos públicos que compõem a Prefeitura de Manaus, dentre estes órgãos pode-se citar a Secretaria de Saúde do Município, a Secretaria de Educação, Secretaria de Finanças, a Superintendência de Transportes Urbanos, entre outros, cada um com seu quadro de servidores e com suas políticas próprias de administração, por este motivo, ao mesmo tempo que é verificado um valor de moda 4 para a afirmativa '17. Em minha Unidade, o funcionário pode opinar decisivamente na resolução de problemas de trabalho', é possível verificar valor 1 para a afirmativa '16. Em minha Unidade, consulta-se o funcionário antes de se promover mudanças nos serviços/procedimentos e na organização'.

As médias mais altas foram verificadas nos itens 17 ( $M=3.31$ ;  $DP=1.20$ ), 13 ( $M=3.29$ ;  $DP=1.24$ ) e 14 ( $M=3.28$ ;  $DP=1.37$ ), que avaliam, respectivamente, os pontos de vista dos respondentes quanto a saberem exatamente o que devem fazer e quais são as metas de desempenho esperadas dele em sua unidade de trabalho; se funcionário recebe orientações e informações necessárias à execução eficaz de suas atividades em sua unidade de trabalho e, se, em cada unidade de trabalho, leva-se em conta o esforço realizado para atingir os resultados esperados. Percebe-se que as médias apresentadas ultrapassam levemente o valor 3 da escala, 'Não concordo, nem discordo da afirmativa', no entanto, suas modas obtiveram valor 4 'Concordo com a afirmativa', o que ressalta a tendência positiva dos participantes da pesquisa quanto a estes itens. Cabe ressaltar os elevados valores de desvios-padrão apresentados, o que demonstra grande discordância de opiniões entre os respondentes.

As médias mais baixas apresentaram-se nos itens 21 ( $M=2.25$ ;  $DP=1.29$ ), 15 ( $M=2.39$ ;  $DP=1.37$ ), 16 ( $M=2.42$ ;  $DP=1.41$ ) e 18 ( $M=2.45$ ;  $DP=1.37$ ), os quais referem-se, respectivamente, com a verificação, do ponto de vista dos participantes da pesquisa, se as oportunidades de promoção e progressão funcionais oferecidas em cada unidade de trabalho são compatíveis com as aspirações pessoais e profissionais do funcionário; se cada unidade de trabalho possui um espaço para tomar conhecimento dos problemas pessoais do funcionário e prestar-lhe orientação e aconselhamento; se, em cada unidade de trabalho, consulta-se o funcionário antes de se promover mudanças nos serviços/procedimentos e na organização e, se, as unidades de trabalho possuem um espaço para prestar orientações técnica e profissional ao funcionário. Nestes itens percebe-se que os órgãos da Prefeitura de Manaus, em sua maioria, não oferecem, de maneira satisfatória, o suporte necessário para o desenvolvimento de conhecimento e habilidades adquiridos nas atividades de capacitação promovidas pela ESPI. Tais aspectos negativos são confirmados pelos valores das modas obtidos nestes itens,



os quais obtiveram valor 1 (discordo totalmente da afirmativa), incitando que há muito a melhorar nestes pontos na Prefeitura de Manaus. Conforme aponta Abbad (1999) não basta à pessoa ter adquirido o ‘saber fazer’ por meio do treinamento, é necessário que haja o ‘querer fazer’ e condições necessárias criadas pela organização para que o recém-treinado possa aplicar os conhecimentos adquiridos, caso contrário o treinamento não terá eficácia. Há de ressaltar, ainda, a alta divergência de opiniões dentre os respondentes, demonstrados pelos valores dos desvios-padrão, tendo que o mais elevado apresenta-se no item 16 (DP=1.41), hipotetiza-se que existe divergência entre os gestores quanto à política de recursos humanos ou não existe uma política única para a gestão de pessoas no âmbito da Prefeitura.

#### 4.2.2 Análise descritiva – Suporte Organizacional – Valorização do Funcionário.

A seguir, demonstram-se as frequências e percentuais da segunda seção do questionário, no que diz respeito ao Suporte Organizacional, na dimensão Valorização do Funcionário.

28. A Unidade onde trabalho desconsidera as sugestões de mudança e modernização de procedimentos de trabalho feitas até mesmo pelo funcionário mais experiente.

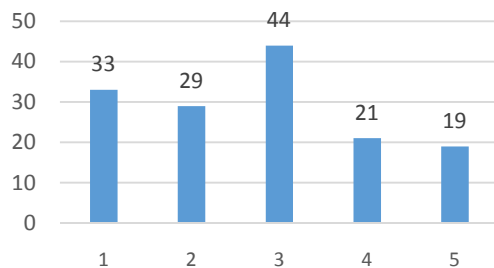


Gráfico 28–Afirmativa 28: frequência

Tabela 31–Afirmativa 28: frequência e percentual

1	Discordo totalmente da afirmativa	33	22.6%
2	Discordo, um pouco da afirmativa	29	19.9%
3	Não concordo, nem discordo da afirmativa	44	30.1%
4	Concordo com a afirmativa	21	14.4%
5	Concordo totalmente com a afirmativa	19	13%

De acordo com a Tabela 28 percebe-se que 42,5% (22,6%+19,9%) dos participantes da pesquisa discordam um pouco ou totalmente da afirmativa, sendo possível entender que existem casos em que as sugestões de mudanças propostas por servidores são levadas em consideração, muitas vezes em razão de sua antiguidade junto à organização. Há de se ressaltar também que 30,1% dos respondentes ficaram indiferentes com relação a esta afirmativa.

29. Minha Unidade costuma chamar a atenção do funcionário por pequenas falhas, erros, ressaltando mais os aspectos negativos do que os positivos do seu desempenho.

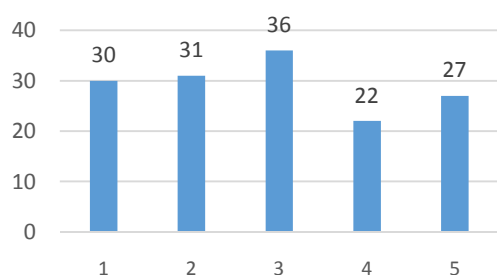


Gráfico 29–Afirmativa 29: frequência

Tabela 32–Afirmativa 29: frequência e percentual

1	Discordo totalmente da afirmativa	30	20.5%
2	Discordo, um pouco da afirmativa	31	21.2%
3	Não concordo, nem discordo da afirmativa	36	24.7%
4	Concordo com a afirmativa	22	15.1%
5	Concordo totalmente com a afirmativa	27	18.5%

Verifica-se na Tabela 19 que, dos servidores participantes da pesquisa, 41,7% (21,2%+20,5%) tendem a discordar da afirmativa, de forma que, em suas organizações, os servidores não são chamados a atenção por pequenos erros e falhas, no entanto, é importante ressaltar que 33,6% (15,1%+18,5%) das chefias na Prefeitura de Manaus agem segundo a afirmativa, atitude que contraria a boa administração.

30. Minha Unidade desvaloriza os esforços feitos pelo funcionário, interrompendo frequentemente projetos de trabalho em andamento.

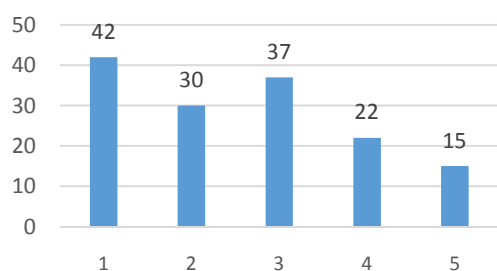


Gráfico 30–Afirmativa 30: frequência

Tabela 33–Afirmativa 30: frequência e percentual

1	Discordo totalmente da afirmativa	42	28.8%
2	Discordo, um pouco da afirmativa	30	20.5%
3	Não concordo, nem discordo da afirmativa	37	25.3%
4	Concordo com a afirmativa	22	15.1%
5	Concordo totalmente com a afirmativa	15	10.3%

Considerando o aspecto negativo da afirmativa, percebe-se pela Tabela 30 que 49,3% (20,5%+28,8%) dos respondentes discordam um pouco ou totalmente da afirmativa, indicando que quase metade dos servidores consultados acreditam que a Prefeitura valoriza seus esforços, de modo a não interromperem de maneira frequente os projetos de trabalho nos quais estão envolvidos. Nesse sentido, percebe-se que alguns órgãos da Prefeitura tendem a manter os servidores motivados para o trabalho, o que segundo Chiavenato (1999) é um dos objetivos buscados pela gestão de pessoas de cada organização.

31. A Unidade onde trabalho considera os interesses pessoais do funcionário ao tomar decisões administrativas (como transferências, por exemplo) relativas a ele.

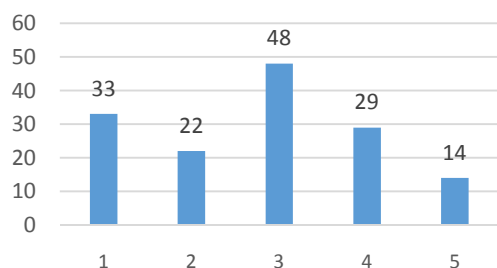


Gráfico 31–Afirmativa 31: frequência

Tabela 34–Afirmativa 31: frequência e percentual

1	Discordo totalmente da afirmativa	33	22.6%
2	Discordo, um pouco da afirmativa	22	15.1%
3	Não concordo, nem discordo da afirmativa	48	32.9%
4	Concordo com a afirmativa	29	19.9%
5	Concordo totalmente com a afirmativa	14	9.6%

Conforme Tabela 31, 37,6% (15,1%+22,6%) dos membros da pesquisa tendem a discordar que a entidade em que trabalham leve em consideração os interesses pessoais dos servidores ao tomarem decisões administrativas, ressalta-se, ainda, o elevado percentual de 32,9% de indiferença nas opiniões, constatando-se um elevado índice e dúvida ou indiferença.

32. Minha Unidade só se interessa pela produção, deixando de oferecer condições saudáveis de trabalho.

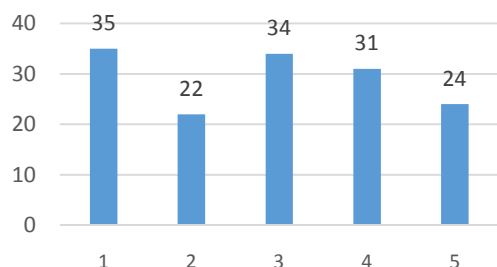


Gráfico 32–Afirmativa 32: frequência

Tabela 35–Afirmativa 32: frequência e percentual

1	Discordo totalmente da afirmativa	35	24%
2	Discordo, um pouco da afirmativa	22	15.1%
3	Não concordo, nem discordo da afirmativa	34	23.3%
4	Concordo com a afirmativa	31	21.2%
5	Concordo totalmente com a afirmativa	24	16.4%

De acordo com a Tabela 32, nota-se que 39,1% (24%+15,1%) dos participantes da pesquisa discordam um pouco ou totalmente que os órgãos da Prefeitura de Manaus em que trabalham preocupam-se apenas com a produtividade, desconsiderando o aspecto humano das organizações. Em contrapartida, 37,6% (21,2%+16,4%) consideram o contrário, que as entidades em que trabalham interessam-se somente pela produção em detrimento ao elemento humano da organização. Sobre isto, Chiavenato (1999) destaca que a boa gestão de pessoas deve buscar desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho

33. Na Unidade onde trabalho, são frequentes as manifestações de reconhecimento pelo trabalho bem feito.

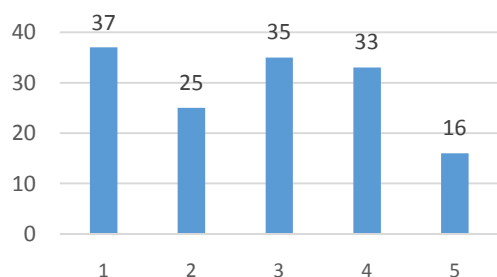


Gráfico 33–Afirmativa 33: frequência

Tabela 36–Afirmativa 33: frequência e percentual

Item	Descrição	Frequência	Percentual
1	Discordo totalmente da afirmativa	37	25.3%
2	Discordo, um pouco da afirmativa	25	17.1%
3	Não concordo, nem discordo da afirmativa	35	24%
4	Concordo com a afirmativa	33	22.6%
5	Concordo totalmente com a afirmativa	16	11%

Pode-se observar na Tabela 33 que 42,4% (17,1%+25,3%) dos respondentes tendem a discordar que as manifestações de reconhecimento pelo trabalho bem feito são frequentes na organização a que estão vinculados, o que pode ocasionar dúvida no servidor, pois o mesmo não consegue perceber a distinção entre o bom trabalho realizado e o trabalho realizado de maneira pouco satisfatória.

A seguir calculam-se as médias, os desvios-padrão e as modas obtidos para cada afirmativa da segunda seção do questionário, no que diz respeito ao Suporte Organizacional, na dimensão Valorização do Funcionário.

Nesta dimensão da segunda seção do questionário há uma particularidade, pois as afirmativas 28, 29, 30 e 32 apresentam certa carga negativa em seu enunciado. Sendo assim, quanto mais próximos os valores de 1 na escala Likert, melhor será a valorização do servidor, uma vez que, valores mais baixos, neste caso, rendem cargas positivas para as respostas das assertivas.

Os dados abaixo foram organizados de forma decrescente em relação às maiores médias, as quais variam no intervalo de 1 a 5.

Quadro 5 – Suporte Organizacional - Valorização do Funcionário: médias, modas e desvios-padrão.

Item	Descrição dos Itens	Média	Desvio-padrão	Moda
32	Minha Unidade só se interessa pela produção, deixando de oferecer condições saudáveis de trabalho.	2.91	1.41	1
29	Minha Unidade costuma chamar a atenção do funcionário por pequenas falhas, erros, ressaltando mais os aspectos negativos do que os positivos do seu desempenho.	2.90	1.39	3

31	A Unidade onde trabalho considera os interesses pessoais do funcionário ao tomar decisões administrativas (como transferências, por exemplo) relativas a ele.	2.79	1.27	3
33	Na Unidade onde trabalho, são frequentes as manifestações de reconhecimento pelo trabalho bem feito.	2.77	1.34	1
28	A Unidade onde trabalho desconsidera as sugestões de mudança e modernização de procedimentos de trabalho feitas até mesmo pelo funcionário mais experiente.	2.75	1.31	3
30	Minha Unidade desvaloriza os esforços feitos pelo funcionário, interrompendo frequentemente projetos de trabalho em andamento.	2.58	1.32	1

De acordo com o quadro acima, verifica-se que as médias variaram de 2.58 a 2.91, demonstrando que as opiniões dos participantes da pesquisa aproximam-se mais do valor 3 da escala Likert, que, neste caso, é representado por ‘não concordo, nem discordo da afirmativa’, o que seria um limiar de indiferença, uma vez que os órgãos da Prefeitura de Manaus ora apresentam características que propiciam a valorização dos servidores e ora apresentam certo descaso. Tal variância de ações voltadas para valorização dos servidores é percebida pelos valores obtidos para as modas, pois, 3 dos 6 itens desta dimensão da segunda seção do questionário apresentam valor de moda 3, restando outros 3 com valor de moda 1, o valor mais negativo da escala, representado por ‘discordo totalmente da afirmativa’.

Os desvios-padrão obtidos apresentaram valores elevados indo de 1.27 a 1.41, o que significa uma grande discordância nas respostas dadas pelos participantes da pesquisa.

As médias mais altas foram verificadas no item 32, ‘minha unidade só se interessa pela produção, deixando de oferecer condições saudáveis de trabalho’ (M=2.91; DP=1.41) e no item 29, ‘minha unidade costuma chamar a atenção do funcionário por pequenas falhas, erros, ressaltando mais os aspectos negativos do que os positivos do seu desempenho’, os quais em si representam atitudes negativas por parte dos órgãos da Prefeitura de Manaus quanto à valorização de seu material humano, portanto, quanto maiores os valores destas médias, maiores são os danos à valorização do servidor público. Contudo, como as médias aproximam-se mais do valor 3, pode-se inferir que nem sempre as atitudes dos órgãos da Prefeitura de Manaus tendem a prejudicar a valorização dos servidores municipais, neste caso. Outro aspecto a ser apontado é que o valor da moda do item 32 apresentou valor 1, o que, devido à carga negativa da afirmativa, representa um ponto positivo para a Prefeitura de Manaus. Cabe ressaltar, ainda, que os valores dos desvios-padrão destes itens foram os

maiores dentre as 6 afirmativas, logo, há uma grande divergência de opiniões entre os respondentes.

O item que apresentou a média mais baixa foi o de número 30, ‘minha unidade desvaloriza os esforços feitos pelo funcionário, interrompendo frequentemente projetos de trabalho em andamento’ (M=2.58; DP=1.32), o que neste caso representa uma atitude positiva por parte dos órgãos da Prefeitura de Manaus, atitude confirmada pelo valor de moda 1, em que os respondentes discordam totalmente da afirmativa, ou seja, não percebem ações de desvalorização pessoal que comprometam os esforços realizados. Mesmo assim, houve grande divergência de opiniões entre os participantes da pesquisa, uma vez que o desvio-padrão do item apresentou valor 1.32.

Kerr do Amaral (2006) reforça que é preciso contar com servidores capazes de melhorar processos, usar novas tecnologias e criar ambientes que favoreçam à inovação, no entanto a organização deve valorizar seus servidores para que os mesmo entreguem sua força de trabalho da maneira adequada.

### **4.3 ANÁLISE DESCRITIVA – SUPORTE À TRANSFERÊNCIA**

A seguir, serão demonstrados os resultados descritivos, do ponto de vista dos participantes da pesquisa, no que diz respeito ao suporte à transferência de treinamento e capacitação, que trata de viabilizar a aplicação, no trabalho, dos novos conhecimentos e habilidades aprendidos em sala de aula.

Esta seção do questionário é formada por 16 afirmativas em uma escala Likert, na qual as alternativas são 1 – Nunca; 2 – Raramente; 3 – Algumas vezes; 4 – Frequentemente e 5 – Sempre

Os gráficos e tabelas a seguir demonstram as frequências e percentuais das respostas em cada uma das 16 assertivas que compõem a terceira seção do questionário, sendo 9 (de 34 a 42) relacionadas à dimensão Fatores Situacionais de Apoio e 7 (de 43 a 49) relacionadas à dimensão Consequências Associadas ao Uso das Novas Habilidades.

#### **4.3.1 Análise descritiva – Suporte à Transferência – Fatores Situacionais de Apoio.**

A seguir, serão demonstradas as frequências e percentuais da terceira seção do questionário, no que diz respeito ao Suporte Organizacional, na dimensão Fatores Situacionais de Apoio.

34. Tenho tido oportunidades de usar no meu trabalho as habilidades que aprendi no treinamento.

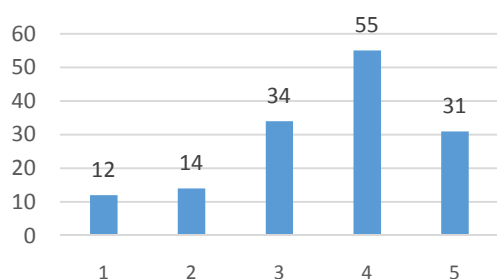


Gráfico 34–Afirmativa 34: frequência

Tabela 37–Afirmativa 34: frequência e percentual

1	Nunca	12	8.2%
2	Raramente	14	9.6%
3	Algumas vezes	34	23.3%
4	Frequentemente	55	37.7%
5	Sempre	31	21.2%

Segundo a Tabela 34, verifica-se que 58,9% (37,7%+21,2%) dos participantes da pesquisa têm tido oportunidades de utilizar em seus trabalhos as habilidades que aprenderam nas atividades de capacitação promovidas pelas ESPI, indicando certo apoio das chefias na transferência de aprendizagem para o ambiente de trabalho. Sendo assim, as atitudes dos gestores vão ao encontro do que expõe Mourão (2004), pois a mesma aponta que, para haver suporte à transferência é necessário que haja um ambiente organizacional propício à aprendizagem, no qual os membros tenham múltiplas chances e autonomia para buscarem o próprio crescimento organizacional.

35. Falta-me tempo para aplicar no trabalho o que aprendi no treinamento.

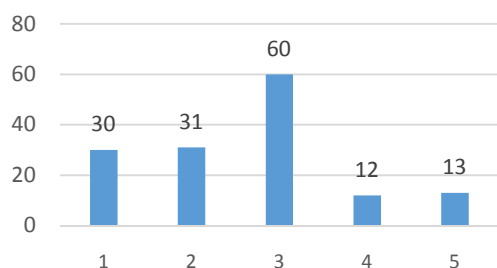


Gráfico 35–Afirmativa 35: frequência

Tabela 38–Afirmativa 35: frequência e percentual

1	Nunca	30	20.5%
2	Raramente	31	21.2%
3	Algumas vezes	60	41.1%
4	Frequentemente	12	8.2%
5	Sempre	13	8.9%

Conforme a Tabela 35, nota-se que 41,1% dos respondentes concluíram que certas vezes conseguem aplicar no trabalho o que aprenderam no treinamento, outras vezes o tempo e o excesso de trabalho não permitem que novas habilidades sejam aplicadas, no entanto, ressalta-se mais o aspecto negativo da afirmativa, pois 41,7% (21,2%+20,5%) dos

participantes apontaram que raramente ou nunca tem tempo disponível para a aplicação de novas habilidades

36. Os objetivos de trabalho estabelecidos pelo meu chefe encorajam-me a aplicar o que aprendi no treinamento.

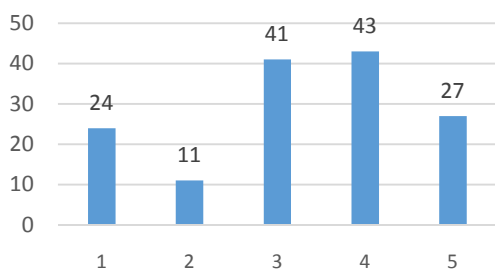


Gráfico 36–Afirmativa 36: frequência

Tabela 39–Afirmativa 36: frequência e percentual

1	Nunca	24	16.4%
2	Raramente	11	7.5%
3	Algumas vezes	41	28.1%
4	Frequentemente	43	29.5%
5	Sempre	27	18.5%

De acordo com a Tabela 36 é possível constatar que 48% (29,5%+18,5%) dos servidores participantes da pesquisa entendem que os objetivos de trabalho estabelecidos pelas chefias os encoraja a aplicar novos conhecimentos e habilidades aprendidos através da capacitação gerenciada pela ESPI.

37. Os prazos de entrega de trabalhos inviabilizam o uso das habilidades que eu aprendi no treinamento.

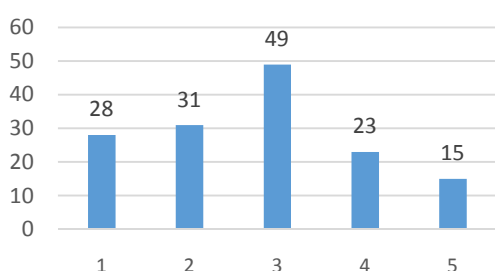


Gráfico 37–Afirmativa 37: frequência

Tabela 40–Afirmativa 37: frequência e percentual

1	Nunca	28	19.2%
2	Raramente	31	21.2%
3	Algumas vezes	49	33.6%
4	Frequentemente	23	15.8%
5	Sempre	15	10.3%

Nesta afirmativa, conforme Tabela 37, verifica-se que os prazos de entrega de trabalhos nem sempre inviabilizam o uso de novas habilidades, visto que 33,6% dos participantes da pesquisa indicam que algumas vezes isto pode ocorrer e 40,4% (21,2%+19,2%) opinaram pelas alternativas raramente ou nunca.



38. Tenho tido oportunidades de praticar habilidades importantes (recém-adquiridas no treinamento), mas, comumente, pouco usados no trabalho.

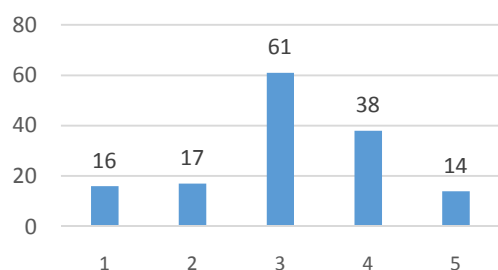


Gráfico 38–Afirmativa 38: frequência

Tabela 41–Afirmativa 38: frequência e percentual

1	Nunca	16	11%
2	Raramente	17	11.6%
3	Algumas vezes	61	41.8%
4	Frequentemente	38	26%
5	Sempre	41	9.6%

Verifica-se, por meio da Tabela 38, que 41,8% dos respondentes têm tido algumas oportunidades de aplicar certas habilidades aprendidas no treinamento que não são utilizadas normalmente em seu ambiente de trabalho, o que ressalta a importância do aprendizado, posto que, mesmo não utilizando constantemente determinado conhecimento ou habilidade, pode haver o momento em que seja necessário utilizá-los, e neste momento o servidor estará apto a executar seu trabalho de maneira eficaz.

39. Os obstáculos e dificuldades associados à aplicação das novas habilidades que adquiri no treinamento são identificados e removidos pelo meu chefe.

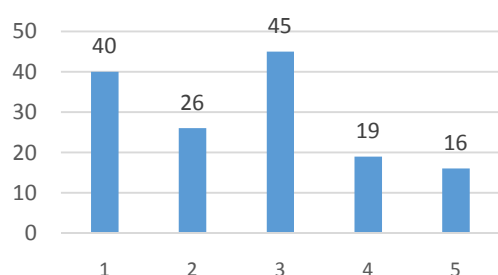


Gráfico 39–Afirmativa 39: frequência

Tabela 42–Afirmativa 39: frequência e percentual

1	Nunca	40	27.4%
2	Raramente	26	17.8%
3	Algumas vezes	45	30.8%
4	Frequentemente	19	13%
5	Sempre	16	11%

A Tabela 39 demonstra que 45,2% (27,4%+17,8%) dos servidores participantes da pesquisa responderam nunca ou raramente para a afirmativa, podendo-se inferir que os chefes não tendem a ser facilitadores quanto ao uso de novas habilidades no momento em que surgem obstáculos e dificuldades, o que acaba gerando no servidor alguma restrição quanto ao uso de novas habilidades.

40. Tenho sido encorajado pela minha chefia imediata a aplicar, no meu trabalho, o que aprendi no treinamento.

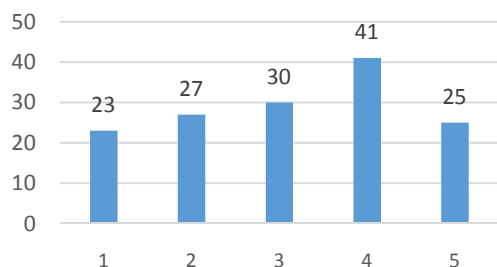


Gráfico 40–Afirmativa 40: frequência

Tabela 43–Afirmativa 40: frequência e percentual

1	Nunca	23	15.8%
2	Raramente	27	18.5%
3	Algumas vezes	30	20.5%
4	Frequentemente	41	28.1%
5	Sempre	25	17.1%

Pode-se verificar, conforme Tabela 40, que 45,2% (28,1%+17,1%) dos respondentes são incentivados pela chefia imediata a aplicarem no trabalho o que aprenderam de novo ao participarem de alguma atividade de capacitação promovida pela ESPI. Verifica-se, ainda, que 20,5% das chefias, algumas vezes, tendem a incentivar os servidores no uso de novas habilidades. Estes números representam um aspecto positivo no suporte à transferência, pois as chefias são os principais facilitadores deste processo de transferência.

41. Meu chefe imediato tem criado oportunidades para planejar comigo o uso das novas habilidades.

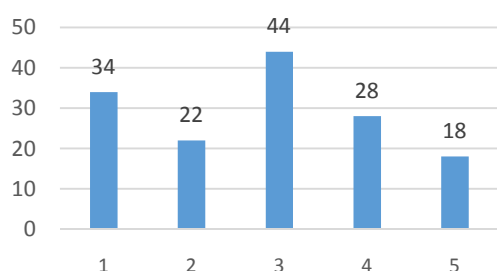


Gráfico 41–Afirmativa 41: frequência

Tabela 44–Afirmativa 41: frequência e percentual

1	Nunca	34	23.3%
2	Raramente	22	15.1%
3	Algumas vezes	44	30.1%
4	Frequentemente	28	19.2%
5	Sempre	18	12.3%

Conforme a Tabela 41, percebe-se certo equilíbrio nas respostas, posto que, somente algumas vezes (30,1%) os chefes planejam o uso das novas habilidades retidas pelos servidores em prol da organização.

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

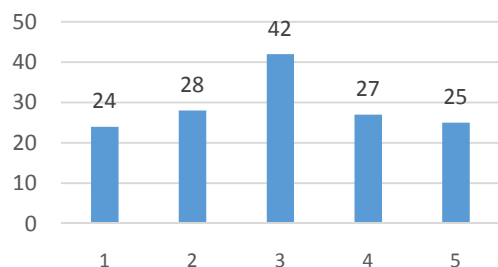


Gráfico 42–Afirmativa 42: frequência

Tabela 45–Afirmativa 42: frequência e percentual

Resposta	Frequência	Percentual
1 Nunca	24	16,4%
2 Raramente	28	19,2%
3 Algumas vezes	42	28,8%
4 Frequentemente	27	18,5%
5 Sempre	25	17,1%

Pela Tabela 42 é possível constatar que esta afirmativa apresenta-se muito equilibrada em suas respostas, visto que 35,6% (19,2%+16,4%) dos participantes da pesquisa responderam nunca ou raramente, ressaltando que não existe o hábito, em suas organizações, de serem orientados quando à aplicação correta de novas habilidades. Por outro lado, iguais 35,6% (18,5%+17,1%) dos participantes responderam que recebem, sempre ou frequentemente, as informações necessárias para o uso de novas habilidades.

A seguir, calculam-se as médias, os desvios-padrão e as modas de cada afirmativa da terceira seção do questionário, que trata da dimensão Suporte à Transferência – Fatores Situacionais de Apoio.

Os dados a seguir foram organizados de forma decrescente em relação às maiores médias, as quais variam em um intervalo de 1 a 5.

Quadro 6 – Suporte à Transferência – Fatores Situacionais de Apoio.

Item	Descrição dos Itens	Média	Desvio-padrão	Moda
34	Tenho tido oportunidades de usar no meu trabalho as habilidades que aprendi no treinamento.	3.54	1.16	4
36	Os objetivos de trabalho estabelecidos pelo meu chefe encorajam-me a aplicar o que aprendi no treinamento.	3.26	1.31	4
38	Tenho tido oportunidades de praticar habilidades importantes (recém-adquiridas no treinamento), mas, comumente, pouco usados no trabalho.	3.12	1.09	3
40	Tenho sido encorajado pela minha chefia imediata a aplicar, no meu trabalho, o que aprendi no treinamento.	3.12	1.33	4

42	Eu recebo as informações necessárias à correta aplicação das novas habilidades no meu trabalho.	3.01	1.31	3
41	Meu chefe imediato tem criado oportunidades para planejar comigo o uso das novas habilidades.	2.82	1.32	3
37	Os prazos de entrega de trabalhos inviabilizam o uso das habilidades que eu aprendi no treinamento.	2.77	1.23	3
35	Falta-me tempo para aplicar no trabalho o que aprendi no treinamento.	2.64	1.16	3
39	Os obstáculos e dificuldades associados à aplicação das novas habilidades que adquiri no treinamento são identificados e removidos pelo meu chefe.	2.62	1.31	3

Os valores das médias variaram de 2.62 a 3.54, no entanto, cabe ressaltar que nesta dimensão da terceira seção do questionário, as afirmativas 35 ‘falta-me tempo para aplicar no trabalho o que aprendi no treinamento’ e 37 ‘os prazos de entrega de trabalhos inviabilizam o uso das habilidades que eu aprendi no treinamento’ ressaltam aspectos negativos do suporte à transferência de treinamento, logo, quanto mais próximas suas médias dos valores mais baixos da escala, melhor avaliado será o item. Nesse sentido, verificando a tabela acima é possível notar que as médias destas duas afirmativas figuram entre as três menores médias, sendo, 35 (M=2.64) e 37 (M=2.77), que ressaltam os aspectos positivo das afirmativas. Quanto às modas desta dimensão, é possível notar uma tendência central nas respostas, representada pela predominância do valor 3, apresentando-se em 6 de 9 oportunidades, enquanto as 3 afirmativas restantes recebem valor de moda 4, ou seja, os gestores dos diversos órgãos da Prefeitura de Manaus tendem a apoiar a transferência de habilidades e conhecimentos obtidos nos treinamentos, segundo os participantes da pesquisa, mesmo que não seja uma prática corriqueira, o apoio é mais comum que atitudes repressivas.

As médias mais altas foram percebidas nos itens 34 ‘tenho tido oportunidades de usar no meu trabalho as habilidades que aprendi no treinamento’ (M=3.54; DP=1.16) e 36 ‘os objetivos de trabalho estabelecidos pelo meu chefe encorajam-me a aplicar o que aprendi no treinamento’ (M=3.26; DP=1.31), sendo que as modas destes itens obtiveram valor 4 (frequentemente), destacando, assim, uma tendência positiva no que diz respeito ao apoio das chefias à transferência, para as atividades diárias dos servidores, de conhecimentos e habilidades adquiridos nas atividades de capacitação gerenciadas pela ESPI. Nesse sentido, as atitudes destes gestores vão ao encontro do orientado por Borges-Andrade e Abbad (2004), posto que o apoio organizacional auxilia a viabilizar a aplicação de novos conhecimentos no ambiente de trabalho, pois, isoladamente, as ações de treinamento não são capazes de garantir

o sucesso da aprendizagem.

Cabe ressaltar, que, ainda assim, os valores de desvio-padrão são considerados altos, o que representa uma heterogeneidade nas respostas dos participantes da pesquisa.

Dentre as médias mais baixas verificadas, além dos itens 35 e 37 mencionados anteriormente, tem-se o item 39 ‘os obstáculos e dificuldades associados à aplicação das novas habilidades que adquiri no treinamento são identificados e removidos pelo meu chefe’ (M=2.62; DP=1.31), no entanto, a moda apresenta valor 3, representado pela expressão ‘algumas vezes’, podendo-se inferir que em certas vezes as chefias apoiam a aplicação de novas habilidades pelos servidores e em outras agem com descaso.

É interessante verificar, também, que os desvios-padrão variaram numa escala de 1.09 a 1.31, o que reforça a dispersão nas respostas fornecidas pelos participantes da pesquisa, ocasionada pelas políticas de gestão diferenciadas em cada um dos órgãos vinculados à Prefeitura de Manaus.

#### 4.3.2 Análise descritiva – Suporte à Transferência – Consequências Associadas ao Uso das Novas Habilidades.

A seguir, serão demonstradas as frequências e percentuais da terceira seção do questionário, no que diz respeito ao Suporte à Transferência, na dimensão Consequências Associadas ao Uso das Novas Habilidades.

43. Em meu ambiente de trabalho, minhas sugestões, em relação ao que foi ensinado no treinamento são levadas em consideração.

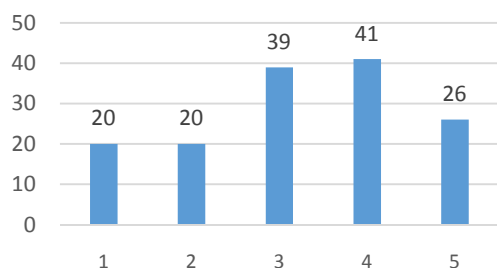


Gráfico 43–Afirmativa 43: frequência

Tabela 46–Afirmativa 43: frequência e percentual

1	Nunca	20	13.7%
2	Raramente	20	13.7%
3	Algumas vezes	39	26.7%
4	Frequentemente	41	28.1%
5	Sempre	26	17.8%

De acordo com a Tabela 43, nota-se que, para 45,9% (28,1%+17,8%) dos participantes da pesquisa, suas opiniões no trabalho, em relação ao que aprenderam na capacitação, são levadas em consideração, o que indica certa valorização a transferência de

conhecimentos. Esta atitude dos gestores promove a satisfação dos empregados no trabalho, bem como os mantém motivados, o que, segundo Chiavenato (1999), são objetivos da gestão de pessoas ‘valorizar a opinião dos colaboradores’.

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

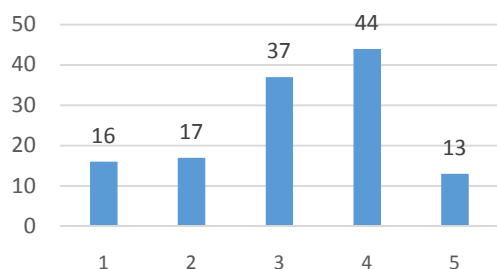


Gráfico 44–Afirmativa 44: frequência

Tabela 47–Afirmativa 44: frequência e percentual

1	Nunca	16	11%
2	Raramente	17	11.6%
3	Algumas vezes	37	25.3%
4	Frequentemente	44	30.1%
5	Sempre	32	21.9%

Conforme consta na Tabela 44, verifica-se que 52% (30,1%+21,9%) dos participantes da pesquisa receberam apoio dos colegas mais experientes ao tentarem fazer uso de novas habilidades aprendidas através de treinamento, demonstrando que a organização informal existente no ambiente de trabalho tende a proporcionar um cenário mais receptivo a novos conhecimentos e habilidades. Tal situação remete à Teoria Comportamentalista, em que Kurt Lewin, segundo Silva (2008), defende que os grupos informais podem moldar o comportamento do indivíduo, visto que este sempre busca a aceitação do grupo, logo, se a aplicação de novos conhecimento e habilidades fossem reprimidos pelos colegas de trabalho, provavelmente os servidores capacitados deixariam de aplicá-los no trabalho e os índices negativos desta afirmativa seriam mais elevados.

45. Aqui, passam despercebidas minhas tentativas de aplicar no trabalho as novas habilidades que aprendi no treinamento.

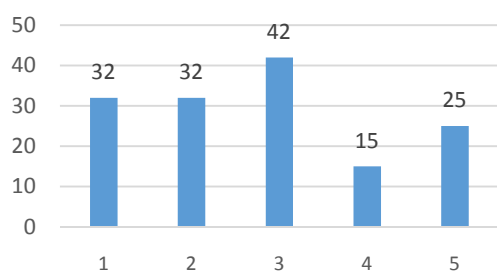


Gráfico 45–Afirmativa 45: frequência

Tabela 48–Afirmativa 45: frequência e percentual

1	Nunca	32	21.9%
2	Raramente	32	21.9%
3	Algumas vezes	42	28.8%
4	Frequentemente	15	10.3%
5	Sempre	25	17.1%

A Tabela 45 aponta que 43,8% (21,9%+21,9%) dos respondentes verificaram que, em seus ambientes de trabalho, nunca ou raramente, suas tentativas de aplicação de novas habilidades no ambiente de trabalho passaram despercebidas, podendo-se constatar que os demais servidores estão atentos ao uso de novas habilidades proporcionadas por servidores capacitados juntos à ESPI.

46. Minha Gerência ressalta mais os aspectos negativos (ex.: lentidão, dúvidas) do que os positivos em relação ao uso das novas habilidades.

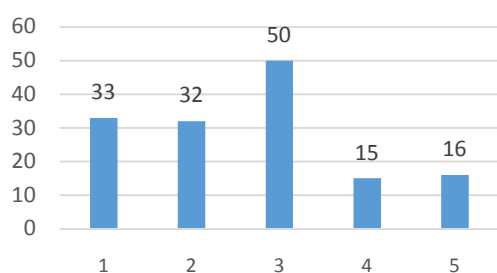


Gráfico 46–Afirmativa 46: frequência

Tabela 49–Afirmativa 46: frequência e percentual

1	Nunca	33	22,6%
2	Raramente	32	21,9%
3	Algumas vezes	50	34,2%
4	Frequentemente	15	10,3%
5	Sempre	16	11%

Ressalta-se, de acordo com a Tabela 46, que algumas vezes (34,2%) as gerências dos órgãos vinculados à Prefeitura de Manaus tendem a desmotivar o uso de novas habilidades no ambiente de trabalho quando consideram que seu uso pode gerar algum problema ao perfeito andamento dos trabalhos, porém, em 21,9% dos casos, isto raramente ocorre, e, em 22,6% dos casos, isto nunca ocorre

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

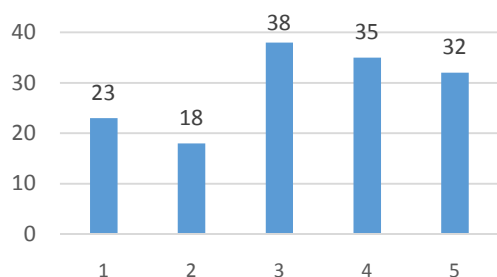


Gráfico 47–Afirmativa 47: frequência

Tabela 50–Afirmativa 47: frequência e percentual

1	Nunca	23	15,8%
2	Raramente	18	12,3%
3	Algumas vezes	38	26%
4	Frequentemente	35	24%
5	Sempre	32	21,9%

Para esta afirmativa percebe-se um bom aspecto positivo segundo a Tabela 47, visto que 21,9% dos participantes da pesquisa informam que sempre recebem elogios quando aplicam novas habilidades aprendidas nas atividades de capacitação gerenciadas pelas ESPI. Já 24% indicam que isto ocorre frequentemente, enquanto que 26% dos servidores respondentes afirmam que algumas vezes recebem elogios pelo uso de novas habilidades. D

48. Quando tenho dificuldades em aplicar eficazmente as novas habilidades, recebo orientações sobre como fazê-lo.

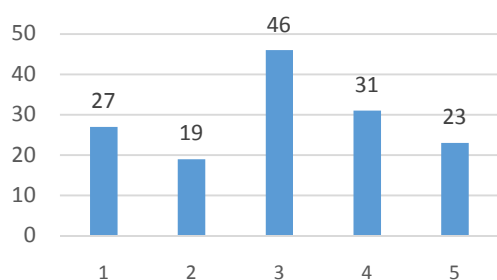


Gráfico 48–Afirmitiva 48: frequência

Tabela 51–Afirmitiva 48: frequência e percentual

1	Nunca	27	18,5%
2	Raramente	19	13%
3	Algumas vezes	46	31,5%
4	Frequentemente	31	21,2%
5	Sempre	23	15,8%

Verifica-se, por meio da Tabela 48, que há um certo equilíbrio nas respostas desta afirmativa, pois, nem sempre os servidores recebem orientações suficientes para a aplicação correta de novas habilidades, uma vez que 31,5% (18,5%+13%) dos participantes da pesquisa ressaltam o aspecto negativo da afirmativa, enquanto que 37% (21,2%+15,8%) apontam que recebem as devidas orientações para o uso de novas habilidades.

49. Chamam minha atenção quando cometo erros ao utilizar as habilidades que adquiri no treinamento.

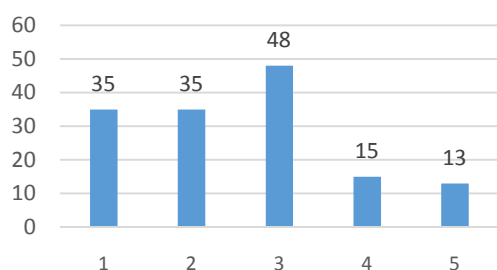


Gráfico 49–Afirmitiva 49: frequência

Tabela 52–Afirmitiva 49: frequência e percentual

1	Nunca	35	24%
2	Raramente	35	24%
3	Algumas vezes	48	32,9%
4	Frequentemente	15	10,3%
5	Sempre	13	8,9%

Segundo a Tabela 49 nota-se que não há uma forte tendência, por parte das chefias dos órgãos da Prefeitura de Manaus, à repressão junto ao servidor quando o mesmo comete erros



ao aplicar incorretamente as novas habilidades aprendidas no treinamento, visto que 48% (24%+24%) dos respondentes afirmaram que nunca ou raramente são chamados à atenção por tais erros.

A seguir, calculam-se as médias, os desvios-padrão e as modas de cada afirmativa da terceira seção do questionário, no que diz respeito ao Suporte à Transferência, dimensão Consequências Associadas ao Uso das Novas Habilidades.

Os dados a seguir foram organizados de forma decrescente em relação às maiores médias, as quais variam no intervalo de 1 a 5.

Quadro 7 – Suporte à Transferência – Consequências Associadas ao Uso das Novas Habilidades.

Item	Descrição dos Itens	Média	Desvio-padrão	Moda
44	Meus colegas mais experientes apoiam as tentativas que faço de usar no trabalho o que aprendi no treinamento.	3.40	1.23	4
47	Tenho recebido elogios quando aplico corretamente no trabalho as novas habilidades que aprendi.	3.24	1.35	3
43	Em seu ambiente de trabalho, minhas sugestões, em relação ao que foi ensinado no treinamento são levadas em consideração.	3.23	1.28	4
48	Quando tenho dificuldades em aplicar eficazmente as novas habilidades, recebo orientações sobre como fazê-lo.	3.03	1.31	3
45	Aqui, passam despercebidas minhas tentativas de aplicar no trabalho as novas habilidades que aprendi no treinamento.	2.79	1.36	3
46	Minha Gerência ressalta mais os aspectos negativos (ex.: lentidão, dúvidas) do que os positivos em relação ao uso das novas habilidades.	2.65	1.25	3
49	Chamam minha atenção quando cometo erros ao utilizar as habilidades que adquiri no treinamento.	2.56	1.21	3

Nesta dimensão da terceira seção do questionário foram obtidos valores de médias que variaram de 2.56 a 3.40, sendo que os itens 45 ‘aqui, passam despercebidas minhas tentativas de aplicar no trabalho as novas habilidades que aprendi no treinamento’ (M=2.79; DP=1.36), 46 ‘minha gerência ressalta mais os aspectos negativos (ex.: lentidão, dúvidas) do que os positivos em relação ao uso das novas habilidades’ (M=2.65; DP=1.25) e 49 ‘chamam minha atenção quando cometo erros ao utilizar as habilidades que adquiri no treinamento’ (M=2.56; DP=1.21) possuem carga negativa, ou seja, quanto mais baixos os valores das médias na escala, melhor será a avaliação do item. Nesse sentido, é possível notar que as três afirmativas

citadas são as que receberam os menores valores de média, o que representa pontos positivos para o apoio à transferência de treinamento, revelando que, no geral, o uso de novas habilidade do ambiente de trabalho é apoiado pelos órgãos da Prefeitura de Manaus, o que, segundo Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) colabora para a valorização do trabalho e elevação do ambiente moral da organização. Em relação às modas, verifica-se também uma tendência central nesta dimensão, pois em 5 de 7 oportunidades o valor 3, representado pela expressão ‘algumas vezes’ aparece como a alternativa mais escolhida pelos respondentes.

As médias mais altas foram encontradas nos itens 44 ‘meus colegas mais experientes apoiam as tentativas que faço de usar no trabalho o que aprendi no treinamento’ (M=3.40; DP=1.23), 47 ‘tenho recebido elogios quando aplico corretamente no trabalho as novas habilidades que aprendi’ (M=3.24; DP=1.35) e 43 ‘em meu ambiente de trabalho, minhas sugestões, em relação ao que foi ensinado no treinamento são levadas em consideração’ (M=3.23; DP=1.28), dos quais os itens 43 e 44 obtiveram valor de moda 4, representado pela expressão ‘frequentemente’, enquanto o item 47 obteve valor de moda 3, ressaltando, assim, aspectos positivos quanto às consequências do uso de novas habilidades no ambiente de trabalho percebidos não somente pelas chefias, mas também por colegas de trabalho. Cabe ressaltar, que, ainda assim, os valores dos desvios-padrão deste itens apresentaram valores muito acima do recomendável (0.94) o que representa alta discordância entre os respondentes.

Os valores associados aos desvios-padrão nesta dimensão também foram elevados, variando de 1.21 a 1.36, pois houve grande dispersão nas respostas dos participantes da pesquisa, retomando a situação anteriormente apontada, na qual, cada órgão vinculado à estrutura da Prefeitura de Manaus possui seu modo gerenciar os recursos humanos e de encarar as atividades de capacitação administradas pela ESPI.

#### **4.4. RESUMO DAS ANÁLISES**

A seguir apresentam-se um quadros-resumo das análises individuais feitas anteriormente, com o intuito de sintetizar os principais pontos positivos e negativos identificados após a aplicação do questionário. Serão apresentadas, ainda, possíveis sugestões de melhoria na capacitação promovida pela ESPI a partir da análise conjunta dos dados.

Quadro 8 – Resumo da análise: Impacto do Treinamento no Trabalho

Questões de 1 a 12 – Seção 1: <b>Impacto do Treinamento no Trabalho</b>
Pontos positivos
Os servidores valorizam os treinamentos e atualizações, de modo que buscam aplicar os novos conhecimentos sempre que possível.
Os servidores cometem menos erros no trabalho após participarem de alguma atividade de capacitação.
Muitos servidores obtiveram ganhos de qualidade em seus trabalhos após participaram de algum treinamento.
Pontos negativos
A disseminação do conhecimento através de servidores capacitados pode ser um pouco mais incentivada pela ESPI, uma vez que este foi o item que obteve menor índice de aprovação nesta seção do questionário, no entanto, mesmo assim, ultrapassa os 60% de aprovação, logo não se trata de um ponto crítico.
Sugestões
Tendo em vista o ótimo nível de aprovação obtido pela ESPI nesta seção do questionário, sugere-se que os níveis de excelência alcançados sejam mantidos e incrementados sempre que possível, de modo a não permitir que haja perda na qualidade da capacitação do servidor.

Quadro 9 – Resumo da análise: Suporte Organizacional

<b>Questões de 13 a 33 – Seção 2 – Suporte Organizacional: Práticas Organizacionais de Gestão de Desempenho e Valorização do Funcionário</b>
Pontos positivos
No geral, os servidores sabem o que devem fazer e quais são as metas de desempenho esperadas pela organização.
Grande parte dos servidores recebem as orientações necessárias à execução de suas atividades;
As entidades vinculadas à Prefeitura de Manaus tendem levar em consideração o esforço realizado pelos servidores para atingirem os resultados esperados.
Pontos negativos
A maioria dos servidores da Prefeitura de Manaus não estão satisfeitos com as oportunidades de progressão e ascensão na carreira pública, visto que estas não atendem suas aspirações pessoais e profissionais.
Os órgãos da Prefeitura de Manaus, no geral, não possuem um espaço dedicado a tratar dos problemas pessoais dos servidores, de modo a prestar-lhes orientação e aconselhamento. Além disso, os servidores entendem que não há um espaço adequado a fornecer-lhes orientações técnicas e profissionais para melhor realização de suas atividades.
Percebe-se, que, em grande parte das instituições ligadas à Prefeitura de Manaus, os servidores não são consultados quando há a necessidade da implementação de mudanças nos procedimentos ou serviços dos quais participam.
Sugestões
A ESPI poderia desenvolver uma sistemática de aproximação com as chefias, a fim de mostrar a importância da capacitação para o melhor desempenho das atividades nos órgãos da Prefeitura de Manaus, o que poderia se dar por meio de cursos e palestras para gestores ou até mesmo através de visitas <i>in loco</i> , por exemplo, contando com o apoio do Prefeito na mobilização dos participantes, de modo que seja construído um consenso, por meio do qual se entenda que a ausência do suporte organizacional adequado ao servidor capacitado, seja por meio de políticas de gestão de desempenho ou ações de valorização, inviabiliza a possibilidade de que ocorram melhorias nos processos organizacionais, bem como na prestação dos serviços públicos à população de Manaus.

Quadro 10 – Resumo da análise: – Suporte à Transferência

Questões de 34 a 49 – Seção 3 – <b>Suporte à Transferência: Fatores Situacionais de Apoio e Consequências Associadas ao Uso das Novas Habilidades</b>
Pontos positivos
Na maioria dos casos os servidores têm tido oportunidades de utilizar em seus trabalhos habilidades recém-adquiridas através da capacitação gerenciada pela ESPI, visto que existe certo encorajamento pelas chefias para o uso de novas habilidades.
Colegas mais experientes tendem a apoiar tentativas de uso de novas habilidades aprendidas em treinamento.
As chefias, no geral, não costumam repreender os servidores quando os mesmos cometem erros ao aplicarem novas habilidades de maneira incorreta.
Pontos negativos
Quando surgem dificuldades e obstáculos associados à aplicação de novas habilidades no trabalho as chefias estão inclinadas a manterem-se inertes, o que inviabiliza o uso de novos métodos de trabalho.
Nem sempre os chefes estão dispostos a serem facilitadores do uso de novos conhecimentos e habilidades aprendidos na capacitação.
Sugestões
Nesse sentido, a ESPI deveria buscar meios de conscientizar os chefes de que devem agir como facilitadores em prol do suporte à transferência de conhecimentos e habilidades aprendidos em treinamento, sempre que possível e plausível, ressaltando os aspectos positivos relacionados à utilização do capital humano capacitado que se encontra pronto para entregar resultados cada vez mais eficazes e eficientes. Tal conscientização poderia ocorrer por meio de cursos, palestras, seminários ou até mesmo através de campanhas institucionais.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com o intuito de atingir o objetivo geral da pesquisa, qual seja o de analisar o impacto resultante das atividades de capacitação gerenciadas pela Escola de Serviço Público (ESPI) no ambiente de trabalho do servidor público da Prefeitura de Manaus, fez-se necessária a aplicação de um modelo gerencial de avaliação de treinamento que pudesse demonstrar os reais impactos da capacitação promovida pela ESPI em prol dos servidores públicos municipais.

Em primeiro lugar foi necessário identificar o público-alvo da pesquisa (servidores públicos capacitados), de modo a determinar um tamanho de amostra capaz de validar o estudo proposto, considerando como horizonte temporal o período de 2012 a 2014.

Em seguida buscou-se um modelo de avaliação de treinamento condizente com o objetivo da pesquisa, e logo constatou-se que o Modelo IMPACT de avaliação de treinamento, largamente utilizado em pesquisas desta natureza, seria o instrumento ideal, uma vez que se trata de um instrumento validado estatisticamente por sua autora Gardênia Abbad, além de haver sido revalidado em diversas outras pesquisas que tratam do tema. Cabe ressaltar que a escolha do Modelo IMPACT deu-se também em função do histórico de organizações que fizeram desse modelo, tais como Tribunal de Contas União e Banco do Brasil, ambas instituições públicas, tal como a ESPI e os órgãos da Prefeitura de Manaus.

Nesse sentido, buscou-se utilizar um modelo adaptado do IMPACT original, validado por Claudemir Hanke em 2006, no qual das setes seções constantes no modelo completo, utilizou-se quatro, e neste estudo utilizaram-se três, sendo estas: suporte organizacional, suporte à transferência e a principal variável: o impacto do treinamento no trabalho.

Sendo assim, para que fossem colhidas as opiniões dos servidores municipais das instituições vinculadas à Prefeitura de Manaus, foi gerado um questionário contendo 49 afirmativas diretas, algumas com sentido positivo outras com sentido negativo, para serem respondidas obrigatoriamente por meio de uma escala do tipo Likert de cinco pontos. Até o prazo final de aplicação do questionário, que pôde ser respondido de forma online através de *links* enviado aos *e-mails* dos servidores capacitados, foram obtidas 146 respostas válidas, número que cumpriu com o mínimo necessário para tornar a pesquisa válida.

Após o tratamento estatístico dos dados coletados percebeu-se, primeiramente, que a variável ‘impacto do treinamento no trabalho’ obteve um grande número de respostas positivas, com valores de moda, por exemplo, alcançando índices 4 ou 5 numa escala de 1 a 5,

o que demonstra um ótimo aproveitamento. Desta maneira pode-se concluir que as atividades de capacitação promovidas pela ESPI geram um forte impacto positivo nas atividades laborais dos servidores públicos municipais, podendo-se destacar entre os diversos pontos positivos que os servidores buscam, com frequência, a utilização de conhecimentos e habilidades em suas atividades diárias, demonstrando que valorizam a capacitação e que não procuram o aperfeiçoamento profissional apenas para a obtenção de títulos, mas sim para que melhorem suas condições de trabalho. Outro ponto que deve ser ressaltado trata da redução da quantidade de erros cometidos por servidores após participarem de alguma atividade de capacitação, o que demonstra a relevância dos temas discutidos nos treinamentos, contribuindo também para o incremento de qualidade nas atividades dos servidores municipais.

Quanto ao suporte organizacional, também mensurado por meio do questionário baseado no modelo IMPACT, foi possível notar que houve certo equilíbrio nas respostas, visto que o nível alcançado na primeira seção do questionário (impacto do treinamento no trabalho), mencionada anteriormente, não foi repetido. De maneira geral, nota-se que os servidores recebem suporte organizacional no sentido de saberem o que se espera deles em termos de desempenho, o que é um ponto positivo, visto que o servidor pode planejar-se para alcançar os resultados previamente demandados pelas chefias, as quais, na maioria dos casos, buscam orientar os servidores quanto à execução de suas atividades, muitas das vezes levando em conta mais o esforço realizado que os resultados alcançados, outro ponto extremamente positivo.

No entanto, foi possível perceber na pesquisa que grande parte dos servidores municipais não estão satisfeitos com suas posições atuais nas organizações, pois os mesmos acreditam que as oportunidades oferecidas não são condizentes com sua capacidade profissional. Além disso, um bom número dos participantes da pesquisa sente que as instituições em que trabalham deveriam ter um espaço dedicado a preocupar-se com seus problemas pessoais, bem como acreditam ser necessário a disponibilização de local específico para prestar-lhes orientação técnica-profissional, de modo a proporcionar melhores resultados no trabalho. Há de ressaltar, ainda, que, as lideranças, de maneira ampla, não consultam servidores quanto às mudanças em procedimento e processos necessários à organização, o que se revela um fator negativo na motivação dos servidores municipais.

Quando buscou-se mensurar o suporte à transferência de treinamento nas instituições vinculadas à Prefeitura de Manaus, constatou-se que existe certo encorajamento por parte das

chefias com o intuito de estimular o uso das novas habilidades aprendidas em treinamentos.

Percebeu-se, ainda a respeito do suporte à transferência de treinamento, que colegas mais experientes tendem a incentivar a aplicação de novas habilidades no trabalho e as chefias também não tendem a repreender servidores que cometem erros quando aplicam novas habilidades incorretamente, pontos positivos que estimulam a transferência de conhecimentos e habilidades retidos nos treinamentos promovidos pela ESPI.

Analisando-se os resultados da pesquisa é possível notar que o grande desafio da ESPI é manter o nível de excelência alcançado, buscando sempre a melhoria contínua de seus processos, inovando sempre que necessário, de modo a alcançar um número cada vez maior de servidores capacitados, que possam gerar resultados positivos em termos de serviços prestados à população manauara.

Por outro lado, é necessário ressaltar, que ainda deve haver uma melhor compreensão por parte das chefias de que a capacitação profissional é uma arma poderosa no alcance dos objetivos organizacionais, visto que um servidor capacitado é capaz de propor soluções mais eficientes e eficazes aos problemas enfrentados no dia a dia de uma instituição, o que parece ainda não estar claro à boa parte dos gestores públicos da Prefeitura de Manaus.

Nesse sentido, a ESPI poderia promover ações que buscassem a conscientização das chefias quanto à importância e eficácia da capacitação, de modo a proporcionar ao servidor um campo mais adequado ao desenvolvimento de suas atividades profissionais, com o intuito de gerar melhores resultados para a Prefeitura de Manaus e para sociedade como um todo.

Cabe ressaltar, ainda, as limitações encontradas na realização da pesquisa, dentre as quais pode-se citar a grande dificuldade em obter as opiniões dos servidores municipais por meio de questionários respondidos; a heterogeneidade de algumas respostas, pois, pelo fato da Prefeitura de Manaus ser composta por diversas instituições, cada uma com seus métodos de gestão, muitas das vezes encontram-se dispersões elevadas nas respostas, visto que em alguns órgãos um ponto é positivo e em outros o mesmo ponto torna-se negativo, desta maneira, em estudos posteriores recomenda-se a aplicação do modelo IMPACT de forma setorial e não de maneira geral; outro ponto a ser ressaltado como limitação foi a impossibilidade de aplicação do modelo IMPACT em sua forma original, o que possibilitaria a mensuração de resultados ligados à clientela da ESPI, características dos treinamentos, reações dos servidores no treinamento e aprendizagem.

Sendo assim, espera-se que os resultados alcançados pela pesquisa sejam de capazes de proporcionar à ESPI um panorama geral da capacitação profissional que vem



desenvolvendo constantemente nos últimos anos, de modo a proporcionar que sejam identificados pontos de melhoria, bem como novas possibilidades, fazendo, assim, com que a capacitação profissional na Prefeitura de Manaus continue auxiliando os servidores na prestação de serviços públicos de qualidade.

## REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S. **Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT**. 1999. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 1999.
- ABBAD, G.; GAMA, A. L. G.; BORGES-ANDRADE, J. E. Treinamento: análise do relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 4, n. 3, p. 25-45, set/dez. 2000.
- ABBAD, G. S.; CORRÊA, V. P.; MENESES, P. P. M. Avaliação de treinamentos a distância: relações entre estratégias de aprendizagem e satisfação com o treinamento. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 43-67, mar/abr. 2010.
- ALBERTO, C. **Escolas de governo e os municípios**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/carreira/escolas-de-governo-e-os-municipios/28965/>>. Acesso em: 25 ago. 2013.
- ALVIM, S. P. **Impacto em profundidade e amplitude: avaliando um treinamento extra-organizacional com foco em empreendedorismo**. 2008. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2008.
- ALVIM, S.; LOIOLA, E. Construção e validação de escala de impacto em profundidade: o caso do Empretec. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 37-51, jan/jun. 2010.
- AMARAL, H. K. **Capacitação de servidores**. In: CICLO DE PALESTRAS PARA GESTORES PÚBLICOS DO RIO GRANDE DO NORTE, 1., 29 jul. 2008, Natal. Disponível em: [http://www.portal.rn.gov.br/content/aplicacao/search\\_escola/arquivos/pdf/paper\\_capservidores\\_helenakerr.pdf](http://www.portal.rn.gov.br/content/aplicacao/search_escola/arquivos/pdf/paper_capservidores_helenakerr.pdf). Acesso em: 15 ago. 2013.
- ARANHA, A. V. S. **Formação profissional na Fiat Automóveis e a padronização internacional de trabalhadores na empresa**. 2000. Tese (Doutorado em Educação: História e Filosofia da Educação) – Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2000.
- ARANHA, A. V. S. **Formação profissional nas empresas: locus privilegiado da educação do trabalhador?** In: PIMENTA, S. M.; CORRÊA, M. I. **Gestão, trabalho e cidadania**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2001.
- BAHIA, A. P. M.; BARBOSA, W. **Gestão de Pessoas nas Organizações do Século XXI**. Disponível em: <[http://www.techoje.com.br/site/detalhe\\_artigo](http://www.techoje.com.br/site/detalhe_artigo)>. Acesso em: 13 jun. 2015.
- BITTENCOURT, M. A.; ZOUAIN, D. M. Escolas de governo e a profissionalização do servidor público: estudo dos casos da Escola de Serviço Público do Estado do Amazonas – ESPEA e da Fundação Escola de Serviço Público Municipal de Manaus – FESPM. **Revista ADM.MADE**, ano 10, v.14, n.2, p. 75-94, maio/set. 2010. Disponível

em: <<http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/admmade/article/viewFile/83/81>>. Acesso: 30 jul.13.

BORGES-ANDRADE, J. E. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v.7, n. especial, p. 31-43, 2002.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L.; colaboradores. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed Editora, 2006.

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

BORGES-ANDRADE, J. E.; LIMA, S. M. V. Avaliação de necessidades de treinamento: um método de análise do papel ocupacional. **Tecnologia Educacional**, v. 12, n. 54, p. 6-22, 1983.

BRASIL. **Constituição Federal**. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

BRASIL. Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em: 26 nov. 2013.

BRASIL. Ministério da Educação. **Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação presencial e à distância**. Brasília, DF, 2011.

CAMPO, K. C. L. et al. Avaliação do sistema de treinamento e desenvolvimento em empresas paulistas de médio e grande porte. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v. 17, n. 3, 2004.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P.; SERAFIM, O. C. G. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CARVALHO, M. F. S. Gestão de pessoas: implantando qualidade de vida no trabalho sustentável nas organizações. **Revista Científica do ITPAC**, Araguaína, v. 7, n.1, jan. 2014.

CARVALHO, R. S.; ABBAD, G. Avaliação de treinamento a distância: reação, suporte à transferência e impactos no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, n. 1, p. 95-116, jan/mar. 2006.

ESCOLA DE SERVIÇO PÚBLICO MUNICIPAL – ESPI. **Catálogo de cursos**. Disponível em: <<http://espi.manaus.am.gov.br/cursos/>>. Acesso em: 15 de jul. 2015.

ESCOLA DE SERVIÇO PÚBLICO MUNICIPAL – ESPI. **Estruturar organizacional**. Disponível em: <<http://espi.manaus.am.gov.br/estrutura-organizacional/>>. Acesso em: 15 de jul. 2015.

ESCOLA DE SERVIÇO PÚBLICO MUNICIPAL – ESPI. **Plano de metas**. Disponível em: <<http://espi.manaus.am.gov.br/plano-de-metas-2010>>. Acesso em: 15 de jul. 2015.

ESCOLA DE SERVIÇO PÚBLICO MUNICIPAL – ESPI. **ESPI em foco**. Disponível em: <<http://espi.manaus.am.gov.br/biblioteca/>>. Acesso em: 15 de jul. 2015.

ESCOLA DE SERVIÇO PÚBLICO MUNICIPAL – ESPI. **Planejamento estratégico 2014-2016**. Disponível em: <<http://espi.manaus.am.gov.br/biblioteca/>>. Acesso em: 15 de jul. 2015.

CATTANI, A. D. **Trabalho e tecnologia: dicionário crítico**. 4. ed. Verbetes: Formação Profissional e Teoria do Capital Humano. Petrópolis: Vozes, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DEMO, P. **Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Relatório de avaliação do curso elaboração de indicadores de desempenho institucional**. Brasília, DF: ENAP, 2000.

FREITAS, H. et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 35, n. 3, julho/setembro, p. 105-112, 2000.

FREITAS, I. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Construção e validação de escala de crenças sobre o sistema treinamento. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v.9, n.3, p. 479-488, 2004.

FINK, A. **The surveyhandbook(The survey kit, vol. 1)**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

GAETANI, F. Escolas de governo: limites e condicionalidades. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 45, n. 2, p. 113-148, 1994.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUIMARÃES, M. G. V. **Vida familiar e profissional: percepção das professoras de ensino superior da cidade de Manaus**. 2009. Tese (Mestrado em Psicologia) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

HANKE, C. **Impacto do treinamento no trabalho: análise de ações de capacitação de auditores no Banco do Brasil**. 2006. Dissertação (Mestrado em Gestão Social e Trabalho) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2006.

HERZBERG, F. **Work and the nature of man**. Londres: Crosby Lockwood Staples, 1966.

JESUS, A. M.; MOURÃO, L.; Conhecimento organizacional em escolas de governo: um estudo comparado. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 4, p. 939-968, jul/ago. 2012.

KOTLER, P.; ARMSONG, G. **Introdução ao marketing**. 4. ed. São Paulo: LTC, 2000.

LACERDA, E. R. M.; ABBAD, G. Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 77-96, out/dez. 2003.

LEVINE, D. M.; BERENSON, M. L.; STEPHAN, D. **Estatística: teoria e aplicações usando Microsoft Excel em português**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

LEVIN, J.; **Estatística aplicada a ciências humanas**. 2.<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Editora HarbraLtda, 1987.

LIMA, H. K. B. **Gestão de pessoas e qualidade de vida no trabalho no contexto do Poder Legislativo do Distrito Federal**. 2008. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2008.

MASLOW, A. **Motivation and personality**. Nova York: Harper & Row, 1954.

McGEHEE, W.; TAHYER P. W. **Training: adiestramiento y formación profesional**. 2. ed. Madri: River, 1976.

MOREIRA, L. R. J.; LANDI, M.; BAZOLLI, T. N. A gestão de pessoas na área da Administração Pública. **Revista Eletrônica Saber**, Londrina, v. 17, n. 1, jul/set. 2012.

MOURÃO, L. **Avaliação de programas públicos de treinamento: um estudo de caso sobre o impacto no trabalho e na geração de emprego**. 2004. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2004.

MOURÃO, L. et al. Avaliação de necessidades de treinamento como preditora do impacto do treinamento no trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 13, n. 2, p. 203-2016, mai/ago. 2013.

PACHECO, R. S. Escolas de governo: tendências e desafios — ENAP – Brasil em perspectiva comparada. **Revista do Serviço Público/Fundação Escola Nacional de Administração Pública**, ano51, n. 2, abr/jun. 2000. Disponível em: <[http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=2681](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2681)>. Acesso: em 22 ago. 2013.

PALUDO, A. V. **Administração pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2012.

PERIN, M. G. et al. Processo de aprendizagem organizacional e desempenho empresarial: o caso da indústria eletroeletrônica no Brasil. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 5, n. 2, jul/dez. 2006.

PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Estudo empírico dos antecedentes de medidas de impacto do treinamento no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, DF, v. 20, n. 1, jan/apr. 2004.

PRESTES, M. L. M. **A pesquisa e a construção do conhecimento: do planejamento aos textos, da escola à academia.** 3 ed. São Paulo: Rêspel, 2007.

RABELO, F. L. O DASP e o combate à ineficiência nos serviços públicos: a atuação de uma elite técnica na formação do funcionalismo público no Estado Novo (1937-1945). **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v. 3, n. 6, dez. 2011. Disponível em: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:QureE1WDhCEJ:www.rbhcs.com/index\\_arquivos/Artigo.ODASPeocombateaineficiencianosservicospublicos.pdf+&cd=1&hl=pt-PT&ct=clnk&gl=br](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:QureE1WDhCEJ:www.rbhcs.com/index_arquivos/Artigo.ODASPeocombateaineficiencianosservicospublicos.pdf+&cd=1&hl=pt-PT&ct=clnk&gl=br). Acesso em: 15 ago. 2013.

ROUANET, S. P. **Criação no Brasil de uma Escola Superior de Administração Pública.** Brasília, DF: ENAP, 2005.

REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO, Rio de Janeiro, v.1, n.1, nov. 1937.

SALLORENZO, L. H.; ABBAD, G. Desenvolvimento e validação de escalas de suporte à transferência de treinamento. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 33-45, abr/jun. 2001.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento.** Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SANTOS, J. R. V. S.; MOURÃO, L. Impacto do treinamento como variável preditora da satisfação com o trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 46, n. 3, p. 305-318, jul/set. 2011.

SILVA, R. O. **Teorias da administração.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUSA, J. V.; COSTA, P. A. L. Escolas de governo: o governo na escola. In: Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação, 24. Congresso Interamericano de Política e Administração da Educação, 3, Vitória/ES, eventos realizados no período de 12 a 14.08.2009. **Cadernos Anpae...** Vitória, n. 8., 2009. Disponível em: [http://www.anpae.org.br/congressos\\_antigos/simposio2009/172b.pdf](http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2009/172b.pdf). Acesso em 18 ago. 2013.

TRIOLA, M. F. **Introdução à estatística.** 7.º Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

ZERBINI, T.; ABBAD, G. Construção e validação de uma escala de transferência de treinamento. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, DF, v. 30, n. 4, p. 684-697, 2010.

ZERBINI, T.; ABBAD, G. Transferência de treinamento e impacto do treinamento no trabalho: análise crítica da literatura. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 10, n. 2, p. 97-111, jul/dez. 2010.

ZOUAIN, D. M. **Escolas de governo e escolas de serviço público: limites e problemas. Estudo de Caso da FESP/RJ e FUNDAP/SP.** Congreso Internacional del CLAD sobre

la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 8., Panamá, 28-31 out. 2003. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047444.pdf>>. Acesso em: 17 ago. 2013.

## ANEXO A

### **Questionário de avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho, Suporte Organizacional ao Treinamento e Suporte à Transferência de Treinamento.**

Lei atentamente o conteúdo das afirmativas e avalie o quanto cada uma delas descreve o que você pensa a respeito do impacto exercido pelas **atividades de capacitação administradas pela Escola de Serviço Público Municipal – ESPI**, no trabalho que você realiza, considerando, para tal, o período transcorrido desde o término da capacitação até a data de hoje. Atentar também para o apoio que vem recebendo para usar no seu trabalho o que aprendeu nos treinamentos. Para responder a cada questão, escolha o ponto da escala que melhor descreve a sua situação e escreva o número correspondente, nos parêntesis colocados à esquerda de cada frase.

- 1 – Discordo totalmente da afirmativa
- 2 – Discordo, um pouco da afirmativa
- 3 – Não concordo, nem discordo da afirmativa
- 4 – Concordo com a afirmativa
- 5 – Concordo totalmente com a afirmativa

#### **1. Impacto do Treinamento no Trabalho**

- ( ) 1. Utilizo, com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento.
- ( ) 2. Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento.
- ( ) 3. As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros, em meu trabalho, em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento.
- ( ) 4. Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento.
- ( ) 5. Quando aplico o que aprendi no treinamento, executo meu trabalho com maior rapidez.
- ( ) 6. A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento.
- ( ) 7. A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento.
- ( ) 8. Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho.



- ( ) 9. Minha participação nesse treinamento aumentou minha autoconfiança (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso).
- ( ) 10. Após minha participação no treinamento, tenho sugerido, com mais frequência, mudanças nas rotinas de trabalho.
- ( ) 11. Esse treinamento que fiz me tornou mais receptivo a mudanças no trabalho.
- ( ) 12. O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.

## **2. Suporte Organizacional**

### **2.1. Práticas Organizacionais de Gestão de Desempenho**

- ( ) 13. Em minha Unidade, o funcionário recebe orientações e informações necessárias à execução eficaz de suas atividades.
- ( ) 14. Em minha Unidade, leva-se em conta o esforço feito pelo funcionário para atingir os resultados esperados.
- ( ) 15. A Unidade em que trabalho possui um espaço para tomar conhecimento dos problemas pessoais do funcionário e prestar-lhe orientação e aconselhamento.
- ( ) 16. Em minha Unidade, consulta-se o funcionário antes de se promover mudanças nos serviços/procedimentos e na organização.
- ( ) 17. Em minha Unidade, o funcionário sabe exatamente o que deve fazer e quais são as metas de desempenho esperadas.
- ( ) 18. Minha Unidade possui um espaço para prestar orientações técnica e profissional ao funcionário.
- ( ) 19. Minha Unidade valoriza as ideias e propostas criativas de trabalho feitas pelo funcionário.
- ( ) 20. Minha Unidade procura conhecer as dificuldades encontradas pelo funcionário e toma providências necessárias para saná-las ou remover obstáculos ao desempenho eficaz.
- ( ) 21. As oportunidades de promoção e progressão funcionais oferecidas por minha Unidade são compatíveis com as aspirações pessoais e profissionais do funcionário.
- ( ) 22. Minha Unidade mantém coerência entre diretrizes, discursos e ações que realiza.
- ( ) 23. A Unidade onde trabalho investe na capacitação e aprimoramento profissional do seu funcionário, oferecendo-lhe constantemente treinamentos específicos, segundo a área de atuação de cada um.
- ( ) 24. A Unidade onde trabalho preocupa-se em dinamizar e modernizar constantemente seus processos de trabalho.

- ( ) 25. Minha Unidade preocupa-se em proporcionar o desenvolvimento da capacidade do funcionário, oferecendo-lhe tarefas desafiadoras.
- ( ) 26. Em minha Unidade, o funcionário pode opinar decisivamente na resolução de problemas de trabalho.
- ( ) 27. Minha Unidade flexibiliza horários, de modo a permitir que o funcionário possa cumprir sua jornada de trabalho, conciliando-se com as suas necessidades pessoais.

## **2.2. Valorização do Funcionário**

- ( ) 28. A Unidade onde trabalho desconsidera as sugestões de mudança e modernização de procedimentos de trabalho feitas até mesmo pelo funcionário mais experiente.
- ( ) 29. Minha Unidade costuma chamar a atenção do funcionário por pequenas falhas, erros, ressaltando mais os aspectos negativos do que os positivos do seu desempenho.
- ( ) 30. Minha Unidade desvaloriza os esforços feitos pelo funcionário, interrompendo frequentemente projetos de trabalho em andamento.
- ( ) 31. A Unidade onde trabalho considera os interesses pessoais do funcionário ao tomar decisões administrativas (como transferências, por exemplo) relativas a ele.
- ( ) 32. Minha Unidade só se interessa pela produção, deixando de oferecer condições saudáveis de trabalho.
- ( ) 33. Na Unidade onde trabalho, são frequentes as manifestações de reconhecimento pelo trabalho bem feito.

Para responder às próximas questões, utilize a escala abaixo:

- 1 – Nunca
- 2 – Raramente
- 3 – Algumas vezes
- 4 – Frequentemente
- 5 – Sempre

## **3. Suporte à Transferência**

### **3.1. Fatores Situacionais de Apoio**

- ( ) 34. Tenho tido oportunidades de usar no meu trabalho as habilidades que aprendi no treinamento.
- ( ) 35. Falta-me tempo para aplicar no trabalho o que aprendi no treinamento.
- ( ) 36. Os objetivos de trabalho estabelecidos pelo meu chefe encorajam-me a aplicar o que aprendi no treinamento.

- ( ) 37. Os prazos de entrega de trabalhos inviabilizam o uso das habilidades que eu aprendi no treinamento.
- ( ) 38. Tenho tido oportunidades de praticar habilidades importantes (recém-adquiridas no treinamento), mas, comumente, pouco usados no trabalho.
- ( ) 39. Os obstáculos e dificuldades associados à aplicação das novas habilidades que adquiri no treinamento são identificados e removidos pelo meu chefe.
- ( ) 40. Tenho sido encorajado pela minha chefia imediata a aplicar, no meu trabalho, o que aprendi no treinamento.
- ( ) 41. Meu chefe imediato tem criado oportunidades para planejar comigo o uso das novas habilidades.
- ( ) 42. Eu recebo as informações necessárias à correta aplicação das novas habilidades no meu trabalho.

### **3.2. Consequências Associadas ao Uso das Novas Habilidades**

- ( ) 43. Em seu ambiente de trabalho, minhas sugestões, em relação ao que foi ensinado no treinamento são levadas em consideração.
- ( ) 44. Meus colegas mais experientes apoiam as tentativas que faço de usar no trabalho o que aprendi no treinamento.
- ( ) 45. Aqui, passam despercebidas minhas tentativas de aplicar no trabalho as novas habilidades que aprendi no treinamento.
- ( ) 46. Minha Gerência ressalta mais os aspectos negativos (ex.: lentidão, dúvidas) do que os positivos em relação ao uso das novas habilidades.
- ( ) 47. Tenho recebido elogios quando aplico corretamente no trabalho as novas habilidades que aprendi.
- ( ) 48. Quando tenho dificuldades em aplicar eficazmente as novas habilidades, recebo orientações sobre como fazê-lo.
- ( ) 49. Chamam minha atenção quando cometo erros ao utilizar as habilidades que adquiri no treinamento.