

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

Luana Conceição da Silva

**Instrumento Para Avaliação de Treinamento: uma proposta para o
Programa de Capacitação de Final de Tarde da Justiça Federal do Rio Grande
do Sul**

Porto Alegre

2011

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

LUANA CONCEIÇÃO DA SILVA

**Instrumento Para Avaliação de Treinamento: uma proposta para o
Programa de Capacitação de Final de Tarde da Justiça Federal do Rio Grande
do Sul**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Cláudia Simone Antonello

Porto Alegre

2011

LUANA CONCEIÇÃO DA SILVA

**Instrumento Para Avaliação de Treinamento: uma proposta para o
Programa de Capacitação de Final de Tarde da Justiça Federal do Rio Grande
do Sul**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção
do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Cláudia Simone Antonello

Conceito Final

Aprovado em..... de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. - UFRGS

Prof. - UFRGS

Orientadora Prof^a Dra. Cláudia Simone Antonello - UFRGS

AGRADECIMENTOS

Primeiramente aos meus pais, por sempre terem me apoiado, e que mesmo de longe foram fundamentais para essa realização, ensinando-me a persistir nos meus objetivos e ajudando a alcançá-los. Celso e Rejane: graças a vocês consegui concluir mais uma importante etapa da minha vida.

A instituição, que abriu as portas para que este trabalho pudesse ser desenvolvido.

E finalmente à Professora Cláudia Simone Antonello por sua disposição em orientar-me neste trabalho. Seus conhecimentos foram fundamentais para a realização deste projeto.

RESUMO

O principal objetivo desse estudo foi elaborar uma proposta de instrumento de avaliação com base no Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS) para o programa Capacitação de Final de Tarde realizado pela Justiça Federal do Rio Grande do Sul. Utilizou-se o método exploratório e desenvolveu-se um estudo de caso de caráter qualitativo. Foram entrevistados os 2 gestores do programa da Seção de Treinamento. Também foi analisado o Programa Nacional de Capacitação (PNC), um conjunto de diretrizes norteadoras das ações educacionais promovidas pelo Poder Judiciário aos seus servidores. As entrevistas e os dados da pesquisa indicaram a necessidade de um instrumento de avaliação que apresentasse os impactos do programa. Por esse motivo, optou-se por estruturar um instrumento utilizando o método MAIS que considera múltiplas variáveis. Os resultados do estudo poderão ser utilizados pela Seção de Desenvolvimento da instituição para avaliar a eficiência do programa e apoiar a estruturação de alternativas de eventos para o público.

Palavras-Chave: Treinamento; Aprendizagem; Método MAIS; Avaliação de Treinamento.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES E QUADROS

Figura 1: Modelo de Avaliação Integrado e Somativo.....	30
Quadro 1: Resumo das variáveis usadas no instrumento.....	50

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1. DESCRIÇÃO DA INSTITUIÇÃO	12
1.1.1. Histórico da instituição	13
1.1.2. Estrutura da Justiça Federal.....	14
1.1.3. Planejamento Estratégico	15
1.1.4. Recursos Humanos	17
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	21
2.1. O CONTEXTO DO SETOR PÚBLICO	21
2.2. TREINAMENTO	23
2.3. AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO	26
2.4. MÉTODO MAIS.....	28
3. METODOLOGIA	34
3.1. SUJEITOS DA PESQUISA.....	34
3.2. ESTRATÉGIAS PARA COLETA DE DADOS.....	35
3.3. ESTRATÉGIAS PARA ANÁLISE	36
3.4. LIMITAÇÕES DA PESQUISA	37
4. ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	38
4.1. DIAGNÓSTICO DA ATUAL AVALIAÇÃO	38
4.2. VARIÁVEIS DE AVALIAÇÃO E O MODELO MAIS	39
4.2.1. Quanto aos objetivos de avaliação	40
4.2.2. Necessidades	41
4.2.3. Insumos.....	43
4.2.4. Procedimentos.....	43
4.2.5. Suporte / Apoio	45
4.2.6. Disseminação.....	47
4.2.7. Resultados	47
4.2.8. Efeitos de longo prazo (Impactos)	49
5. PROPOSTA DE INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO	50
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
REFERÊNCIAS	60
ANEXOS	
ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	62
ANEXO B – ATUAL INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO	63

1. INTRODUÇÃO

Há uma crescente preocupação entre os pesquisadores e os profissionais acerca da avaliação de treinamento. As organizações têm questionado a eficácia das ações de treinamento, buscando avaliar o retorno de seus investimentos, que vêm aumentando nessa área. O treinamento é uma importante alternativa para a mudança de atitudes, conhecimentos ou habilidades necessárias ao desempenho adequado do capital humano na empresa.

Segundo Lacerda e Abbad (2003), as empresas investem muito pouco para identificar os resultados palpáveis das ações de treinamento. Estas são, muitas vezes, compradas como pacotes e aplicadas sem um estudo das necessidades reais de treinamento. Tais pacotes evidenciam modismos que prometem revolucionar a produtividade nas áreas e a motivação dos funcionários, mas não demonstram confirmação empírica da efetividade de suas ações. Borges-Andrade e Abbad (1996) apontaram os riscos associados às políticas de importação de pacotes de treinamento, já que o Brasil possui suas próprias especificidades culturais e requer a introdução de novas tecnologias, a elaboração de treinamentos eficazes e de linhas de pesquisa que facilitem o desenvolvimento social e econômico brasileiro.

Na avaliação de treinamento são colhidas informações sistemáticas sobre todo o processo, e é atribuído valor ao treinamento, com o julgamento do grau em que ele contribuiu para o desempenho dos indivíduos, grupos e organização. A avaliação também funciona como meio de realimentação do sistema de treinamento, ao identificar necessidades de aperfeiçoamento nos programas e ao apontar os aspectos positivos. Um dos seus desafios é verificar as contribuições desses programas em termos de seus efeitos em níveis distintos.

Há avanços nas pesquisas sobre treinamento. Um deles diz respeito à identificação de fatores que afetam a eficácia de treinamentos em ambientes organizacionais. No entanto, são poucas as evidências de que as organizações estejam realmente aplicando os resultados de pesquisas científicas na elaboração de seus programas de treinamento.

A gestão pública brasileira tem investido, nos últimos anos, na atualização da sua gestão de pessoas nas várias esferas do executivo, legislativo e judiciário. Os

métodos de gestão de pessoal estão passando por uma grande revisão e encontram nos eventos de capacitação uma abordagem que contribui para a efetivação dos processos de desenvolvimento dos servidores públicos, buscando a melhoria da eficiência dos serviços prestados.

Surgiram, assim, normativos que regulam esses procedimentos para efetivar o novo modelo de gestão. O Decreto Nr. 5.707, de 23.02.2006, institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional nos três níveis de poder. O qual explicita em seu 1º artigo o seguinte:

- I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II - desenvolvimento permanente do servidor público;
- III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
- V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

O Programa Permanente de Capacitação dos Servidores da Justiça Federal/PNC é outro exemplo. Implantado pelo Conselho da Justiça Federal em março de 2008 estipula metas para o Poder Judiciário Federal. Nele estão compreendidas as diretrizes, a sistemática do processo de capacitação e o currículo de conteúdos para formação e aperfeiçoamento de servidores e aprimoramento institucional.

Muito tem sido feito ou proposto para melhorar a eficiência da Justiça Federal. A interiorização, especialização de varas, mudança de leis com vistas à efetividade e celeridade do processo judicial e a informatização são algumas dessas melhorias. Para isso existe cada vez mais um reconhecimento da importância da gestão organizacional para otimizar a eficiência das rotinas e dos expedientes forenses. Planejamento estratégico, Programa de Qualidade Total, Reengenharia, *Benchmarking*, são apenas alguns exemplos de termos que estão passando a fazer parte do dia a dia dos juízes e servidores.

No caso da Justiça Federal, não há uma busca pela competitividade ou lucratividade, mas é cobrada pela eficiência no seu objetivo de controlar a validade dos atos do Executivo e do Legislativo em face da Constituição Federal.

Para ter o objetivo alcançado a Justiça Federal tem mantido investimentos na área de Treinamento & Desenvolvimento, ampliando os níveis de conhecimento

técnico / operacional para o conhecimento da atividade da Justiça, porém ainda não possui uma forma estruturada para conhecer os impactos do método para o órgão. A organização vem questionando a eficácia dessas ações de treinamento e buscando avaliar o resultado de seus investimentos na área. O treinamento é uma tentativa formal de garantir a aquisição de novos conhecimentos, habilidades, e uma maior compreensão da tarefa (Lacerda e Abbad, 2003).

Recentemente a Justiça Federal do Rio Grande do Sul finalizou a formulação das ações do seu Planejamento Estratégico e neste ano iniciou sua implantação. A excelência dos serviços jurisdicionais prestados a sociedade continua sendo o objetivo principal, e para isso, o investimento na qualificação dos seus profissionais se torna cada vez mais relevante. A educação organizacional é um novo conceito que envolve os colaboradores em uma mudança contínua, harmoniosa e produtiva, projetada para alcançar resultados desejados pela organização, conforme as necessidades das pessoas.

O processo de ensino, isto é, o fornecimento de conhecimentos, métodos e técnicas, deve estar a serviço da estratégia institucional, visando também o aperfeiçoamento do homem para seu crescimento pessoal e profissional.

A organização já tem uma metodologia de treinamento consolidada ao longo de cinco anos. Cursos ministrados por profissionais da área de gestão ou pelos próprios servidores especializados em áreas específicas para pequenos grupos é o método mais comum. A problemática que surge se refere à eficiência desses cursos.

Dentre estes cursos, o de Capacitação de Final de Tarde integra o Programa de Capacitação da Justiça Federal-RS desde o ano de 2006 tendo sido realizadas desde então 32 edições. Este Programa inclui cursos como Desenvolvimento de Líderes, Competências Coletivas, Competências de Equipes e um Programa de Valorização dos Servidores e Magistrados.

O Plano Nacional de Capacitação, já citado anteriormente, prevê um conjunto de princípios, objetivos e ações direcionadas ao desenvolvimento das competências dos servidores, por meio de formação e aperfeiçoamento, consolidou a Capacitação de Final de Tarde como ação de capacitação continuada.

Os palestrantes convidados discorrem sobre temas de interesse da instituição em edições de duas horas. Esta ação de capacitação continuada busca valorizar e ao mesmo tempo socializar a produção de conhecimentos que são gerados dentro da própria instituição. É um programa que abrange a Capital e o interior do estado,

sendo transmitida a Capacitação por videoconferência. Isso possibilita maior participação dos servidores do interior, que podem participar do evento enquanto este acontece. Ainda assim, são editados DVDs referentes a cada um dos eventos pelo Núcleo de Informática, que são encaminhados às Subseções Judiciárias do interior do Estado, para disponibilizar aos servidores nas bibliotecas locais.

Nesta capacitação são tratados temas abrangentes e atuais da área jurídica que se aplicam a todas as unidades da Justiça Federal, independentemente do ramo do Direito em que cada Vara atua. Mesmo quando versam sobre temas mais específicos, qualificam os servidores que atuam nas distintas áreas de competência da Justiça Federal, visto que os ramos do Direito se somam na interpretação conjunta do Ordenamento Jurídico.

A clientela alvo são os oficiais de gabinete. Servidores de nível superior completo, podendo estar presentes também servidores de nível médio e pós-graduados, já que são aulas abertas a qualquer servidor interessado. Como se tratam de aulas bem específicas de matérias do Direito, os participantes geralmente estão diretamente envolvidos no assunto. A divulgação é feita pela intranet, email, cartazes nos murais da organização.

Considerando estas informações, questiona-se de que forma pode ser avaliado o programa Capacitação de Final de Tarde? Para responder esta indagação estabeleceu-se os seguintes objetivos:

Objetivo Geral:

Elaborar um instrumento que forneça subsídios para a identificação, descrição e análise dos impactos do Programa de Capacitação de Final de Tarde realizados pela Seção de Treinamento da Justiça Federal do Rio Grande do Sul aos seus servidores.

Objetivos Específicos

- a) Identificar e descrever o atual processo de levantamento de necessidades e planejamento dos cursos de Capacitação de Final de Tarde;

- b) identificar e descrever o atual sistema de avaliação adotado para os cursos de Capacitação de Final de Tarde;
- c) descrever, através do método MAIS (Modelo de Avaliação Integrado e Somativo) de que modo as variáveis do Programa poderiam ser avaliadas.

Este estudo sugere, portanto, um instrumento de avaliação do treinamento Capacitação de Final de Tarde, com base no Modelo de Avaliação Integrado e Somativo de Borges-Andrade (1982) com objetivo de fornecer informações que auxiliem na tomada de decisão acerca desse treinamento oferecido pela Justiça Federal.

O presente estudo vai ao encontro dos interesses e necessidades da organização no aperfeiçoamento contínuo das técnicas utilizadas. Na medida em que a organização tem como fator imprescindível o alinhamento entre os objetivos estratégicos e os resultados alcançados no sistema de treinamento, a elaboração do presente projeto e a sua aplicação traduzem em informações importantes que quando disseminadas tendem a garantir ao serviço a eficiência desejada, além de caracterizar melhor o grau de contribuição para a organização.

Este trabalho está constituído de cinco capítulos. Além desta introdução, o capítulo 2 apresenta a Revisão Bibliográfica, que está dividido em Contexto do setor público, Treinamento, Avaliação de treinamento e Método MAIS.. No capítulo 3 aborda-se a Metodologia utilizada na pesquisa, descrição da instituição, sujeitos da pesquisa, estratégias para coleta de dados e para análise. O capítulo 4 apresenta a análise e resultados das entrevistas, com diagnóstico da atual avaliação, variáveis de avaliação e o modelo MAIS, e a proposta de instrumento para avaliação do curso. O capítulo 5, por fim, traz as considerações.

1.1. DESCRIÇÃO DA INSTITUIÇÃO

Nesta seção serão apresentadas características específicas da Justiça Federal do Rio Grande do Sul, como seu planejamento estratégico, estrutura.

A Justiça Federal, constituída pelos Juízes Federais, julga as causas em que forem parte a União, autarquia ou empresa pública federal, dentre outros assuntos

de sua competência. Os Tribunais Regionais Federais (TRFs) decidem em grau de recurso as causas apreciadas em primeira instância pelos Juízes Federais. A Justiça Federal do Rio Grande do Sul faz parte do TRF da 4ª Região, também constituído pela Justiça Federal do Paraná e de Santa Catarina.

1.1.1. Histórico da instituição

A Justiça Federal foi criada pelo decreto nº 848, de 11 de outubro de 1890. Sua instituição foi confirmada pela Constituição dos Estados Unidos do Brasil, de 1891. Foi mantida pela Carta de 1934. Com o Estado Novo, em 1937, o presidente Getúlio Vargas suprimiu diversas instituições, dentre as quais a Justiça Federal, a Eleitoral, os parlamentos e os partidos políticos. A Constituição de 1946 restabeleceu o Poder Judiciário Federal, por meio do Tribunal Federal de Recursos (2º Grau).

A Justiça Federal de primeira instância só seria reimplantada durante o regime militar, recriada pela lei nº 5.010, de 30 de maio de 1966. No período que mediou entre 1967 e a Constituição de 1988, a Justiça Federal permaneceu sem maiores alterações quanto à sua competência; na maior parte, resolver os casos em que a União e suas autarquias fossem partes interessadas, as causas internacionais e os crimes de interesse federal.

Com a promulgação da Constituição, ocorreram diversas mudanças, desde a crescente interiorização das varas federais até as modificações na segunda instância do Poder Judiciário Federal. Os constituintes extinguiram o Tribunal Federal de Recursos, que tinha sede em Brasília, e julgava todos os recursos originários da Justiça Federal no país, e criaram cinco Tribunais Regionais Federais, com grande autonomia em suas áreas de atuação.

Em 30 de março de 1989 foi instalado, em Porto Alegre, o Tribunal Regional Federal da 4ª Região, responsável pelo julgamento dos recursos originários dos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná.

Em 2002, por força da Lei nº 10.259/2001, foram implantados em todas as subseções da Justiça Federal da 4ª Região, os Juizados Especiais Federais (JEF). Fundados nos princípios da simplicidade, celeridade e da informalidade, e com

menor quantidade de recursos aos tribunais, os Juizados Especiais Federais provocaram modificações substanciais na organização e no funcionamento da Justiça Federal, além de acolherem milhares de demandas, ampliando o acesso dos jurisdicionados à prestação jurisdicional. Com os Juizados foram instaladas as Turmas Recursais, órgãos formados por juízes de primeiro grau, responsáveis pela apreciação dos recursos contra as decisões proferidas no âmbito dos JEFs.

Atualmente a Justiça Federal no estado, está distribuída em 23 Subseções Judiciárias, que, em seus limites territoriais, dividem a competência para o exame dos processos originários de todos os municípios gaúchos, formando a Seção Judiciária do Rio Grande do Sul.

1.1.2. Estrutura da Justiça Federal

Na estrutura da Justiça Federal figuram, em primeira instância, os juízes federais e os juízes federais substitutos, que são distribuídos entre as varas federais, localizadas nas capitais e no interior dos Estados. Cada vara federal deve contar com dois juízes e com um corpo de servidores e estagiários, para atender aos processos que lhe são destinados. As varas federais vêm sendo especializadas, permitindo que a mesma matéria seja reunida, favorecendo a padronização de procedimentos e o ganho de tempo.

Cada Estado, na estrutura da Justiça Federal, recebe a denominação de Seção Judiciária, e cada seção judiciária compõe-se de diversas subseções, através das quais são distribuídas as varas pelo interior e capital. Atualmente, na Seção Judiciária do Rio Grande do Sul, existem 23 subseções, considerando-se a Capital do Estado. As subseções gaúchas estão sediadas nos municípios de Porto Alegre, Canoas, Novo Hamburgo, Caxias do Sul, Bento Gonçalves, Santa Cruz do Sul, Lajeado, Passo Fundo, Santa Maria, Cachoeira do Sul, Erechim, Carazinho, Cruz Alta, Santa Rosa, Santo Ângelo, Santana do Livramento, Uruguaiana, Bagé, Pelotas, Rio Grande e Santiago.

As seções judiciárias (Estados) estão agrupadas em regiões e vinculadas a Tribunais Regionais Federais. Ao todo são cinco Tribunais Regionais Federais no país. A Seção Judiciária do Rio Grande do Sul, que tem 1701 servidores e 142

magistrados, juntamente com a de Santa Catarina e a do Paraná, formam a primeira instância da 4ª Região, vinculando-se ao Tribunal Regional Federal da 4ª Região, órgão de segunda instância, sediado em Porto Alegre, ao qual compete o julgamento dos recursos originados dos processos da Justiça Federal.

1.1.3. Planejamento Estratégico

MISSÃO

Garantir à sociedade uma prestação jurisdicional rápida, acessível e efetiva no âmbito da Justiça Federal.

VISÃO

Consolidar-se perante a sociedade, até 2014, como modelo de efetividade na prestação jurisdicional, transparência e segurança jurídica.

VALORES

- Excelência
- Ética
- Inovação
- Comprometimento
- Responsabilidade Socioambiental
- Transparência
- Respeito ao Ser Humano

DIRETRIZES E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Diretriz I. Eficiência Operacional

Objetivos:

- Agilizar os trâmites judiciais
- Agilizar os trâmites administrativos
- Otimizar a gestão dos custos operacionais
- Otimizar os processos de trabalho

Diretriz II. Acesso ao Sistema de Justiça

Objetivos:

- Facilitar o acesso à Justiça
- Promover a efetividade no cumprimento das decisões

Diretriz III. Responsabilidade Socioambiental

Objetivos:

- Promover a cidadania
- Incentivar e promover a responsabilidade social e ambiental

Diretriz IV. Alinhamento e Integração

Objetivos:

- Garantir o alinhamento estratégico no âmbito da Justiça Federal da 4ª Região
- Fomentar a integração e a troca de experiências entre os órgãos da Justiça Federal da 4ª Região

Diretriz V. Atuação Institucional

Objetivos:

- Fortalecer a interação com outros órgãos e instituições
- Fortalecer a imagem institucional da Justiça Federal na 4ª Região
- Aperfeiçoar a comunicação institucional

Diretriz VI. Gestão de Pessoas

Objetivos:

- Desenvolver competências de magistrados e servidores com foco em resultados
- Melhorar o clima organizacional e o bem-estar de magistrados e servidores
- Incentivar o comprometimento dos magistrados e servidores com a execução da estratégia
- Adequar a estrutura organizacional e de pessoal à estratégia

Diretriz VII. Infraestrutura e Tecnologia

Objetivos:

- Promover a integração e a permanente atualização dos sistemas informatizados da Justiça Federal da 4ª Região
- Garantir a infraestrutura física e tecnológica suficiente à execução das atividades administrativas e judiciais

- Garantir o acesso e funcionamento de sistemas essenciais de tecnologia de informação

Diretriz VIII. Orçamento

Objetivos:

- Obter os recursos orçamentários necessários para a execução da estratégia

1.1.4. Recursos Humanos

A política de desenvolvimento de recursos humanos da Justiça Federal está adequada ao planejamento estratégico da instituição, abrangendo ações de capacitação, de acompanhamento funcional, de qualidade de vida dos servidores e de sua integração à instituição.

Considerando que a missão dos Tribunais Regionais Federais é “garantir à sociedade uma prestação jurisdicional rápida, acessível e efetiva no âmbito da Justiça Federal de cada Região”, apresentam-se as diretrizes e resultados do Programa de Capacitação dos respectivos TRF.

A capacitação proposta no planejamento estratégico – “desenvolver competências de magistrados e servidores com foco em resultados” – estabelece um número mínimo de horas de desenvolvimento para promoção na carreira, para percepção de adicional de qualificação, para atuação em cargos gerenciais e para o programa de reciclagem obrigatório do cargo de agente de segurança.

Norteiam a formulação desse Programa de Capacitação os seguintes princípios:

- a) O servidor é sujeito de seu processo de capacitação: por meio do levantamento anual das necessidades são indicadas as ações de capacitação necessárias ao desenvolvimento de cada servidor, conforme o planejamento de cada setor;
- b) as diretrizes para a capacitação são previamente definidas, estando, também, estabelecidas de acordo com planejamento estratégico institucional;
- c) o aproveitamento das diversas avaliações das ações de capacitação, para a potencialização dos pontos fortes e a superação dos aspectos negativos;

d) o aproveitamento da avaliação de desempenho dos servidores, considerando as dificuldades detectadas e que demandem saneamento pela qualificação;

e) o planejamento das atividades de capacitação baseado no estreito relacionamento entre os setores com a finalidade de construção de um programa que realmente atenda às necessidades pontuadas.

O Plano de Cargos e Salários (PCS) por meio da Lei 11416, de 15 de dezembro de 2006, permitiu que os servidores pudessem obter adicional de qualificação pela obtenção de certificados de capacitação provocando o aumento da oferta de cursos e o interesse dos servidores pelas diversas atividades disponibilizadas pelo Programa de Capacitação.

Nos período de 2006 a 2009, observou-se um incremento na oferta de atividades de capacitação, revelando-se um investimento institucional na qualificação voltada às mais diversas áreas de atuação da Justiça Federal. Pode-se afirmar que esse investimento na capacitação repercutiu positivamente na melhoria dos processos de trabalho e em seus resultados, constituindo um dos pilares para a elevação do nível de comprometimento, de motivação e de identidade institucional dos servidores para viabilizar a execução de projetos e ações.

A existência de diferentes ambientes organizacionais e a necessidade de um melhor planejamento no oferecimento de atividades de desenvolvimento exigem a caracterização de linhas, implementadas no programa nas seguintes dimensões:

a) **ambientação**: destina-se a servidores recém-ingressos, para proporcionar a formação da cidadania corporativa, pelo compartilhamento e sensibilização para o cumprimento da missão, da visão de futuro, da prática dos valores e o fortalecimento da cultura, bem como das informações acerca das políticas e das normas do órgão, alinhando as expectativas do servidor com os valores organizacionais;

b) **conhecimento técnico**: são eventos de curta duração e de caráter contínuo desenvolvidos para fortalecer ou instalar competências necessárias para o melhor desempenho dos cargos ou das funções nos diferentes ambientes organizacionais;

c) **gerencial**: destina-se a elevar o grau das competências gerenciais associadas à gestão pública contemporânea, na consecução das metas institucionais, contemplando ações de capacitação em liderança, negociação,

comunicação, relacionamento interpessoal, gestão de equipes ou correlatos, obedecido o mínimo de 30 horas de aula a cada dois anos. Visa à qualificação e atualização do servidor para o desenvolvimento da atividade de gestão;

d) **comportamental**: ações que visam incidir sobre o comportamento do servidor perante o trabalho, a Organização e os demais servidores, desenvolvendo as competências fundamentais e favorecendo a autoconsciência e a motivação, elevando o nível de comprometimento e identidade dos servidores para com a missão institucional;

e) **qualidade de vida e integração institucional**: visa à execução de ações de promoção da saúde, de preparação para a aposentadoria, de educação ambiental, bem como ações culturais em geral, com a finalidade de valorizar e incentivar o servidor, buscando elevar o nível de comprometimento, motivação e identidade institucional dos servidores.

Novas linhas de desenvolvimento podem ser propostas, desde que sejam compatíveis com os princípios e diretrizes da carreira dos cargos técnico-judiciários e com o planejamento estratégico da Justiça Federal.

No que tange à educação formal, o Tribunal mantém o Programa de Apoio à Participação em cursos de Pós-graduação com o objetivo de especializar e aperfeiçoar os servidores em áreas de interesse de atuação do Tribunal para a prestação de atividade jurisdicional mais célere, acessível e efetiva da Justiça Federal.

Considerando a política de desenvolvimento de recursos humanos, acima mencionada e sendo um dos objetivos estratégicos do Tribunal o ajuste da estrutura organizacional e do quantitativo de pessoal necessário ao atendimento da missão e dos objetivos estratégicos, a Instituição tenta promover o ajuste e adequação do quadro de pessoal é medida que se impõe. Desde 1999 não ocorrem alterações significativas no quadro de pessoal em comparação à crescente demanda de serviços prestados.

No ano de 1999, a Justiça Federal de 1º Grau do Rio Grande do Sul, pertencente ao Tribunal Regional Federal da 4ª Região, possuía 34 Subseções Judiciárias, 122 Varas Federais e 189 cargos de magistrados providos. Em 2009, o Tribunal Regional da 4ª Região passou a contar com 55 Subseções Judiciárias, 172 Varas Federais, 343 magistrados.

A ampliação da estrutura da área fim naturalmente trouxe como decorrência um aumento no volume das atividades dos setores das Áreas Administrativas.

Entende-se ser primordial o atendimento dos pleitos de ampliação dos cargos, assegurando, assim, a concretização plena da política de desenvolvimento de recursos humanos da instituição, em consonância com seu planejamento estratégico, garantindo à sociedade uma prestação jurisdicional rápida, acessível e efetiva no âmbito da Justiça Federal da 4ª Região.

Cabe, ainda, registrar que os indicadores gerenciais sobre recursos humanos estão sendo elaborados e alinhados às metas estabelecidas pelo Planejamento Estratégico para o exercício de 2010.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo tem como objetivo apresentar uma revisão da literatura a respeito dos assuntos que compõe o tema deste trabalho. Através deste referencial teórico será possível analisar o problema de pesquisa e os resultados encontrados. Assim, para um melhor entendimento, serão apresentados os desafios atuais do setor público. Serão revisados, também, alguns princípios e conceitos concernentes à literatura relacionada ao treinamento e avaliação de treinamento, os quais servirão como referencial para as análises efetuadas na pesquisa. Por sua vez, dar-se-á maior ênfase àquela abordagem utilizada no objeto de estudo do presente trabalho.

2.1. O CONTEXTO DO SETOR PÚBLICO

Características como flexibilidade, capacidade de adaptação e velocidade de resposta fazem diferença diante da transformação global atual. Este mundo em que empresas, estejam onde estiverem e independentemente do porte ou área de atuação, tendem a competir no mesmo nível. A necessidade de enfrentar rápidas mudanças e se habilitar para novas tarefas tornam evidente a relevância da educação, do treinamento e do desenvolvimento contínuo.

O contexto de gestão de pessoas não exclui empresas estatais ou outros órgãos públicos, que costumavam ser vistos como ilhas isoladas dos efeitos do mercado. A gestão pública hoje tem de dar conta de questões como viabilidade econômica, competitividade, obtenção de resultados, assimilação dos avanços tecnológicos, responsabilidade social e ambiental, obrigações que desafiam também gestores privados.

Para isso, os administradores da área pública precisam estar alertas e empenhados. Apenas pessoas que se renovam e participam de um processo de aprendizagem permanente são capazes de sustentar as organizações, que no caso das instituições estatais, é a possibilidade de corresponder às expectativas nela depositada pela sociedade.

Sigollo e Soares (2006, *apud* Boog, 2006) apresentam no cenário da gestão de pessoas da área pública no Brasil duas razões sobre como aprimorar a gestão de pessoas no setor. A primeira é que administração pública diz respeito ao gerenciamento e à manutenção de serviços essenciais para o conjunto da população, sendo a Justiça Federal uma instituição vital para o funcionamento da sociedade.

A segunda razão é a expressiva dimensão do contingente de pessoas que tem emprego na área pública, cerca de um funcionário para cada vinte habitantes. Mas a estrutura para esse contingente mal pode ser considerada satisfatória. Inclui-se a isso, a desvalorização de sua importância e estigmatização injusta que o empregado público no Brasil passou por um longo período. A imagem de que não há busca por desafios pessoais e profissionais, atribuídas a função, não corresponde à realidade da maioria. Boa parte destes, para cumprir com suas obrigações, luta diariamente contra a precariedade de recursos e a falta de estímulo.

A gestão do desenvolvimento de pessoas é um dos pilares das formas de resgatar o papel do setor público. Reconhecer que esta parcela da população precisa ser mobilizada e conscientizada acerca de seu papel social e ao mesmo tempo ter condições de evolução profissional e pessoal, a fim de beneficiar a população e ser reconhecida por isso. E assim, surge o desafio de atingir um serviço público capacitado a prestar serviços no nível de qualidade hoje demandado pela sociedade (Sigollo e Soares, *apud* Boog, 2006).

O desenvolvimento de pessoas é um instrumento de gestão de vital importância para a área pública. O aperfeiçoamento e o aprendizado profissional devem ser contínuos, pois assim, pode ser decisiva para a motivação, valorização, desenvolvimento de competências, estímulo à criatividade e qualificação do profissional. O desafio do setor público é ser mais eficiente, e isso só será possível com desenvolvimento de seus profissionais.

Com um novo perfil de profissionais, preparados para mudanças e dispostos e capacitados a enfrentar os desafios, a principal mudança que se faz necessária é a cultural isto é, evolução de atitudes e de comportamento. Pessoas preparadas para um cenário em que a sociedade demanda mais qualidade nos serviços, e ao mesmo tempo, com severidade e racionalidade econômica. E assim, modelos ultrapassados de gestão vêm sendo substituídos por outros que se adaptem às necessidades sociais de forma criativa e empreendedora.

Cada vez mais é preciso que o principal objetivo de um instrumento de recursos humanos esteja voltado para a realização da estratégia da empresa. É necessário, portanto, que o treinamento contínuo torne-se base de sustentação para a implementação dos planos de governo estratégicos nas organizações públicas. A capacitação e o desenvolvimento de profissionais passam a ser diretamente relacionados à valorização das pessoas, em virtude de sua contribuição para organização e para o próprio indivíduo. Sendo assim, o T&D torna-se um diferencial competitivo ao aumentar o nível de capacitação e atualização do conhecimento dentro das instituições. As pessoas são o fator de vantagem competitiva sustentável mais importante das empresas e instituições.

É importante que se estabeleça metas e, a partir de indicadores, seja possível avaliar a contribuição das práticas na melhoria da performance dos servidores e na formação de equipes mais aptas e prontas para contribuir fortemente com a excelência organizacional. Uma fronteira começa a avançar, estabelecendo-se objetivos com mensuração de resultados a fim de desenvolver políticas de mérito.

2.2. TREINAMENTO

A literatura de treinamento está inserida em um contexto onde de tempos em tempos é necessário ser feito um processo de análise. Um processo que exige que se examinem todas as diferentes contribuições estabelecidas por uma pluralidade de conceitos e definições da área do conhecimento. Isso reflete no avanço e no desenvolvimento da área.

Borges-Andrade (2006) identificou alguns conceitos, com base em critérios que envolvesse os principais conceitos usados e que contemplasse termos mais atuais incorporados ao cotidiano das organizações. Para Borges-Andrade a definição proposta por Hinrichs (1976) traz o exame mais detalhado do conceito de treinamento.

Treinamento pode ser definido como quaisquer procedimentos, de iniciativa organizacional, cujo objetivo é ampliar a aprendizagem entre os membros da organização.

Borges-Andrade (2002, apud Pilati e Abbad, 2005) o define como uma ação da organização planejada de modo sistemático, possibilitando adquirir habilidades motoras, atitudinais ou intelectuais, assim como o desenvolvimento de estratégias cognitivas que podem tornar o indivíduo mais apto a desempenhar suas funções atuais ou futuras.

Rosenberg (2001, apud Borges-Andrade, 2006) declara que o treinamento é usado quando é necessário formatar a aprendizagem numa direção específica, apoiando os indivíduos na aquisição de uma nova habilidade. O autor apresenta quatro elementos principais: a intenção de melhorar um desempenho, normalmente derivada de uma avaliação de necessidades e refletida na elaboração dos objetivos instrucionais. O desenho, que reflete a estratégia que melhor se ajusta à aprendizagem requerida, bem como as estratégias de mensuração da eficácia do treinamento. Os meios pelos quais a instrução é entregue e, a avaliação, cujos níveis de complexidade podem variar.

Para Abbad e Borges-Andrade (2004): “O conceito de aprendizagem envolve, além da aquisição e retenção, a generalização e transferência”.

A aquisição manifesta o resultado central e imediato do treinamento nos indivíduos. Além disso, é condição para o desenvolvimento das outras etapas. A retenção é o armazenamento das informações na memória de curto prazo e posteriormente transferidas para a memória de longo prazo. Generalização pode ser definida como o grau com que o aprendido nos treinamentos são exibidos no contexto do trabalho. Já a transferência da aprendizagem pode ser descrita como a aplicação no trabalho dos conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos em treinamentos.

Porém, somente a aplicação da nova habilidade no trabalho pode não garantir efeitos sobre o desempenho global. A evidência deste efeito requer que o participante demonstre melhorias relevantes nos processos de trabalho, em suas atitudes e motivação. Assim, o resultado do treinamento no trabalho deixa de ser descrito como transferência de aprendizagem e passa a ser conhecido como o *impacto do treinamento no trabalho*. Isto é, a influência que o evento instrucional exerce sobre o desempenho global do seu participante, bem como em suas atitudes e motivação (Pilati e Abbad, 2005).

Essa abordagem sistêmica tem sido fundamental para conceituar Treinamento, na medida em que torna possível a análise desse processo quanto à

sua dinâmica de interação com o todo organizacional, mas também com o indivíduo, e o seu impacto sobre eles. Sendo assim, Treinamento é visto como um sistema composto por elementos ou subsistemas que mantém, entre si e com o ambiente externo um relacionamento de interdependência (Borges-Andrade, 2006). Os subsistemas:

- a) Análise de Necessidades;
- b) elaboração do Planejamento (Programação do treinamento);
- c) implementação do Programa de Treinamento e Desenvolvimento;
- d) avaliação de T&D.

Para ter certeza de que o treinamento é oportuno e focalizado nas prioridades, os profissionais de treinamento devem fazer a avaliação sistemática das necessidades, utilizando os três tipos de análises: análise de empresa, análise da tarefa e análise de pessoa.

O sucesso dos programas de treinamento depende também de utilizar as informações, obtidas no processo de levantamento de necessidades, para elaborar e implementar programas de treinamento de qualidade e determinar o método mais adequado às escolhas anteriores.

O último subsistema seria o principal responsável pelo provimento de informações que garante a retroalimentação e, portanto, o aperfeiçoamento constante do sistema (Pantoja, Lima, Borges-Andrade, 1999).

Lawrie (1990, *apud* Borges-Andrade, 2006) chega a afirmar que a maioria dos profissionais da área de gestão de pessoas nas organizações não consegue distinguir treinamento e desenvolvimento. Uma lacuna desse tipo na definição pode dificultar o alcance dos resultados esperados, pois não se consegue atingir um alvo, sem que ele esteja muito bem demarcado.

Muitos especialistas distinguem entre treinamento como mais focalizado e orientado para questões concernentes a desempenho no curto-prazo e desenvolvimento mais orientado para ampliar as habilidades dos indivíduos para futuras responsabilidades. Os dois termos tendem a combinar-se no termo Treinamento e Desenvolvimento (T&D), que indica a combinação de atividades nas organizações que aumentam a base de habilidade de funcionários.

Não existe um único modo de aplicar processos de treinamento. No entanto, seja qual for o nível de aplicação (gerencial, técnico, médio ou amplo), é importante saber sua finalidade de forma nítida. Algumas das possíveis finalidades estão listadas a seguir:

- a) Adequar a pessoa à cultura da empresa;
- b) mudar atitudes;
- c) desenvolver pessoas;
- d) adaptação para lidar com a modernização de empresas;
- e) desfrutar da competência humana;
- f) preparar pessoas para serem remanejadas;
- g) passar informações adiante;
- h) reduzir custos na busca por objetivos empresariais.

2.3. AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO

Mudanças políticas e sociais no Brasil geram uma crescente demanda por avaliação nos setores públicos e privados. Essa escalada se dá também na avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), principalmente em organizações que fizeram altos investimentos nessas atividades e descobriram seu valor estratégico na qualificação de seu pessoal.

A avaliação de treinamento diz respeito a uma ação sistemática de coleta de informações para viabilizar a emissão de um julgamento sobre a efetividade de Treinamento nas organizações (Borges-Andrade, 2006)

A avaliação somativa se refere ao processo de planejar, obter e analisar informações visando fornecer subsídios úteis para decidir sobre a adoção ou rejeição de um programa ou evento isolado de TD&E, pensado como um sistema instrucional.

Sistema instrucional é definido como o conjunto integrado de materiais instrucionais, instrumentos de mensuração e estratégias de ensino que foram planejados e desenvolvidos, com base em princípios de aprendizagem visando

alcançar metas e objetivos definidos. Metas que podem ser alcançadas imediatamente após o término de um programa de treinamento ou efeitos em longo prazo.

Ao contrário do que se pode imaginar, essa etapa deve acompanhar todo o processo e não apenas se apresentar ao final dele. É uma forma de balanceamento onde os resultados alcançados e os esperados são comparados de forma que os possíveis desvios possam ser contornados. Trata-se de verdadeiros *feedbacks* do processo que facilitam a análise do programa (Araújo, 2006, apud Borges-Andrade, 2006).

Para que o resultado dos programas seja positivo, é salutar definir metas com o intuito de identificar até que ponto os resultados alcançados estarão em consonância com os objetivos organizacionais.

Resultados imediatos podem ser avaliados em quatro níveis (propostos por Kirkpatrick, 2009):

- a) Reação, que são as opiniões ou a satisfação dos treinandos sobre os aspectos dos eventos de treinamento;
- b) aprendizagem, a aquisição pelos participantes de competências indicadas nos objetivos do treinamento;
- c) comportamento, que mede melhorias significativas no desempenho geral do indivíduo treinado;
- d) resultados, enfoca as mudanças ocorridas no nível da organização em função do treinamento.

Crítérios importantes, no sentido de que fornecem informações diferentes sobre o sucesso de programas. A combinação desses critérios favorece o quadro total do programa de treinamento e auxilia os profissionais a decidirem onde estão as áreas-problemas, o que deve ser mudado no programa e se convém ou não continuar determinado programa.

2.4. MÉTODO MAIS

O Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS), proposto por Borges-Andrade (1982, apud Borges-Andrade, Abbad, Mourão, 2006), realiza avaliação de sistemas instrucionais e oferece a possibilidade de construir conhecimento no âmbito da intervenção profissional.

O MAIS foi proposto com oito componentes e subcomponentes: avaliação de necessidades, insumos, procedimentos, processos, suporte, disseminação e efeitos de longo prazo. Componentes que predizem outros dois componentes: resultados imediatos e efeitos em longo prazo.

O treinamento pode ser visto pelas organizações como um sistema de avaliação de necessidades, planejamento e execução e avaliação. Etapas que exigem um fluxo constante de informações garantindo a retroalimentação e, portanto, aperfeiçoando constantemente o sistema de TD&E.

A avaliação deve transcender a característica de julgar o alcance de objetivos ou verificar efetividade para ser também um meio de construir conhecimento a respeito da teoria e do sistema, no caso, em uso. Transforma-se, então, o momento de avaliação em uma ocasião para realizar pesquisa aplicada.

A função da avaliação de um programa de TD&E é a de fornecer informações a respeito do evento oferecido internamente. Para desenvolver um plano de avaliação, é necessário assumir o papel de um profissional de avaliação em uma organização que possua sistema de TD&E.

Existem duas categorias de avaliação: a formativa e a somativa. A formativa, segundo Scriven (1967, apud Borges-Andrade, 2006), é caracterizada pela contínua coleta de dados durante o processo de desenvolvimento do sistema com o objetivo de obter informações que validem e/ou identifiquem correções a serem efetuadas.

Já na avaliação somativa o objetivo é obter informações para avaliar um programa já desenvolvido, visando verificar sua capacidade de produzir resultados. Resultados que podem ser julgados em relação àqueles verificados em sistemas alternativos ou a parâmetros arbitrariamente definidos.

O MAIS se concentra na chamada avaliação somativa, que termina em período posterior à conclusão do desenvolvimento do sistema instrucional. É um

modelo formulado com base nas propostas de Scriven (1978), Stufflebeam (1978) e Gagné e Briggs (1976) (apud Borges-Andrade, 2006).

A proposta de Scriven não é de um modelo de avaliação, mas de pontos a levantar dos seguintes produtos, previamente avaliados por qualquer método: aspectos de necessidade, mercado, resultado de experimentos de campo dados sobre o real “consumidor” do produto, resultados de comparações com programas similares, evidências obtidas em longo prazo, resultados de estudos sobre efeitos colaterais, informações oriundas da observação do processo, qualidade do desenho experimental e inferências dele resultantes, natureza da análise e significância educacional, resultados de estudos de custo, eficácia e existência de apoio e acompanhamento para a implementação e aprimoramento contínuo do sistema. Esses treze itens têm o intento de julgar e decidir sobre a adoção de um programa ou sistema já avaliado somativamente.

O modelo CIPP, de Stufflebeam (1978, apud Borges-Andrade, 2006) também propõe uma avaliação do projeto como um todo, e não só de seus resultados educacionais. As variáveis: contexto, insumo, processo e produto, têm as iniciais que dão nome ao modelo.

Gagné e Briggs (1976, apud Borges-Andrade, 2006) têm enfoque semelhante ao de Stufflebeam, porém as variáveis sugeridas são específicas para o contexto do planejamento sistemático da instrução. O primeiro conjunto de fatores proposto são as variáveis de resultado ou as medidas de aprendizagem das competências indicadas nos objetivos do programa. O segundo conjunto são as variáveis de processo, operações realizadas para finalizar o processo instrucional afetando diretamente a aprendizagem. O terceiro são as variáveis de apoio, que facilitam a aprendizagem do participante. E finalmente as variáveis de aptidão são as mensurações de habilidade e atitudes que podem influenciar a aprendizagem das competências indicadas. Num estudo de avaliação o primeiro conjunto seria a variável-critério.

O MAIS interage e complementa as três propostas citadas, além de ter o enfoque de “avaliação baseada em teoria”, que possibilita a avaliação de efetividade de TD&E e pode oferecer oportunidade para a construção de conhecimento sobre o que pode estar associado a esta efetividade.

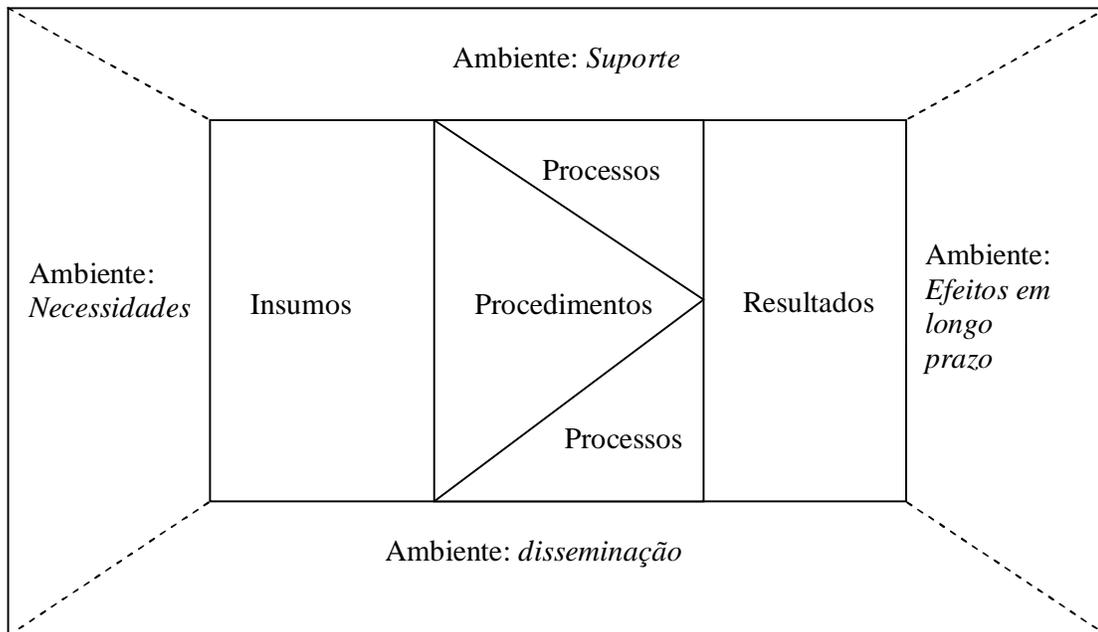
Pilati (2004, apud Borges-Andrade, 2006) classifica os modelos de avaliação de TD&E em:

- a) Genéricos: influenciam a pesquisa e a atuação profissional no campo, oferecendo quadros de referência para compreensão dos fenômenos relacionados a esses processos;
- b) Específicos: testam relações entre um conjunto de variáveis específicas, e determinados resultados de TD&E no nível individual, no de grupo de trabalho ou em níveis organizacionais e extra-organizacional.

O MAIS é um modelo genérico, influenciado pela abordagem de sistemas pela psicologia instrucional e que supõe que toda avaliação precisa ter uma “teoria da efetividade” de TD&E. Se ela foi explícita pelo responsável pelo planejamento de TD&E, ótimo. Se não foi, precisará ser explicitada pelo responsável pela avaliação. O MAIS pode ser usado como ferramenta para torná-la explícita.

Um modelo de avaliação de programa de TD&E deve formular questões e levantar dados concernentes ao ambiente no qual o programa acontece e aos insumos, procedimentos, processos e resultados dos mesmos. Deve possibilitar também a análise e interpretação integrada de informações obtidas a fim de fornecer o maior número de subsídios para a tomada de decisões sobre o evento e permitir o acúmulo de conhecimento sobre o funcionamento de TD&E, visando à formulação de políticas e estratégias organizacionais.

Somado ao papel de avaliar, a intenção de tornar o momento uma ocasião para realizar pesquisa aplicada. Insumos, procedimentos, processos, resultados e ambiente são os componentes do MAIS, baseados nas suposições descritas anteriormente.



Fonte: Borges-Andrade, 2006

Insumos são fatores físicos e sociais e estados comportamentais e cognitivos anteriores à instrução, que pode afetá-lo ou seus resultados. Os procedimentos são operações necessárias para facilitar ou produzir os resultados instrucionais ou a aprendizagem. São ocorrências que, deliberadamente ou acidentalmente, são introduzidas na situação de ensino, afetando diretamente os resultados de aprendizagem.

O componente “processos” se refere a aspectos relevantes do comportamento do aprendiz, à medida que os procedimentos são implementados. Informações importantes para o profissional de TD&E, já que representam parte dos resultados de aprendizagem. São informações que subsidiam predições acerca dos resultados de um programa de média ou longa duração. Além disso, variáveis de processo e de procedimentos podem interagir, alterando os resultados de aprendizagem esperados.

O quarto componente descreve os resultados produzidos pelos eventos ou programas de TD&E e é um dos principais focos de interesse da avaliação, a variável-critério. As variáveis relativas a resultados indicam o sucesso ou o fracasso desses eventos ou programas. Referem-se ao desempenho final imediato pretendido ou às consequências inesperadas, desejáveis ou não.

Variáveis do componente “resultados”, tal como do componente “processos”, são concernentes a desempenho dos aprendizes. Porém, resultados não são desempenhos intermediários. Em uma avaliação, as variáveis resultados podem ser hipotetizadas como consequências de quase todos os demais componentes do MAIS: necessidades, insumos, procedimentos, processos, apoio e disseminação.

O último componente do MAIS é o ambiente, que se refere a todas as condições, atividades e eventos na organização. Condições que podem ser parte integrante do programa de TD&E ou compor algumas das razões pelas quais este programa opera na organização. O componente ambiente determina, modifica e é afetado pelo contexto do TD&E. Esse componente pode ser subdividido em: avaliação de necessidades, apoio, disseminação e resultados a longo prazo.

A avaliação de necessidades se refere à identificação ambiental de lacunas entre desempenhos esperados e realizados e à definição de prioridades para resolver os problemas assim identificados. Informações sobre necessidades podem estar associadas aos resultados ambientais de um sistema de TD&E. Esses dados iniciam e justificam a existência de um programa de TD&E. Muitas vezes é a explicação para o sucesso ou fracasso de uma aprendizagem, por isso a importância de levantar dados sobre a necessidade quando o programa já terminou e está sendo avaliado somativamente.

O subcomponente suporte é conjunto das variáveis que podem ocorrer no lar do aprendiz, na escola, na organização ou na comunidade e tem influência potencial sobre os insumos, procedimentos, processo e resultados. Não afetam os resultados de aprendizagem da mesma maneira que as variáveis de procedimento. As relações são mais com resultados são mais no sentido de facilitação, enquanto as de procedimento são identificadas como condições indispensáveis a aprendizagem. Somente a longo prazo o papel da variável de suporte será mais crítico que o de facilitação, o suporte psicossocial para a transferência do aprendizado pode ser um exemplo.

O subsistema de avaliação é imprescindível ao profissional, fornecendo as informações a respeito das condições de suporte de TD&E. Qualquer tomada de decisão a respeito da adoção de um programa precisa levar em consideração as características e condições de suporte que deverão ser adaptadas, modificadas ou implantadas.

A disseminação, subcomponente que, da mesma maneira do suporte, pode influenciar todos os demais componentes do MAIS. A diferença entre esses subcomponentes é que a disseminação visa melhorar ou sustentar os resultados e efeitos em longo prazo, e o segundo almeja a adoção bem-sucedida do programa ou evento de TD&E. Os dados sobre a disseminação fornecem ao profissional as informações sobre como o programa foi planejado, facilitando sua aceitação pela organização. São importantes também para validar os princípios teóricos que podem estar subsidiando os procedimentos de disseminação implementados.

Efeitos a longo prazo são as conseqüências ambientais do programa ou evento de TD&E. É o momento em que o estudo de avaliação fornece medidas do desempenho do programa ou evento sobre o alcance das metas, de acordo com as necessidades previamente avaliadas. Os efeitos de longo prazo são divididos em três níveis: indivíduo, equipe e organização.

3. METODOLOGIA

Tendo em vista o cenário no qual a pesquisa foi desenvolvida, o presente trabalho trata-se de uma pesquisa exploratória, visando desenvolver um instrumento para avaliação do treinamento.

Optou-se por trabalhar com o método de estudo de caso, com o objetivo de compreender a perspectiva dos sujeitos pesquisados. Para Roesch (2010) o estudo de caso é caracterizado pelo estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto, a adequação ao estudo de processos e a exploração de fenômenos com base em vários ângulos.

Entende-se que o método mais adequado para o desenvolvimento dessa pesquisa é o estudo de caso qualitativo, uma vez que, através dele, foi possível melhor compreender as motivações e reais necessidades de ações de avaliação para treinamento, através de informações geradas a partir da perspectiva dos sujeitos pesquisados.

A seguir, será apresentada a Justiça Federal, seu histórico, estrutura e diretrizes, o tipo de pesquisa, os sujeitos que serão alvos da pesquisa, as estratégias para a coleta e a análise dos dados e limitações da pesquisa.

3.1. SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos que participaram da pesquisa são colaboradores da Seção de Desenvolvimento, responsável pelo projeto e realização do Capacitação do Final de Tarde. Foram entrevistados dois servidores que exercem o cargo de Técnico-judiciário. O primeiro, que chamaremos de Entrevistado 1, detém a função de Supervisor da Seção de Desenvolvimento exercendo essa função há 1 ano. O segundo, Entrevistado 2, está na função assistente administrativo/judiciário na Seção de Desenvolvimento desde 2007.

O objetivo de entrevistá-los era o de entender a realidade e os objetivos do setor ao manter tal programa dentro do cronograma de eventos realizados pela Justiça Federal do RS. Mesmo sendo um evento aberto a todos os servidores, o

público-alvo são os oficiais de gabinete, que tem como atividade coordenar as atividades de suporte técnico e jurídico do Gabinete do Juiz. Por isso, encontramos dificuldade de contato com os “gestores” desses servidores para realização de entrevistas.

3.2. ESTRATÉGIAS PARA COLETA DE DADOS

Para a identificação das variáveis a serem utilizadas para construção do instrumento de avaliação foi necessário um estudo dos documentos organizacionais que descrevem suas políticas de T&D, como O Plano Nacional de Capacitação (PNC) implantado pelo Conselho da Justiça Federal em março de 2008, que prevê um conjunto de princípios, objetivos e ações voltadas ao desenvolvimento das competências dos servidores, consolidando a Capacitação de Final de Tarde como ação de capacitação continuada. Foi necessário, também, examinar documentos instrucionais das atividades de T&D e entrevistar pessoas encarregadas pela implementação e preparação das atividades.

Sendo assim, fontes primárias e secundárias de informações foram utilizadas para coleta de dados. Como fonte primária, utilizou-se de entrevistas semi-estruturadas, facilitando assim, a obtenção de dados em profundidade a respeito do assunto pesquisado. As entrevistas apresentaram um roteiro na sua estrutura (vide anexo A).

Como fontes secundárias de informações, analisou-se o questionário de avaliação utilizado atualmente pela Seção de Desenvolvimento, as repostas obtidas com ele, o Plano Nacional de Capacitação (PNC), e a legislação pertinente.

As entrevistas realizadas no mês de junho na Justiça Federal tiveram o objetivo de ampliar o grau de compreensão dos processos acerca das Capacitações de Final de Tarde. Possibilitando uma melhor identificação das necessidades que o programa demanda, e, assim, tornar possível identificar itens que são importantes a eficiência do programa.

Para a condução das entrevistas, optou-se por agrupar as perguntas do roteiro semi-estruturado a partir das variáveis propostas pelo modelo MAIS. As entrevistas realizadas individualmente com os dois responsáveis pelo programa de

Capacitação de Final de Tarde foi estruturada a partir do conjunto de referências do Modelo de Avaliação Integrado e Somativo - MAIS de Borges-Andrade (2006). Sua base teórica privilegia os aspectos instrucionais e administrativos que geralmente produzem reações nos treinandos.

3.3. ESTRATÉGIAS PARA ANÁLISE

A estratégia utilizada foi a da análise do conteúdo coletado, que foi dividido em: necessidades, insumos, apoio/suporte, procedimentos, disseminação, resultados e efeitos de longo prazo, conforme os itens que Borges-Andrade apresenta. A análise de conteúdo aborda tanto a objetividade quanto a subjetividade, resultando na elaboração de indicadores qualitativos que levam o pesquisador a uma segunda leitura, baseada na inferência. Essa última fase visa revelar o que está escondido, latente ou subentendido na mensagem. Entre as técnicas utilizadas está a análise categorial, que consiste no desmembramento do texto em categorias, identificando os núcleos de sentido que compõe uma comunicação e sua respectiva frequência, ou seja, sua base está na regularidade.

De acordo com Capelle, Melo e Gonçalves (2003) a análise do conteúdo obtido pode ser dividida em três fases: (a) Pré-análise, que consiste na organização e sistematização das idéias, retomando hipóteses e objetivos iniciais da pesquisa em relação ao material coletado; (b) Exploração do material, onde os dados brutos do material são codificados, facilitando a compreensão central dos dados obtidos; e (c) o Tratamento dos resultados e interpretação, que basicamente é a utilização da interpretação para tornar os dados brutos em informações significativas e válidas, possibilitando ao investigador a realização de inferências e relação com o objetivo proposto e referencial teórico.

3.4. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa apresenta algumas limitações. Trabalhou-se com o foco no RH da instituição, não considerando outro contexto, em função de questões estruturais, disponibilidade dos entrevistados e tempo demandado pelas entrevistas em profundidade.

4. ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesse capítulo serão analisadas as informações coletadas nas entrevistas realizadas na organização, com os gestores do programa de Capacitação de Final de Tarde. Serão apresentados os resultados e sua respectiva análise de acordo com os principais pontos para uma avaliação ao programa e organizadas em categorias sugeridas pelo método MAIS.

4.1. DIAGNÓSTICO DA ATUAL AVALIAÇÃO

A avaliação realizada até 2010 era uma avaliação geral, isto é, um único questionário para todos os eventos de Capacitação de Final de Tarde no ano. É respondida pela intranet e seus itens eram: organização geral, divulgação, material didático, escolha dos palestrantes, incentivo dos palestrantes quanto à participação do público, atualidade dos temas e relação dos temas quanto à sua área de atuação (vide Anexo II).

Havia também um espaço para comentários, críticas e sugestões, que servia como canal de solicitações dos servidores ao Setor responsável. Como solicitação de conteúdos para outros eventos. No questionário utilizam a escala a Likert de 10 pontos. Uma escala de respostas psicométrica, comumente usada em questionários desse tipo.

A maior parte dos comentários foi postada por servidores do interior do estado, descontentes com a qualidade da transmissão dos eventos, por DVD ou videoconferência. Os gestores afirmaram haver melhorias nesse sentido neste ano, mas continua sendo um importante critério a ser avaliado pelos treinandos numa nova avaliação.

De acordo com Hamblin (1978, *apud* Borges-Andrade, 2002) uma avaliação de treinamento deveria seguir cinco níveis: reação, aprendizagem, comportamento no cargo, organização, e valor final. A avaliação atualmente utilizada para a Capacitação de Final de Tarde aborda apenas o nível de reação, levantando atitudes e opiniões dos treinandos sobre os diversos aspectos técnicos do

treinamento, ou sua satisfação com o mesmo. Mesmo assim, as alternativas disponíveis respondem algumas questões,

Na atual avaliação, não são levadas em consideração as diferenças entre o que os treinandos sabiam antes e depois do treinamento, ou se os seus objetivos instrucionais foram alcançados, ou se houve efetiva transferência para o trabalho realizado. Ou seja, não há medição das necessidades dos servidores ao participarem do treinamento e das mudanças provocadas pelo treinamento nos indivíduos.

Não se toma como critério de avaliação o funcionamento da organização, ou mudanças que nela possam ter ocorrido em decorrência do treinamento. Nem se tem como foco a produção ou o serviço prestado pela organização, o que geralmente implica em comparar custos do treinamento com os seus benefícios. Perde-se, portanto, os efeitos na organização do treinamento realizado.

Os resultados dessa avaliação são apresentados apenas aos instrutores, quando solicitados e são demonstrados em média aritmética das notas atribuídas pelos participantes do evento em cada item do questionário. Não existe a análise de resultados por grupo de itens.

4.2. VARIÁVEIS DE AVALIAÇÃO E O MODELO MAIS

O Modelo de Avaliação Integrado e Somativo tem servido ao propósito de guiar a elaboração de questões que cubram apropriadamente todos os aspectos do treinamento a serem considerados, pois sua base teórica privilegia justamente os aspectos instrucionais e administrativos que geralmente produzem reações nos treinandos. Este modelo sugere que uma avaliação deve considerar múltiplas variáveis, classificadas em cinco componentes e quatro subcomponentes.

Nesta seção serão apresentados os resultados e a análise tomando como parâmetro os componentes propostos pelo modelo o MAIS: Insumo, Procedimentos, Processo, Resultados, Ambiente dividido nos quatro subcomponentes: Necessidades, Disseminação, Suporte, Efeitos em longo prazo.

4.2.1. Quanto aos objetivos de avaliação

O Programa de Capacitação de Final de Tarde não possui objetivos instrucionais formalmente descritos, isto é, não há uma descrição objetiva e precisa dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) que se deseja observar no comportamento do aprendiz durante e após o treinamento. Sem esses objetivos muito bem descritos, a escolha de meios e estratégias de ensino, bem como a avaliação dos resultados de aprendizagem do curso fica mais difícil. Além disso, a descrição dos objetivos orienta os alunos em seus processos de aprendizagem e auto-avaliação.

Três características básicas devem ser apresentadas na definição dos objetivos, segundo Mager (1976, *apud* Borges-Andrade, 2006): desempenho, condição e critério. Sendo assim, traçamos alguns objetivos para as Capacitações de Final de Tarde.

O desempenho descreve o que o aprendiz será capaz de fazer (verbo + objeto da ação). Conforme os gestores do programa, os treinandos ao fim do evento devem ser capazes de aplicar a nova lei, ou a sua atualização, num caso real, facilitando e acelerando a definição das sentenças juntamente com o magistrado. Outro desempenho a ser considerado é a socialização do que foi aprendido. O treinando deve ser capaz de tornar coletivo o que foi abordado no curso, padronizando o entendimento jurídico daquele tema Como traz o Entrevistado 2:

O objetivo do programa é a atualização. Socialização do conhecimento também, pois se espera que os participantes no seu local de trabalho disseminem o conhecimento.

Tem por foco trazer magistrados da casa para falar. É como uma padronização do entendimento, pois existem várias Varas Previdenciárias, Criminais e Cíveis. Então, vem o magistrado falar sobre a matéria para trazer uma visão institucional sobre o tema. E ele traz jurisprudência do TRF4, do Supremo Tribunal Federal, de todas as instâncias, buscando aplicar a realidade institucional. Por isso, tem também um viés prático.

A condição se refere a características do contexto/ambiente que viabilizam ou dificultam a ocorrência dos desempenhos. Neste caso, o ambiente processual vai trazer os diferentes cenários para a aplicação do que foi aprendido. Para a

transferência do conteúdo do evento, deve haver um ambiente que propicie as relações interpessoais de seus servidores.

Para o Entrevistado 1, o objetivo do programa é “atualização de conhecimentos em áreas específicas como Código Civil, Direito à Saúde, etc. A regra é de um evento numa área específica do Direito, passando as novidades, mudança no entendimento normativo e no aspecto legal.”

Critério é a indicação do padrão de desempenho esperado e é de suma importância para a avaliação do aprendizado, pois servirá de parâmetro para tal. Aplicando às Capacitações de Final de Tarde, espera-se que os oficiais de gabinete estejam aptos a auxiliar um magistrado na emissão de sentenças.

Podemos apresentar, então, como objetivos instrucionais:

- a) aplicar as novas leis, ou atualização de lei, dando suporte necessário aos magistrados na definição das sentenças, dentro das várias áreas jurídicas existentes na instituição.
- b) transferir o que é aprendido no evento, tornando a matéria o mais disseminada possível dentro das Varas, possibilitando a uniformização de determinada matéria jurídica.

Para avaliação da aprendizagem, deve-se verificar o alcance dos objetivos instrucionais, e não necessariamente a assimilação do conteúdo ensinado, pois a verificação do grau de retenção de conteúdo não garante que o treinamento tenha alcançado os objetivos esperados.

4.2.2. Necessidades

As necessidades existentes no ambiente de trabalho geralmente são definidas como lacunas ou discrepâncias entre desempenhos esperados e apresentados, podendo influenciar os insumos.

O programa foi criado para realizar as atualizações jurídicas necessárias ao raciocínio jurídico. Percebeu-se a necessidade de reciclagem dos servidores, face às frequentes alterações jurídicas. Outras necessidades percebidas foram: trazer uma visão institucional sobre o tema, mostrar a aplicação da nova lei ao caso concreto e a transferência de conhecimentos, conforme menciona o entrevistado 2:

A atividade do juiz é aplicar a lei ao caso concreto. Surgindo, então, uma nova norma, como aplicar ao caso concreto? A necessidade do programa vem dessa readequação do meio jurídico, digamos assim. Novos fatos, novas leis, e novas leis aos fatos antigos às vezes.

A necessidade do treinamento subsidiou o planejamento e, conseqüentemente, a realização do programa. Essa necessidade foi percebida pela Direção do Foro em 2006, que identificou que a condição real diferia da condição desejada do desempenho da organização.

A análise realizada pela Direção está inserida no que Goldstein (1991, *apud* Borges-Andrade, 2006) define como análise organizacional. Esta é o primeiro componente da conceituação da avaliação de necessidades proposta pelo autor. A Direção do Foro focalizou o papel do treinamento em um nível de análise macro. Houve uma preocupação em conhecer a realidade da organização e o que envolve o exame do sistema organizacional como um todo.

A análise organizacional é um componente muito importante dentro da avaliação de necessidades, pois o sistema organizacional pode afetar o treinando antes e depois do treinamento, mas não pode ser tudo.

No nível organizacional, geralmente ocorre muita dificuldade não só na identificação das necessidades de treinamento como também na definição dos objetivos do treinamento. Mas, como um sistema aberto, o sistema de treinamento não deve manter-se isolado do contexto organizacional que o envolve e dos objetivos empresariais que lhe definem a direção. Assim, os objetivos do treinamento precisam estar ligados intimamente às necessidades da organização.

O último componente para avaliar necessidades verifica quais empregados precisam de treinamento e exatamente que treinamento é solicitado. A proximidade dos oficiais de gabinete aos magistrados comprovou a necessidade latente de atualização desses profissionais. Mas, ao mesmo tempo, não foram estabelecidas restrições a nenhum outro cargo ou função dos servidores da Justiça, ampliando consideravelmente o público do treinamento e exigindo uma didática mais simples, mesmo que o conteúdo não seja tão simples.

4.2.3. Insumos

Esse componente, conhecido também como características da clientela, é definido como o conjunto de informações demográficas (gênero, idade e escolaridade), funcionais e profissionais (cargo, lotação, tempo de serviço, número de unidades em que o participante esteve lotado, ocupação de função de chefia ou assessoramento e nível de conhecimentos prévios acerca dos conteúdos do curso, medidos em termos dos escores do participante no pré-teste) e motivacionais dos participantes dos treinamentos. As características motivacionais da clientela correspondem às auto-avaliações realizadas pelo participante acerca da motivação para a aprendizagem e gosto pelo trabalho, a partir da mesma escala de concordância usada para suporte organizacional.

Não há exigência mínima ou pré-requisito para a participação nos cursos. Porém, é um curso voltado aos oficiais de gabinete, o que pode trazer um nível de complexidade a matéria que não se ajusta a todos. Segundo o Entrevistado 2, *“o público-alvo são os oficiais de gabinete, no sentido de terem uma complexidade jurídica, seria importante a pessoa ser bacharel. Mas não é um pré-requisito.”*

As variáveis do fator Insumos são importantes determinantes dos resultados de treinamentos. A linha de pesquisa sobre a clientela caracteriza-se por investigar o relacionamento entre características pessoais (demográficas, cognitivas, afetivas, motivacionais). Neste caso as contribuições das variáveis na explicação da variável critério podem não ser tão significativas quanto às variáveis ambientais, como suporte à transferência.

4.2.4. Procedimentos

Procedimentos são as operações realizadas para produzir os resultados instrucionais, geralmente controladas pelo instrutor ou por algum meio de entrega da instrução. A reação aos procedimentos instrucionais é a satisfação dos treinandos com aspectos relacionados à qualidade do plano instrucional ou da programação

(objetivos, sequência, estratégias instrucionais, meios, duração, entre outros), à qualidade da execução e do apoio à execução.

O nível de complexidade das aulas é definido pelo instrutor. Se busca o máximo de complexidade com o máximo de didática e acessibilidade a todos os públicos, de acordo com relato a seguir.

Como o curso traz atualidade jurídica, sempre a gente formata o curso num nível de quem está na ponta para fazer a sentença. Então, ele tem que chegar ao máximo de complexidade. Mas, se busca palestrantes com muita didática, e então isso também faz que o conhecimento seja passado de uma forma alegre e dinâmica, que não seja só uma imposição.” (Entrevistado 2)

E a sequência dos eventos é marcada de acordo com a disponibilidade dos magistrados palestrantes.

Raramente existe continuidade de um evento para outro. Normalmente por ser um evento aberto o evento tem começo meio e fim dentro do próprio evento. Não se busca um evento que finalize com perspectiva de continuidade [...]. Então, nesse sentido a questão da sequência se torna menos importante. (Entrevistado 1)

O material didático geralmente é montado pelo palestrante, sendo assim, não há padronização do material dos eventos. Dependendo do conteúdo e do palestrante pode ser impresso ou virtual, slides ou texto. Entretanto, sempre há a indicação de material para aprofundamento.

Os instrutores indicam bibliografia, porque em duas horas não terá o material suficiente para aprender muita coisa. Normalmente é o palestrante que prepara o material. [...] Então, depende muito da matéria do palestrante, a gente usa várias modalidades. E sempre se indica material para aprofundar, porque a ideia desse curso é que ele traz atualidade, traz os pontos principais, mas sempre se indica o aprofundamento. (Entrevistado 2)

Para avaliar a qualidade do desempenho didático, interação com participantes, ou o domínio de conteúdo do instrutor existe uma escala completa. Esta é a parte mais sensível da avaliação, pois para os gestores existe um embaraço em avaliar um chefe.

As reações aos processos instrucionais medem a satisfação dos participantes com aspectos ligados aos efeitos intermediários do curso.

Por ter uma dinâmica ágil na sua formatação, permite a captação, a partir de demandas do quadro funcional. Com o objetivo de ser uma rápida atualização, com carga-horária curta, inserindo o evento no fim do expediente, facilitamos o acesso dos servidores que atuam em Varas. (Entrevistado 1)

4.2.5. Suporte / Apoio

Esta dimensão abrange variáveis no lar, na organização ou na comunidade, que influenciam diretamente os insumos, procedimentos e processos, e indiretamente a aprendizagem e os resultados a longo prazo.

A definição dos instrutores se dá por indicação de magistrados com profundo conhecimento na matéria. Alguns de conhecimento da coordenação do curso, outros indicados pelos próprios magistrados. Existe o apoio também de outros setores da instituição na infra-estrutura dos eventos (Comunicação, informática).

A gente sempre prefere magistrados da casa, porque conhecem a realidade que os servidores vão trabalhar. Isso traz um enriquecimento dos exemplos e também na orientação como um todo. (Entrevistado 2)

Percepção de suporte organizacional trata da avaliação do grau de apoio organizacional ao desempenho e de compromisso que a organização demonstra em práticas de valorização e preocupação com o bem-estar do trabalhador. Isto é, a opinião dos servidores acerca das práticas de gestão de desempenho e das exigências. Percepções desfavoráveis nesse sentido podem gerar problemas de desempenho, devido à falta de condições propícias ao desempenho competente e/ou de motivação. Esse processo não enfoca a aprendizagem em si, mas ao apoio organizacional e ao desempenho.

Quando questionados quanto ao apoio organizacional, os setores de Tecnologia da Informação e de Comunicação Social foram citados pelos dois entrevistados como essenciais à realização do evento O NTI (Núcleo de Tecnologia da Informação) traz todo o suporte em aparelhagem, necessários às apresentações dos instrutores. E a Comunicação Social auxilia no que será divulgado do evento. Deve-se considerar o quanto essas ações influenciam na avaliação, para melhor ou para pior. Entretanto, em nenhum momento os entrevistados trouxeram à entrevista

a importância da continuidade da aprendizagem no ambiente organizacional, a influência das ações da instituição e do grupo de trabalho nessa prática.

Suporte à transferência exprime a opinião dos treinandos a respeito do nível de apoio que recebe da organização, representada por chefes, colegas e pares, para participar dos eventos e para usar de modo eficaz as novas habilidades.

O fator de suporte psicossocial à transferência é definido em termos do apoio gerencial, social (grupo de trabalho) e organizacional manifestado em termos de oportunidade para aplicar o aprendido em treinamento e acesso às informações necessárias à aplicação dos novos conhecimentos. Já que a aplicação do aprendido é o que comprova aprendizagem, os gestores devem ter conhecimento se isso efetivamente ocorre no ambiente de trabalho.

Cultura de aprendizagem contínua considera que a aprendizagem pode ocorrer não apenas por meio de treinamentos, mas de modo natural e constante no ambiente de trabalho. Com esse item, espera-se saber a melhoria das práticas em solucionar problemas organizacionais reais, aplicando, assim, às rotinas de trabalho o conteúdo aprendido.

O PNC traz como princípio: *“estimular o autodesenvolvimento, a aprendizagem continuada e o compartilhamento do conhecimento.”* Também propõe que as ações educacionais possuam avaliação de impacto no cargo segundo o critério mínimo de avaliar *“os objetivos específicos do treinamento e, se houver, suporte organizacional, suporte material, além do uso de perguntas abertas.”*

Suporte à aprendizagem contínua o foco está na percepção das pessoas sobre a presença de condições favoráveis à aprendizagem na organização onde atuam. É quando organização exercita a sua competência e inteligência coletiva para responder ao seu ambiente interno (objetivos, metas, resultados) e externo (estratégia).

Suporte à aprendizagem trata do apoio à aprendizagem natural, espontânea ou acidental no trabalho. Envolve a percepção do servidor sobre como e em que medida o ambiente organizacional não favorece ou dificulta. Todos esses itens auxiliarão os gestores na percepção do uso do que é ensinado no trabalho diário dos servidores.

Sem medidas de aprendizagem, esta pode ser a maneira de medir a eficiência do programa. Já que o que se espera é a aplicação do conteúdo no

trabalho, é necessário saber o quanto o ambiente, chefes, colegas e pares favorecem essa prática.

4.2.6. Disseminação

Arrola outros aspectos que podem contribuir para a procura ou escolha do treinamento, tais como os meios e estratégias usados para sua divulgação.

A intranet fica como veículo principal. Fora isso, a gente imprime os cartazes e coloca nos corredores. Divulga-se por pop-up no dia do evento e às vezes também faço chamamento pelo microfone, porque o pessoal já identifica.” (Entrevistado 2)

A divulgação do evento é realizada de diferentes maneiras dentro da organização, com início cerca de quinze dias antes do evento, sejam elas: email, intranet, cartazes, pop-up, chamadas pelos auto-falantes do prédio. Porém, não há a divulgação de um resultado de avaliação aos participantes do curso, apenas os instrutores tem um retorno da avaliação que existe hoje.

O volume total de informações recebidas sobre o evento de Treinamento pode ter sua importância, mas, consultar elementos específicos é mais produtivo. Tais como, perguntar ao participante quais informações recebeu ou quais devem ser disseminadas e submeter os itens a uma criteriosa análise sob as teorias de comunicação utilizadas.

Caso não conste alguma informação nas listagens dos participantes, as informações disseminadas podem ter seu julgamento de importância reavaliado. Assim, obtém-se uma lista dos elementos de divulgação, bem próximos a realidade

4.2.7. Resultados

Resultados compreendem o que foi aprendido pelos treinandos ou por eles alcançado ao final do treinamento.

O PNC considera necessária a avaliação de ações educacionais implementadas na Justiça Federal. Um dos níveis da avaliação é a Aprendizagem. De acordo com o PNC, a elaboração desta avaliação deve ficar a cargo do instrutor, juntamente com a organização.

2) Aprendizagem: propõe-se que as ações educacionais possuam avaliação de aprendizagem segundo os critérios mínimos de aceitabilidade a seguir descritos:

Tipos de eventos: cursos voltados às competências específicas presenciais ou a distância.

Estratégia mínima de aplicação e coleta:

O instrutor elaborará (com acompanhamento da organização) e aplicará a avaliação. Tabulará os dados e apresentará o resultado em forma de relatório. (PNC, 2008-2009)

Borges-Andrade define competências cognitivas específicas (2006, p. 200) como: “um conjunto de requisitos cognitivos que devem estar disponíveis para que o indivíduo apresente bom desempenho em uma área específica”.

Existe apenas um feedback de alguns servidores, que descrevem a satisfação ou insatisfação com o evento. Segundo os gestores do programa, uma avaliação de aprendizagem não se enquadra no perfil do que se espera do curso. Não há a necessidade de uma demonstração, por parte do treinando em executar os comportamentos definidos nos objetivos instrucionais. Segundo o Entrevistado 1:

O final de tarde desde sua origem buscou se pautar por um modelo mais informal de relacionamento entre o ministrante e o público alvo. Nesse sentido, jamais foi do interesse da instituição, [...] ,medir apropriação de determinado conhecimento veiculado nos eventos de final de tarde.[...] O que interessa a nós é uma avaliação de como as pessoas tiraram proveito do curso e se foi feito de forma adequada.

Por isso a organização deve manter um canal de contato direto com os servidores sempre aberto. Esse retorno é crucial a percepção do setor se o que foi aprendido no evento é efetivo. Assim, no instrumento de avaliação, deve-se manter uma pergunta aberta, pois, daria ao sujeito uma maior liberdade de resposta e com maior profundidade, mesmo que mais difícil de correlacionar com os demais níveis da avaliação.

Muitos dos estudos relatados por Borges-Andrade (2002), no nível de mensuração de comportamento no cargo, introduziram algumas perguntas abertas, solicitando ao respondente que descrevesse efeitos dos treinamentos no trabalho ou, mais especificamente, que descrevesse impactos positivos e negativos.

4.2.8. Efeitos de longo prazo (Impactos)

Efeitos de longo prazo (Impactos) dizem respeito as conseqüências ambientais do treinamento medidas após algum tempo.

A coordenação acredita que a aplicação do conteúdo na rotina de trabalho é a avaliação. “Quando eles fizerem a sentença é a prova.” (Entrevistado 2). A sentença é a decisão proferida por um juiz num processo, a qual deve ser assessorada pelos oficiais de gabinete.

Não há medição de efeitos como mudança de comportamento e indicadores de valor final. Existe, entretanto, uma alternativa. Construída com itens de impacto que podem servir para avaliar impactos, independentemente da abordagem de TD&E da organização. Como a instituição não tem objetivos formulados em termo de comportamento esperado do participante, para avaliar impactos, uma avaliação de impacto de TD&E em largura é a opção.

A chamada medida de impacto em largura, descrita minuciosamente por Pilati e Abbad (2005), ao contrário da avaliação em profundidade, tem os itens elaborados a partir de análise do material didático e documental e entrevistas com os instrutores do curso, a avaliação em largura é baseada na revisão conceitual de transferência de aprendizagem, nos elementos teóricos descritos em modelos clássicos de avaliação de treinamento e em estudos que avaliaram o seu impacto no trabalho.

São itens de impacto que podem servir para avaliar qualquer evento, independente da abordagem de TD&E da organização, buscando efeitos gerais observados no desempenho do indivíduo. O instrumento contém indicadores de melhoria do desempenho do trabalho (diminuição de erros), aumento da motivação e atitude favorável à modificação da forma de se realizar o trabalho.

5. PROPOSTA DE INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO

A partir da análise dos dados coletados nesta seção será apresentada a elaboração do instrumento, assim como as sugestões para sua implementação.

Como foi dito anteriormente, a construção dos itens foi feita com base no quadro de referências oferecido pelo MAIS, levando em consideração as peculiaridades do contexto organizacional e do sistema de T&D em funcionamento. Poderia ser ideal possuir instrumentos contendo itens de reação aplicáveis a qualquer contexto organizacional, mas isso teria o alto custo da perda da especificidade dos mesmos. Assim, a tendência tem sido a de construir questionários específicos para cada organização, embora tomando o MAIS como modelo.

O instrumento está constituído, na sua maioria, por questões fechadas, o que limita as chances de serem detectadas ocorrências não previstas, mas reduz o tempo de análise e aumenta a confiabilidade dos resultados.

O instrumento incluirá questões abertas, que exigem uma análise de conteúdo trabalhosa, utilizando um conjunto de categorias com base no próprio MAIS. As análises quantitativas e qualitativas têm usualmente um alto grau de correspondência, já que as várias questões fechadas podem influenciar o que é escrito nas questões abertas.

Em resumo, para construir as medidas, foi levado em consideração a natureza da organização e do seu sistema de T&D, os tipos de clientela desse sistema e os recursos disponíveis. Diante disso, o Quadro 1 sintetiza as variáveis inseridas no instrumento de avaliação de acordo com o que foi exposto neste trabalho, separadas por categorias de Borges-Andrade (2006).

MACROCATEGORIAS	VARIÁVEIS
NECESSIDADES	Reciclagem dos servidores Apresentar aplicação de novas leis Visão institucional Transferência de conhecimento
INSUMOS	Sem exigência mínima ou pré-requisito Voltado aos oficiais de gabinete

	Contribuições na explicação de variáveis-critério não são tão significativas	
DISSEMINAÇÃO	Meios de divulgação Consulta a elementos específicos pode ser mais produtivo Informações disseminadas podem gerar reavaliação do método	
SUPORTE	Percepção De Suporte Organizacional	Opinião acerca das práticas de gestão e das exigências Percepções desfavoráveis podem prejudicar o desempenho
	Suporte à Transferência de Treinamento	Apoio de chefes, colegas e pares Conhecimento por parte dos gestores da aplicação do aprendido
	Cultura De Aprendizagem Contínua	Melhoria das práticas em problemas organizacionais reais Princípios do PNC
	Aprendizagem Contínua	Condições favoráveis do ambiente organizacional
	Suporte À Aprendizagem	Entraves do ambiente organizacional Percepção do uso do que é ensinado no trabalho diário
PROCEDIMENTOS	Reações Aos Procedimentos E Ao Apoio	Objetivos do evento x necessidades do treinando Conteúdos Material Didático
	Avaliação De Instrutores	Qualidade da programação Sensibilidade da avaliação
	Reações A Processos Instrucionais	Efeitos intermediários
IMPACTOS	Sem indicadores de valor final e de mudança de comportamento Medida de impacto em largura	
RESULTADOS	Avaliação de aprendizagem não se enquadra no perfil do curso Elaboração da avaliação a cargo do instrutor Retorno é crucial à percepção de resultados pelo setor	

Quadro 1 – Resumo das variáveis usadas no instrumento

Fonte: A partir dos dados coletados

Para avaliar o programa de treinamento foi desenvolvido um instrumento predominantemente quantitativo, pois o evento não possui um quadro referencial de variáveis com precisão teórica. Considera-se que a análise quantitativa provoca uma abordagem mais científica à tomada de decisões. Entretanto, perguntas abertas serão acrescentadas ao final do questionário, na tentativa de captar dados mais espontâneos e menos previsíveis (Freitas e Moscarola, 2002). Tanto os fatores quantitativos quanto os qualitativos devem ser considerados.

Propõe-se o emprego da escala Likert para mensuração. Esse tipo de escala foi desenvolvido por Rensis Likert (1932, apud Pasquali, 1996) como estratégia para mensuração do fenômeno psicológico das atitudes. Nesse contexto se compreende

que as atitudes humanas são compostas por três facetas: afetiva, cognitiva e comportamental, e podem ser entendidas como dimensões com polos negativos e positivos. Esses polos possuem um ponto neutro entre eles. Dessa forma, a mensuração das atitudes humanas pode ser realizada por meio da atribuição de valores numéricos aos polos negativo, positivo e neutro das atitudes. Escalas desse tipo são chamadas escalas de resposta de concordância, nas quais se solicita que uma pessoa assinale sua concordância com uma assertiva por meio de uma gradação numérica escalar. Valores baixos significam discordância, e valores elevados, concordância com a assertiva. Solicita-se ao sujeito que está avaliando para manifestar o grau de concordância desde o discordo totalmente (nível 1), até ao concordo totalmente (nível 5, 7 ou 11).

Para validar a escala usa-se uma amostra representativa da população em que se pretende aplicar a escala de atitude. É pedido aos sujeitos que manifestem o seu grau de concordância com cada uma das frases numa escala de 3, 4, 5, 7 ou 11 pontos.

A preocupação da escala Likert não consiste em procurar determinar o valor escalar dos itens, mas verificar o nível de concordância do sujeito com uma série de afirmações que expressem algo de favorável ou desfavorável em relação a um objeto psicológico. O sujeito tem que dizer se concorda, está em dúvida ou discorda com o que a frase afirma sobre o objeto psicológico.

Diante desse cenário, a seguir será proposto um instrumento de avaliação para os responsáveis pela realização das Capacitações de Final de Tarde, com o objetivo de descrever uma maneira de avaliar as variáveis do Programa. O instrumento pode ser hospedado em site da intranet, nos quais os indivíduos precisam digitar ou preencher suas respostas, que podem ser enviadas diretamente ao arquivo de dados da Seção de Desenvolvimento para serem analisados. Deve estar online logo após cada evento realizado,

CARACTERÍSTICAS DA CLIENTELA**SOCIODEMOGRÁFICAS**

Sexo () feminino () masculino

Idade _____

Formação _____

Tempo na função _____

DISSEMINAÇÃO

Assinale com X a resposta que represente o seu caso.

Como ficou sabendo do curso?

<input type="checkbox"/> Colega	<input type="checkbox"/> RH	<input type="checkbox"/> Outros
<input type="checkbox"/> Organizador do evento	<input type="checkbox"/> Superior imediato	Qual? _____

De que forma?

<input type="checkbox"/> E- mail	<input type="checkbox"/> Intranet	<input type="checkbox"/> Outros
<input type="checkbox"/> Mural	<input type="checkbox"/> Auto-falante	Qual? _____

Que informações recebeu deste curso?

<input type="checkbox"/> Objetivos	<input type="checkbox"/> Palestrante	<input type="checkbox"/> Outros
<input type="checkbox"/> Metodologia	<input type="checkbox"/> Material	Qual? _____

Quais informações deveriam ser veiculadas, mas não foram?

Leia cada item da lista que segue e utilize a escala abaixo para avaliar o quanto o treinamento (nome do curso ministrado) contribuiu para a melhoria do seu desempenho. Esta parte do questionário está dividido em 5 partes. Registre, no quadrado ao final de cada item, o número correspondente à sua percepção.

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Indiferente
4. Concordo
5. Concordo totalmente

SUPORTE - Percepção De Suporte Organizacional

Esta instituição procura conhecer as dificuldades encontradas pelo funcionário.

Esta instituição se preocupa em proporcionar o desenvolvimento das capacidades encontradas pelo funcionário.

Esta instituição toma as atitudes necessárias para sanar dificuldades ou remover obstáculos ao desempenho eficaz.

SUPORTE - Suporte A Transferência De Treinamento

Suporte Psicossocial à Transferência

Recebo as informações necessárias à correta aplicação das novas habilidades no meu trabalho.

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

SUPORTE – Cultura De Aprendizagem Contínua

No seu ambiente de trabalho, os colegas de trabalho se encorajam mutuamente a aplicar novos conhecimentos e habilidades.

No seu ambiente de trabalho, há um excelente treinamento em serviço.

SUPORTE – Aprendizagem Contínua

No meu grupo de trabalho, as pessoas mais experientes são estimuladas a repassar seus conhecimentos para os demais.

O meu grupo de trabalho é incentivado a aprender com as experiências bem-sucedidas de outros setores.

No meu grupo de trabalho, há estímulo ao compartilhamento de novos conhecimentos.

SUPORTE – Suporte À Aprendizagem

Meu chefe imediato me encoraja a aplicar novas habilidades.

Meus colegas de trabalho me dão orientações quando tenho dificuldades para aplicar novas habilidades.

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

Tenho recursos materiais (equipamentos, móveis, materiais e similares) necessários ao bom uso das habilidades que aprendi no treinamento.

As ferramentas de trabalho (microcomputadores e similares) são de qualidade compatível com o uso das novas habilidades.

Leia cada item da lista que segue e utilize a escala abaixo para avaliar o quanto o treinamento (nome do curso ministrado) contribuiu para a melhoria do seu desempenho. Esta parte do questionário está dividida em 3 partes. Registre, no quadrado ao final de cada item, o número correspondente à sua percepção.

1. Muito insatisfeito
2. Insatisfeito
3. Indiferente
4. Satisfeito
5. Muito Satisfeito

PROCEDIMENTOS - Reações Aos Procedimentos E Ao Apoio

Clareza na definição dos objetivos do curso.

Compatibilidade dos objetivos com as suas necessidades de treinamento.

Ordenação dos conteúdos

Adequação do conteúdo programático aos objetivos do curso.

Qualidade e organização do material didático.

PROCEDIMENTOS - Avaliação De Instrutores

Transmissão dos objetivos do treinamento.

Nível de organização da apresentação da sequência das unidades.

Nível de profundidade com que os temas foram abordados, tendo em vista os objetivos do curso.

Ritmo de apresentação dos tópicos.

Qualidade da apresentação dos conteúdos e da exemplificação.

Uso de estratégias instrucionais (estudos de caso, exposições orais, discussão em grupo e similares) em relação à apreensão dos conteúdos.

Conhecimento dos temas abordados no treinamento.

Disposição para esclarecer dúvidas.

Estímulo dado aos treinandos para manifestarem suas idéias.

PROCEDIMENTOS - Reações A Processos Instrucionais

Busca de aprofundamento por meio de pesquisa bibliográfica e leituras

Disposição dos participantes para trocar ideias com os colegas e com o instrutor.

Assimilação dos conteúdos abordados no curso.

Leia cada item da lista que segue e utilize a escala abaixo para avaliar o quanto o treinamento (nome do curso ministrado) contribuiu para a melhoria do seu desempenho. Registre, no quadrado ao final de cada item, o número correspondente à sua percepção.

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Indiferente
4. Concordo
5. Concordo totalmente

IMPACTOS

Contribuiu para o aprimoramento de um clima de trabalho produtivo (comunicação, satisfação, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal)

Contribuiu para a melhoria dos processos internos em busca da excelência do trabalho (planejamento, organização, controle e decisão)

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

Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento.

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

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

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

RESULTADOS

Quais mudanças percebe em seu comportamento/desempenho após a participação no evento?

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das entrevistas realizadas com os responsáveis pelo desenvolvimento das Capacitações de Final de Tarde e de documentos organizacionais, tornou-se possível a compreensão do que a organização espera do programa. A partir disso, propor foi possível elaborar um instrumento de avaliação de treinamento baseado no método MAIS de Borges-Andrade como sugestão de melhoria,.

A pesquisa identificou os objetivos instrucionais do programa, e suas necessidades de avaliação e de apresentar um *feedback* tanto pros responsáveis quanto para os participantes, e com isso propôs um instrumento de avaliação. Dessa forma, pode-se considerar que o objetivo geral deste trabalho foi atingido. Além disso, foi identificado o processo de levantamento de necessidades e planejamento do programa, o atual sistema de avaliação foi descrito e o método MAIS foi usado como método de avaliação.

Procurou-se elaborar uma proposta que contemple diversas variáveis de avaliação do treinamento, para que o programa possa efetivamente atingir seus objetivos e melhorar os resultados para a organização. A aprendizagem é fundamental para que as empresas tenham prontidão de resposta frente às mudanças e é a partir do desenvolvimento de competências individuais e coletivas que as organizações conquistarão ou manterão a sua eficiência.

A partir dos dados coletados junto aos servidores, pode-se confirmar a falta de uma avaliação que apresentasse os impactos que o programa vem ocasionando na instituição e identificar algumas variáveis que deveriam ser consideradas nesta avaliação.

Além de estruturar uma lógica de avaliação para o treinamento, identificou-se a demanda latente de verificação dos efeitos desse programa na instituição. Os responsáveis pela realização do programa não têm clareza das necessidades dos treinandos e até mesmo da instituição como um todo. Além disso, faz-se necessário a divulgação dos resultados das avaliações.

Com base no trabalho realizado, entende-se que há inúmeras oportunidades na instituição para novos estudos. Como sugestão, indica-se a ampliação do método de avaliação MAIS para todos os programas de Treinamento e Desenvolvimento

realizados pela Justiça Federal, além de estudos focados em avaliação de desempenho para a compreensão no nível da aprendizagem.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. et al . Projeto instrucional, aprendizagem, satisfação com o treinamento e auto-avaliação de impacto do treinamento no trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 1, n. 2, dez. 2001. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572001000200006&lng=pt&nrm=iso> Acesso em: 19 maio 2011.
- ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Aprendizagem humana em organizações de trabalho**. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.) *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004, p.237-275.
- ABBAD, G., PILATI, R. & PANTOJA, M. J. (2003). Avaliação de treinamento: Análise da literatura e agenda de pesquisa. **Revista de Administração**, 38(3), 205-218.
- 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, Dec. 2000. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552000000300003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 19 maio 2011.
- ABBAD, G.; PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 3, n. 2, Aug. 1999. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551999000200003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 19 Maio 2011.
- BOOG, G. G.; BOOG, M. **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006, c2007.
- 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. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. **Estudos de Psicologia** (Natal), Natal, v. 7, n. spe, 2002. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2002000300005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 23 maio 2011.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (2006). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. Treinamento no Brasil : reflexões sobre suas pesquisas. **Revista de Administração**, v. 31, n. 2, p. 112-125, 1996.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; DA SILVA, M. L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. 576 p. : il.
- CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. de; & GONÇAVES, C. A. (2003) Análise de conteúdo e análise do discurso nas ciências sociais. *Organizações Rurais & Agroindustriais – Revista de Administração da UFPA*, 5(1), 69-85.
- 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, Mar.

2006 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552006000100006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 01 Abril 2011.

CJF. Conselho da Justiça Federal. PNC – **Programa Permanente de Capitação dos Servidores da Justiça Federal** – Biênio 2008/2009. Disponível em <<http://portal.cjf.jus.br/cjf/documentos/PNC.pdf>>. Acesso em 20 maio 2010.

FREITAS, H.; MOSCAROLA, J. Da observação à decisão: métodos de pesquisa e de análise quantitativa e qualitativa de dados. **Revista de Administração de Empresas** eletrônica, São Paulo, v. 1, n. 1, jan./jun. 2002. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1159&Secao=INFORMACAO&Volume=1&Numero=1&Ano=2002>>. Acesso em: 18 fevereiro 2011.

FREITAS, I. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Efeitos de treinamento nos desempenhos individual e organizacional. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 44-56, jul./set. 2004. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/redirect.cfm?ID=2197>>. Acesso em: 25 nov. 2010.

LACERDA, E. R. M., & ABBAD, G. (2003). Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. **Revista de Administração Contemporânea**, 7(4), 77-96.

LIMA, G. M. **Papel Social da Justiça Federal**: Garantia de Cidadania. Junho, 2004. p. 57. Disponível em: <http://www.georgemlima.xpg.com.br/papel.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2011.

PANTOJA, M. J.; LIMA, S. M. V.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Avaliação de impacto de treinamento na área de reabilitação**: preditores individuais e situacionais. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

PASQUALI, L. **Medidas escalares**. Teoria e métodos de medida em ciência do comportamento. Brasília: INEP, 1996. p.117-39.

PILATI, R.; ABBAD, G. S. (2005). Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 21, 43-51. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722005000100007&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 10 maio 2011.

PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Estratégias para aplicação no trabalho do aprendizado em treinamento: proposição conceitual e desenvolvimento de uma medida. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 207-214, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prc/v18n2/27472.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2010.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Nome Completo:

Função:

Formação profissional:

1. O que você entende por treinamento?
2. O que é o Programa de Capacitação de Final de Tarde?
3. Relate como foi criado este programa?
4. Como foi percebida a necessidades de um programa de cursos como o Capacitação de Final de Tarde?
5. Quais são os objetivos do Programa de Capacitação de Final de Tarde?
6. Qual o público do programa? Existe algum pré-requisito ou necessidade básica exigida aos participantes dos cursos?
7. Como é definido o nível de complexidade do curso?
8. Como é definida a sequência das apresentações?
9. O material de instrução supre todas as necessidades? Como? Exemplifique
10. Existe algum tipo de apoio organizacional ao curso? Qual? Comente
11. Como são definidos os instrutores de cada curso? Exemplifique.
12. Existe algum plano de contingência para o curso? Qual o procedimento para lidar com imprevisível?
13. Como é realizada a divulgação do Programa? Quão importante é a sua divulgação?
14. De que maneira a organização divulga os resultados da uma avaliação do treinamento?
15. Quais objetivos do curso são alcançados?
16. Quais os impactos do curso nos indivíduos? Como são medidos?
17. E quais os impactos na organização? Como são medidos?
18. Por que não há o uso de uma avaliação da aprendizagem aos treinandos?
Comente.
19. Como são medidos os efeitos de longo prazo, como mudança de comportamento e indicadores de valor final?

