

Tathiana Teixeira Tavares

**AVALIAÇÃO DOS CURSOS INTERNOS DE CAPACITAÇÃO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO: suporte à transferência de
treinamento e impacto do treinamento no trabalho**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade Cesgranrio, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra em Avaliação.

Orientador: Prof. Dr. Ovidio Orlando Filho

Rio de Janeiro
2021

T231a Tavares, Tathiana Teixeira.
Avaliação dos Cursos Internos de Capacitação da
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro:
suporte à transferência de treinamento e impacto do
treinamento no trabalho / Tathiana Teixeira Tavares. -
2021.

96 f.; 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Ovidio Orlando Filho.

Dissertação (Mestrado Profissional em Avaliação) -
Faculdade Cesgranrio, Fundação Cesgranrio, Rio de
Janeiro, 2021.

Bibliografia: f. 78-84.

1. Avaliação – Cursos Internos de Capacitação. 2.
Avaliação – Treinamento interno. 3. Universidade Federal
do Rio de Janeiro. I. Orlando Filho, Ovidio. II. Título.

CDD 372.48

Ficha catalográfica elaborada por Anna Karla S. da Silva (CRB7/6298)

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial
desta dissertação.

Assinatura

Data

TATHIANA TEIXEIRA TAVARES

**AVALIAÇÃO DOS CURSOS INTERNOS DE CAPACITAÇÃO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO: suporte à transferência de
treinamento e impacto do treinamento no trabalho**

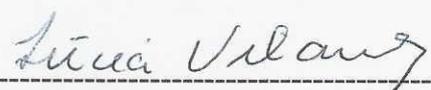
Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação da Faculdade Cesgranrio,
como requisito para a obtenção do título
de Mestra em Avaliação.

Aprovado em 20 de abril de 2021

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. OVIDIO ORLANDO FILHO
Faculdade Cesgranrio



Prof^a. Dr^a. LÚCIA REGINA GOULART VILARINHO
Faculdade Cesgranrio



Prof. Dr. DANIEL ARAGÃO MACHADO
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

Dedico esta dissertação a meu marido e
companheiro de todos os momentos,
Bruno Tavares, pela compreensão,
paciência e apoio.

AGRADECIMENTOS

Ao amigo e orientador Prof. Dr. Ovidio Orlando Filho, pelo apoio e auxílio no processo de construção deste estudo.

À Prof.^a Dr.^a Lúcia Regina Goulart Vilarinho, pela participação na Banca Examinadora, acompanhada de excelentes sugestões.

Ao Prof. Dr. Daniel Aragão Machado, pela participação na Banca Examinadora e sugestões oportunas para o aprimoramento do estudo realizado.

À Prof.^a Dr.^a Ligia Gomes Elliot, Coordenadora do Mestrado Profissional em Avaliação, por todo seu conhecimento e dedicação ao programa e aos alunos.

Ao corpo docente do Mestrado Profissional em Avaliação, pelos conhecimentos compartilhados.

Aos funcionários Nilma Goncalves Cavalcante e Valmir Marques de Paiva e bibliotecários Anna Karla Silva e Wander Samuel, pelo apoio e atenção.

Aos meus colegas de turma pelas trocas de experiência e ajuda mútua, em especial: Cataryna Baudaê, Danielle Chaia, Leandro Fernandes, Lorena Alfradique, Nayanna Miranda, Moysa Teixeira, Simone Barreiro, Olívia Meireles e Vera Lúcia.

À UNIRIO, pelo incentivo à qualificação que me foi disponibilizado para a realização do Curso.

Às minhas queridas amigas Kátia Almeida e Silva Elana, companheiras de trabalho na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UNIRIO pelo apoio e incentivo.

À minha mãe Eliane Teixeira e à minha irmã Thaís Teixeira que sempre me apoiaram e incentivaram em todas as minhas escolhas.

RESUMO

A Emenda Constitucional nº 19 de 1998, norteada pelas diretrizes do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, modificou significantes dispositivos da Constituição Federal relacionados à Administração Pública e ao servidor público. No contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), passaram a ser instituídos programas de capacitação e desenvolvimento visando contribuir para o aprimoramento profissional dos servidores técnico-administrativos em educação. Porém, além de promover e ofertar ações de desenvolvimento, os órgãos devem monitorar e avaliar tais ações visando o uso adequado dos recursos públicos. O objetivo deste estudo foi avaliar os cursos internos de capacitação oferecidos aos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), considerando as dimensões suporte à transferência de treinamento e impacto do treinamento no trabalho. Adotou-se a abordagem avaliativa centrada nos consumidores para nortear o estudo. Para a construção dos critérios da avaliação, foi desenvolvido o quadro de categorias e indicadores pertencentes a duas dimensões do Modelo de Avaliação IMPACT: Suporte à Transferência de Treinamento e Impacto do Treinamento no Trabalho. A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de questionário e da realização de um grupo focal. Participaram do estudo os servidores técnico-administrativos em educação da UNIRIO que concluíram ao menos um curso interno de capacitação oferecido pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UNIRIO nos anos de 2016 a 2019. Os resultados obtidos por meio do questionário e grupo focal evidenciaram que os servidores técnico-administrativos egressos dos cursos internos de capacitação consideram regular o suporte que recebem da chefia, colegas, pares e Instituição para que transfiram ao trabalho as novas habilidades adquiridas. Já em relação à dimensão impacto do treinamento, os servidores consideram que os cursos internos de capacitação possuem um bom impacto no trabalho que executam, interferindo positivamente no desempenho, atitudes e motivação no ambiente de trabalho. Mesmo que o resultado tenha demonstrado um bom impacto do treinamento no trabalho, é necessária a atenção para o resultado regular atribuído ao suporte à transferência de treinamento, uma vez que o suporte oferecido pela Instituição, chefias e colegas é fundamental para que os impactos positivos no desempenho, motivação e atitudes sejam duradouros.

Palavras-chave: UNIRIO. Cursos internos de capacitação. Avaliação. Suporte à transferência de treinamento. Impacto do treinamento no trabalho.

ABSTRACT

The Constitutional Amendment nº 19/1998, guided by the Master Plan directives for the State Reform, modified significant provisions of the Federal Constitution related to the Public Administration and the public employees. In the context of the Federal Higher Education Institutions, training and development programs have been instituted in order to contribute to the professional improvement of the technical and administrative employees within Education. However, in addition to promoting and offering development actions, government agencies must monitor and evaluate these actions in order to use, in an appropriate way, the public resources. In this way, the objective of this study was to evaluate the internal training courses offered to the technical and administrative public employees within Education at the Federal University of the State of Rio de Janeiro (UNIRIO), considering the dimensions support to the training transfer and the impact of training at work. The evaluative approach centered on consumers was adopted to guide the study. For the construction of the evaluation requirements, was developed a table of categories and indicators belonging to two dimensions of the IMPACT evaluation model: Support to the Training Transfer and Impact of Training at work. Two methods were used for data collection: the application of a questionnaire and the realization of a focus group. Participated in the study, the technical and administrative public employees in education who completed at least one internal training course offered by the University Human Resources Department in the years 2016 to 2019. The results, obtained through the questionnaire and focus group, showed that the technical and administrative public employees, who have completed the internal training courses, consider the support received from the boss, work team, and the Institution to transfer to work the new skills acquired, as regular. Regarding the impact dimension of the training, the public employees consider that the internal training courses have a good impact on the work, positively interfering in the performance, attitudes and motivation. Even if the result has shown a good impact of training at work, attention is needed to the regular result attributed to support for the training transfer, since the support offered by the Institution, managers and work team is fundamental for the lasting effects of positive impacts on the performance, motivation and attitudes at work.

Keywords: UNIRIO. Internal training courses. Evaluation. Support for training transfer. Impact of training at work.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	Cursos internos e nº de servidores egressos.....	25
Figura 1	Sistema de TD&E.....	27
Figura 2	Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho – IMPACT.....	30
Quadro 2	Dimensões, Categorias e Indicadores do Estudo Avaliativo...	38
Quadro 3	Adaptação das afirmativas da Escala de Suporte à Transferência de Treinamento.....	41
Quadro 4	Ocorrência de Suporte à Transferência com os respectivos pesos.....	46
Quadro 5	Relação nota x nível de suporte à transferência de treinamento.....	46
Quadro 6	Nível de concordância sobre o impacto dos cursos internos com os respectivos pesos.....	47
Quadro 7	Relação Nota x Nível de Percepção de Impacto.....	48
Gráfico 1	Tempo de trabalho dos respondentes na UNIRIO.....	51
Gráfico 2	Unidade de lotação dos respondentes.....	52
Gráfico 3	Nota final das dimensões suporte à transferência de treinamento e impacto do treinamento no trabalho.....	71

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Distribuição dos respondentes por cargo e classe do cargo.....	50
Tabela 2	Distribuição das respostas relativas à categoria Suporte Psicossocial: Fatores Situacionais de Apoio.....	53
Tabela 3	Distribuição das respostas relativas à categoria Suporte Psicossocial: Consequências associadas ao uso de novas habilidades.....	58
Tabela 4	Distribuição das respostas relativas à categoria Suporte Material	61
Tabela 5	Distribuição das respostas relativas à categoria Impacto Funcional.....	65
Tabela 6	Distribuição das respostas relativas à categoria Impacto Comportamental.....	68

LISTA DE ABREVIATURAS

ABNT	Associação Brasileira de Norma Técnicas
ANESP	Associação Nacional dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
GECC	Gratificação de Encargos de Curso e Concurso
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
IMPACT	Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho
LND	Levantamento de Necessidades de Desenvolvimento
MAIS	Modelo de Avaliação Integrado e Somativo
PCCTAE	Plano de Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDP	Plano Anual de Desenvolvimento de Pessoas
PROGEPE	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
SFP	Setor de Formação Permanente
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TD&E	Treinamento, desenvolvimento e educação
UNIRIO	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

SUMÁRIO

1	A REFORMA ADMINISTRATIVA NO BRASIL E A POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	14
1.1	OS IMPACTOS DA REFORMA NOS CONTEXTOS DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR.....	17
1.2	JUSTIFICATIVA, OBJETIVO E RELEVÂNCIA DO ESTUDO AVALIATIVO	19
2	A UNIÃO E OS CURSOS INTERNOS DE CAPACITAÇÃO	22
2.1	OS CURSOS INTERNOS DE CAPACITAÇÃO COMO AÇÕES DE TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO (TD&E).....	26
2.2	A RELEVÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE TREINAMENTOS	28
3	METODOLOGIA	34
3.1	ABORDAGEM AVALIATIVA.....	34
3.2	QUESTÕES AVALIATIVAS.....	36
3.3	QUADRO DE DIMENSÕES, CATEGORIAS E INDICADORES.....	37
3.4	O PROCESSO DE COLETA DE DADOS.....	38
3.4.1	O Questionário	39
3.4.2	O Grupo Focal	44
3.5	CRITÉRIOS DE JULGAMENTO RELACIONADOS AO SUPORTE À TRANSFERÊNCIA DE TREINAMENTO.....	46
3.6	CRITÉRIOS DE JULGAMENTO RELACIONADOS AO IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO.....	47
4	RESULTADOS	49
4.1	CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES.....	49
4.2	AVALIAÇÃO DAS CATEGORIAS DO SUPORTE À TRANSFERÊNCIA DE TREINAMENTO.....	52
4.2.1	Categoria Suporte Psicossocial: Fatores situacionais de apoio	53
4.2.2	Categoria Suporte Psicossocial: Consequências associadas ao uso de novas habilidades	57
4.2.3	Categoria Suporte Psicossocial: Suporte Material	61
4.3	AVALIAÇÃO DAS CATEGORIAS DE IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO.....	64
4.3.1	Categoria Impacto Funcional	65
4.3.2	Categoria Impacto Comportamental	67
4.4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
4.5	RECOMENDAÇÕES.....	74
	REFERÊNCIAS	78
	APÊNDICE A – Questionário	86
	APÊNDICE B – Roteiro do Grupo Focal	91
	APÊNDICE C – Carta convite aos participantes do estudo	93

APÊNDICE D – Carta-Convite aos especialistas no objeto de estudo (validação de conteúdo do instrumento).....	94
APÊNDICE E – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para a entrevista.....	95

1 A REFORMA ADMINISTRATIVA NO BRASIL E A POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A proposta para uma Administração Pública gerencial no Brasil começou com a criação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado em 1995, construído para reorganizar as estruturas da Administração no país. A ênfase desse processo foi assentada na necessidade de se elevar o nível de qualidade e produtividade do serviço público, em bases modernas e racionais. Na ocasião, a reforma proposta foi pautada em novos conceitos de administração e eficiência, mais compatíveis com os avanços tecnológicos impostos pela sociedade contemporânea e em concordância com os novos paradigmas instituídos pelo avanço da jovem democracia brasileira (BRASIL, 1995).

Sobre esse aspecto, a Associação Nacional dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (ANESP) defendia o pensamento de que:

A ruptura com estruturas centralizadas, hierárquicas formalizadas e piramidais e sistemas de controle 'tayloristas' são elementos de uma verdadeira revolução gerencial em curso, que impõe a incorporação de novos referenciais para as políticas relacionadas com a administração pública, virtualmente enterrando as burocracias tradicionais e abrindo caminho para uma nova e moderna burocracia de Estado. (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS ESPECIALISTAS EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO GOVERNAMENTAL, 1994, p. 3).

Dessa forma, um dos objetivos traçados no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado foi modernizar a administração burocrática, por meio de uma política de profissionalização do serviço público, ou seja, de uma política de carreiras, de concursos públicos anuais, de uma efetiva administração salarial e de programas de educação continuada permanentes no âmbito dos órgãos sob a órbita de responsabilidade da administração federal brasileira (BRASIL, 1995).

Foi então promulgada a Emenda Constitucional nº 19 de 1998 (BRASIL, 1998), também conhecida como a Emenda da Reforma Administrativa que, norteada pelas diretrizes do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, modificou significantes dispositivos da Constituição Federal relacionados à Administração Pública e ao servidor público. O modelo burocrático de Estado foi substituído por um modelo gerencial, visando aumentar a efetividade dos serviços prestados à população por meio de uma Administração Pública com foco em resultados.

A Emenda Constitucional nº 19 acompanhou a tendência, já presente em contextos de outros países, de propor alterações formais nos princípios e normas que regulamentam a Administração Pública, visando modernizá-la. Por meio da referida Emenda foi incluído, no Art. 37 da Constituição (BRASIL, 1988), o princípio da eficiência, o qual se uniu aos demais princípios já existentes: da legalidade, da impessoalidade e da publicidade.

Sobre o princípio da eficiência nos tratos da coisa pública, Bulos (1998, p. 37) o definiu como a:

'Voz' que adjetiva o princípio em análise, traduz ideia de presteza, rendimento funcional, responsabilidade no cumprimento de deveres impostos a todo e qualquer agente público. Seu objetivo é claro: a obtenção de resultados positivos no exercício dos serviços públicos, satisfazendo as necessidades básicas dos administrados.

Além disso, cabe acrescentar que a Emenda Constitucional nº 19 também promoveu a alteração do Art. 39 da Constituição Federal, passando a exigir que o Governo Federal, estados e Distrito Federal instituíssem e mantivessem escolas de governo para a formação e aperfeiçoamento de servidores públicos. Sobre esse aspecto, em seu § 2º consta que:

A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados. (BRASIL, 1998).

Em linhas gerais, a alteração constitucional, realizada por meio da Emenda Constitucional nº 19, impactou na admissão de pessoal, na política remuneratória, na estabilidade, na descentralização de funções das entidades administrativas e, além disso, nas novas técnicas de gestão instituídas com o objetivo de melhorar a eficiência e o desempenho do servidor público (BULOS, 1998). Nesse sentido, Dantas (2018) acrescenta que as reformas também tiveram contribuição para o início de uma política estratégica de gestão de pessoas no setor público, principalmente devido a uma mudança da cultura burocrática, ligada à regra, para uma cultura baseada no desempenho profissional.

Considerando essa nova forma de gestão pública, baseada no pensamento de que para reformar o Estado se torna essencial ocupá-lo com pessoal adequadamente

preparado, constatou-se a necessidade inequívoca de se instituir processos de qualificação nos órgãos públicos, no sentido de modernizar sua administração, torná-la ágil, eficiente e gerencial, com a apropriada profissionalização e desenvolvimento das competências de seus servidores (BRESSER-PEREIRA, 2000).

No processo histórico de se tornar o setor público detentor de uma maior racionalidade administrativa, pode-se citar o Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006a), no qual a Presidência da República instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Sua finalidade principal foi a de regulamentar os processos de melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, considerando o desenvolvimento permanente do servidor público como fator fundamental para sua consecução.

Mais recentemente, essa normativa foi revogada e substituída pelo Decreto nº 9.991/2019 (BRASIL, 2019) que atualizou as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, também com o objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Em seu Art. 3º é estabelecido que cada órgão e entidade elaborará anualmente seu Plano de Desenvolvimento de Pessoas, com a finalidade de elencar as ações de desenvolvimento necessárias à consecução de seus objetivos institucionais. Dentre os objetivos desse plano, pode-se destacar:

I - Alinhar as ações de desenvolvimento e a estratégia do órgão ou da entidade; [...] IV - nortear o planejamento das ações de desenvolvimento de acordo com os princípios da economicidade e da eficiência; [...] VII - ofertar ações de desenvolvimento de maneira equânime aos servidores; VIII - acompanhar o desenvolvimento do servidor durante sua vida funcional; [...]. (BRASIL, 2019).

Passou-se, então, a imperar no serviço público o pensamento de que as ações decorrentes do trabalho humano na esfera pública devem satisfazer as expectativas por serviços de excelência, com profissionais preparados para utilizar técnicas e procedimentos adequados, bem como apresentar uma conduta compatível com as expectativas dos clientes e usuários do serviço público (MORAES; SOUZA JÚNIOR; NOGUEIRA, 2011).

Cabe observar que toda mudança organizacional é um assunto desafiador, não importando sua profundidade ou complexidade. Toda mudança de paradigma gera apreensão pelos atores de um determinado contexto em que ela ocorre. O que era dominante se torna ultrapassado e novos conhecimentos, métodos e tecnologias surgem e têm que ser entendidos e aplicados.

Desta forma, com o surgimento de novas abordagens organizacionais, tornou-se relevante que se preparasse os profissionais das organizações do Estado brasileiro para abandonarem o paradigma velho e se adaptarem ao novo. E, para que a mudança fosse exitosa, foi necessário que se desenvolvessem, no contexto dos órgãos públicos, novos procedimentos em relação à aprendizagem daquilo que era novo, trazido pela reforma do Estado.

1.1 OS IMPACTOS DA REFORMA NOS CONTEXTOS DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

Normalmente, os processos postos em prática na realização de mudanças em organizações da administração pública são empreendidos por meio da implementação de novos planos e programas. Foi exatamente isso que ocorreu na primeira década deste século no contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), em função da reforma do Estado. A implementação de planos e programas passaram a configurar um novo conjunto de princípios, diretrizes e normas que regularam o desenvolvimento profissional dos servidores das IFES, preparando-os no processo de entendimento do novo paradigma.

Nesse contexto, foi promulgada Lei nº 11.091/2005 (BRASIL, 2005) que criou o Plano de Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE). No escopo dessa Lei foi contemplada a mesma ótica de qualificar os servidores públicos como indivíduos fundamentais nas estratégias para se atingir os resultados esperados, considerando os aspectos de excelência relacionados ao desenvolvimento de suas atividades profissionais.

Desse modo, o PCCTAE foi resultado de uma ação estratégica do Governo Federal para a implementação de um novo olhar sobre a gestão de pessoas, auxiliando as IFES a se adequarem a um novo contexto institucional, marcado pela otimização dos processos organizacionais e vinculação das ações com as estratégias institucionais (COSTA, 2010). Em suas diretrizes, o PCCTAE visa estimular a

capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação, conforme encontra-se explícito em seu Art. 3º., que preceitua:

A gestão dos cargos do Plano de Carreira observará os seguintes princípios e diretrizes: VII – desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais; VIII - garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral [...]. (BRASIL, 2005).

Além disso, o PCCTAE instituiu a Progressão por Capacitação Profissional, na qual o servidor que obtém certificação em programa de capacitação ascende um nível na carreira e recebe aumento proporcional em seu vencimento básico, conforme é prescrito em seu Art. 10º:

O desenvolvimento do servidor na carreira dar-se-á, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional.

§ 1º Progressão por Capacitação Profissional é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitado o interstício de 18 (dezoito) meses, nos termos da tabela constante do Anexo III desta Lei. (BRASIL, 2005).

Além da criação de um plano de carreira próprio, como o PCCTAE em 2005, para atender as especificidades das IFES, o Governo Federal, em 29 de junho de 2006, publicou o Decreto Federal nº 5.825/2006 (BRASIL, 2006b) com a finalidade de estabelecer diretrizes específicas para elaboração dos planos de desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. Como exigência do citado instrumento legal, o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação deveria contemplar um Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento destinado aos servidores técnico-administrativos de cada Instituição de Ensino Superior (BRASIL, 2006b). Em seu Art. 7º, o Decreto estabeleceu que:

O Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento terá por objetivo: I - contribuir para o desenvolvimento do servidor, como profissional e cidadão; II - capacitar o servidor para o desenvolvimento de ações de gestão pública; e III - capacitar o servidor para o exercício de

atividades de forma articulada com a função social da IFE. (BRASIL, 2006b).

Dantas (2018) assegura que o gerenciamento, controle e execução de processos são desenvolvidos por pessoas e independentemente de qual seja o tipo da organização, seu sucesso são delas dependentes, estando condicionado ao investimento feito àqueles que ali exercem suas funções, por meio de sua identificação, capacitação e desenvolvimento.

Dessa forma, observando a legislação vigente, entende-se que uma IFES, como órgão integrante da Administração Pública Federal, deve promover, de forma estratégica, ao longo da vida funcional de seus servidores, ações de formação continuada visando o aprimoramento profissional do seu quadro técnico-administrativo, respeitando os princípios da economicidade e da eficiência.

1.2 JUSTIFICATIVA, OBJETIVO E RELEVÂNCIA DO ESTUDO AVALIATIVO

De acordo com o Guia de Avaliação de Políticas Públicas elaborado pela Casa Civil da Presidência da República (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2018), considerando a administração pública, a avaliação pode ser definida como um processo objetivo de exame e diagnóstico que tem como premissa verificar a eficiência dos recursos públicos e, quando necessário, identificar possibilidades de aperfeiçoamento da ação estatal, com vistas à melhoria dos processos, dos resultados e da gestão.

Segundo Souza (2006) políticas públicas, após formuladas, desdobram-se em planos, programas, projetos, bases de dados ou sistema de informação e pesquisas e, quando postas em ação, são implementadas, ficando daí submetidas a sistemas de acompanhamento e avaliação. Penna-Firme (2010) corrobora esse pensamento, afirmando que os órgãos do governo possuem a obrigação social e ética de prestar contas à população a respeito de suas atividades. Assim, a transparência dos resultados relacionados à prestação de contas dos órgãos públicos se constitui em parâmetro essencial ao surgimento de credibilidade para as Instituições públicas. Na mesma linha de pensamento, Ramos (2012) pondera que a avaliação é um instrumento importante para a melhoria da eficiência do gasto público, da qualidade da gestão e do controle social sobre a efetividade da ação do Estado, considerando os órgãos sob sua órbita de responsabilidade.

A UNIRIO, por meio do seu Plano Anual de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), cumpre o prescrito na legislação federal vigente e, em consonância ao disposto em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), oferta e promove ações de capacitação e desenvolvimento, visando contribuir para o aprimoramento profissional de seus servidores técnico-administrativos em educação. Nesse ponto, destaca-se o Decreto nº 9.991/19 (BRASIL, 2019), que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e estabelece que, além de promover ações, o Plano de Desenvolvimento de Pessoas elaborado pelos órgãos públicos deverá “monitorar e avaliar as ações de desenvolvimento para o uso adequado dos recursos públicos [...]”.

Dessa forma, se pode inferir que além de promover e ofertar ações de formação continuada a seus servidores, também é necessário que a UNIRIO estabeleça critérios com a finalidade de avaliar se as atividades que desenvolve, em função daquilo que planejou, está ocorrendo com a devida qualidade prevista. É primordial, também, que, como órgão integrante da administração pública federal, a Universidade avalie e monitore tais aspectos para verificar se os recursos públicos estão sendo empregados adequadamente e com a devida responsabilidade.

Ressalta-se que a UNIRIO utiliza recursos públicos para a execução das ações de formação continuada de seu corpo de servidores, implementando, entre outras atividades, cursos internos de capacitação aos servidores técnicos-administrativos em educação, de forma a aperfeiçoá-los na execução de suas atribuições e qualificá-los em novas técnicas e métodos de trabalho. Contudo, é importante destacar, que apenas a promoção de ações de desenvolvimento pode não garantir o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos. De acordo com *Abbad et al.* (2012), existem fatores externos que podem influenciar positivamente ou negativamente a transferência de aprendizagem ao ambiente de trabalho, havendo fortes evidências de que novas habilidades adquiridas em um treinamento podem deixar de ser transferidas para o trabalho por falta de suporte à transferência oferecido pela organização.

Nesse sentido, *Abbad e Sallorenzo* (2001) afirmam que o treinamento isoladamente não é suficiente para garantir impacto positivo e duradouro no desempenho do egresso do treinamento, pois estratégias de gestão pós-treinamento devem ser adotadas visando tornar o ambiente de trabalho favorável à transferência

das habilidades adquiridas. Assim, o objetivo do presente estudo é avaliar os cursos internos de capacitação, oferecidos aos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), considerando as dimensões suporte à transferência de treinamento e impacto do treinamento no trabalho.

É significativo indicar que, desde a implementação do Programa de Capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação na UNIRIO em 2016, não foi realizada qualquer avaliação dos resultados dos cursos internos e respectivo impacto no desenvolvimento profissional dos servidores técnico-administrativos em educação egressos das capacitações. Nem tampouco, se sabe se no contexto da UNIRIO, as condições externas favorecem a transferência da aprendizagem dos servidores técnico-administrativos em educação ao ambiente de trabalho. Dessa forma, os resultados obtidos por meio da avaliação poderão fornecer subsídios aos gestores para tomadas de decisão relacionadas aos treinamentos oferecidos na UNIRIO, possibilitando a adoção de medidas que contribuam para aprimorar a aprendizagem na Instituição visando o desenvolvimento contínuo de competências de seus servidores e conseqüentemente a prestação de melhores serviços à sociedade.

Além disso, o presente estudo oferece a oportunidade de contribuir para que suas recomendações possam ser aplicadas na elaboração de novos instrumentos de avaliação a serem utilizados para se aferir a qualidade de futuros treinamentos.

2 A UNIRIO E OS CURSOS INTERNOS DE CAPACITAÇÃO

A Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO) é uma fundação de direito público, vinculada ao Ministério da Educação, integrante do Sistema Federal de Ensino Superior que tem como objetivo ministrar o ensino superior de graduação, pós-graduação e extensão, e executar atividades de pesquisa, de divulgação científica, tecnológica, cultural e artística, podendo, também, prestar serviços técnicos e hospitalares à comunidade e a instituições públicas e particulares (BRASIL, 1979).

A UNIRIO, no intuito de cumprir sua missão tem como propósito:

Produzir e disseminar o conhecimento nos diversos campos do saber, contribuindo para o exercício pleno da cidadania, mediante formação humanista, crítica e reflexiva, preparando profissionais competentes e atualizados para o mundo do trabalho e para a melhoria das condições de vida da sociedade. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, 2013).

E no sentido de “ser reconhecida como referência na produção e difusão do conhecimento científico, tecnológico, artístico e cultural, comprometida com as transformações da sociedade com a transparência organizacional”, a UNIRIO conta com um corpo docente de elevada qualificação, atendendo de forma plena as normas de qualidade exigidas pela legislação pertinente e órgãos regulatórios (UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, 2013).

Para dar suporte a sua atividade-fim e ofertar à sociedade um serviço de elevada qualidade, a UNIRIO, em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), estabelece como objetivo estratégico fomentar a política de qualificação e capacitação de servidores técnico-administrativos, consolidando e promovendo planos de capacitação, uma vez que:

São essenciais ao servidor técnico-administrativo o comprometimento e a proatividade diante dos processos de trabalho sob sua responsabilidade, de forma integrada e alinhada aos objetivos institucionais, de modo a alcançar uma atuação mais efetiva que vá ao encontro do interesse coletivo e que tenha como foco o desenvolvimento de ações em benefício da sociedade. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, 2019, p. 116).

Nesse sentido, a UNIRIO, por meio da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, oferece ao seus servidores técnico-administrativos cursos internos de capacitação, principal foco de investigação do presente estudo. Os cursos internos de capacitação fazem parte de uma das ações de desenvolvimento previstas no Programa de Capacitação dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação, o qual estabelece as diretrizes gerais para a execução das ações de formação continuadas dos servidores técnico-administrativos da Universidade (UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, 2016).

Nessa perspectiva, os cursos internos de capacitação podem ser definidos como:

Ações de capacitação realizadas dentro dos *campi* da UNIRIO, coordenadas pelo Setor de Formação Permanente (SFP), utilizando instrutores do quadro de pessoal da própria Instituição, dotados de conhecimentos teóricos e técnicos sobre determinado assunto [...]. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, 2016, p. 14).

Como ações de desenvolvimento integrantes do Programa de Capacitação dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, 2016), os cursos internos contribuem para a promoção da educação permanente e continuada do servidor técnico-administrativo em educação da UNIRIO, favorecendo o seu aperfeiçoamento como profissional, contribuindo conseqüentemente para o desenvolvimento da Instituição.

Para definir quais cursos internos serão oferecidos durante ano, é realizado o Levantamento de Necessidades de Desenvolvimento (LND), um trabalho de pesquisa que se inicia com a coleta de informações e se completa com a análise das informações obtidas, visando identificar e diagnosticar as necessidades de treinamento, capacitação e qualificação dos colaboradores (UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, 2016, p. 10).

Com o levantamento de necessidades é possível realizar uma investigação prévia de necessidades de treinamento, consistindo em uma etapa de diagnóstico onde é analisado o que deve ser treinado, para quem e para que o treinamento servirá, tornando mais claros os possíveis caminhos de capacitação nos quais a organização deva investir (BORGES-ANDRADE; OLIVEIRA-CASTRO, 1996).

Anualmente, os gestores das unidades recebem um formulário eletrônico no qual devem identificar as ações de capacitação necessárias para a melhoria do desempenho das atividades exercidas no setor. O preenchimento do formulário deve ser realizado pelos gestores em conjunto com os servidores da equipe, tornando assim, servidores e gestores corresponsáveis por todo o processo.

Após o levantamento, os dados coletados são então analisados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e, em seguida, elabora-se o Plano Anual de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) que abrange um catálogo de todos os cursos internos que serão oferecidos ao longo do ano.

Uma vez identificadas as necessidades de treinamento dos servidores técnico-administrativos e definidos quais cursos de capacitação deverão ser oferecidos, inicia-se a seleção de instrutores por meio de edital público. Com o propósito de valorizar os profissionais da UNIRIO, estimulando-os a serem multiplicadores de suas habilidades e conhecimentos, são recrutados servidores docentes e técnico-administrativos, do próprio quadro de pessoal da UNIRIO, com conhecimentos e habilidades necessárias para atuarem como instrutores dos cursos internos de capacitação a serem oferecidos.

Os servidores selecionados são convocados para ministrarem os cursos internos de acordo com o planejamento da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e recebem como contrapartida ao trabalho realizado, a Gratificação de Encargos de Curso e Concurso – GECC com valor proporcional à carga horária do curso ministrado.

Passada a fase de planejamento, inicia-se a fase da execução, onde é implementado efetivamente o que foi programado, ou seja, o treinamento propriamente dito. O Quadro 1 apresenta os cursos internos oferecidos na UNIRIO, considerando o período entre os anos de 2016 a 2019, assim como o número de servidores egressos de cada um deles.

Quadro 1 – Cursos internos e número de servidores egressos

Ano	Curso	Nº de servidores egressos
2016	Acesso e Preservação de Documentos Eletrônicos	8
	Análise e Melhoria de Processos	5
	Fundamentos em Metodologias Participativas	10
	Gestão de Processos	10
	Gestão e Classificação de Documentos	19
	Metodologias Participativas para gestores	3
	Redação Oficial e concordâncias	11
	Reforma Ortográfica	7
2017	Acesso e Preservação de Documentos	11
	Análise e Melhoria de Processos	7
	Ética da Administração pública	5
	Gestão e Classificação de Documentos	4
	Lei 8112	17
	Libras	4
	Orçamento Público	9
	Redação Oficial	3
	Rotina Administrativas para servidores	8
	Sistema Integrado para o ensino (SIE)	11
2018	Acesso e Preservação de Documentos Eletrônicos	21
	Análise e Melhoria de Processos	9
	Estatística Básica Aplicada	12
	Ética	3
	Gestão de Pessoas e comportamentos organizacionais	11
	Gestão e Classificação de Documentos	6
	Libras	7
	Lei 8112	21
	Redação Oficial	17
	Redação Oficial e a escrita na esfera administrativa	12
	Segurança da Informação e Boas prática	18
2019	Análise e Melhorias de Processos	18
	Edição de textos e planilhas eletrônicas	12
	Educação Financeira	10
	Estatística	10
	Gestão de Indicadores	21
	Gestão e Classificação de Documentos	4
	Lei 8112	11
	Metodologias Participativas	8
	Orçamento Público	13
	Primeiro Socorros	7
	Redação Oficial e a escrita na esfera administrativa	6
Total		409

Fonte: A autora (2020).

Observando o Quadro 1, vê-se que desde a criação do Programa de Capacitação em 2016, foram oferecidos 40 cursos internos que capacitaram um total de 409 servidores técnico-administrativos em educação. Como citado anteriormente, os cursos foram definidos com base no levantamento de necessidades de desenvolvimento realizado junto aos gestores e servidores das equipes.

Cabe se destacar que o plano de carreira dos servidores técnico-administrativos em educação é dividido em cinco níveis de classificação: A, B, C, D e E. Cada nível corresponde a um grau de escolaridade mínimo exigido para o exercício do cargo: as classes A, B e C exigem apenas o nível fundamental; a classe D, o nível médio e a classe E, o nível superior. Os cursos realizados possuem diferentes níveis de complexidades e os servidores buscam por aqueles que possam contribuir para a melhoria do seu desempenho profissional, conforme o cargo que ocupam e as atividades que exercem.

2.1 OS CURSOS INTERNOS DE CAPACITAÇÃO COMO AÇÕES DE TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO (TD&E)

As ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) para o trabalho são estratégias intencionalmente planejadas pelas organizações para facilitar a socialização do conhecimento tácito e explícito, e desenvolver competências individuais alinhadas às estratégias organizacionais (CASTRO, 2018). Para Vargas (1996), programas de treinamento e desenvolvimento permitem a aquisição de conhecimentos capazes de provocar a curto ou longo prazo, uma mudança na maneira de ser e de pensar do indivíduo, por meio da internalização de novos conceitos, valores ou normas e da aprendizagem de novas habilidades.

Desse modo, os processos de TD&E podem ser classificados como:

Ações organizacionais que utilizam da tecnologia instrucional na promoção do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) para suprir lacunas de desempenho no trabalho e preparar os colaboradores para novas funções. (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2011, p. 16).

Destaca-se que as ações de TD&E seguem uma abordagem sistêmica composta dos seguintes elementos: identificação de necessidades, planejamento e execução, e avaliação (Figura 1), sendo que esses mantêm entre si trocas constantes de informações e resultados (ZERBINI, 2008).

Figura 1 – Sistema de TD&E



Fonte: BORGES-ANDRADE (2006).

Na avaliação de necessidades são apontadas as competências necessárias que uma organização precisa desenvolver para alcançar seus objetivos, além das competências, habilidades e atitudes que um indivíduo deve apresentar para desempenhar satisfatoriamente sua função. No elemento planejamento e execução, a ação educacional é planejada e executada a partir da definição dos objetivos instrucionais, definição do conteúdo, da sequência do ensino e da escolha dos meios e estratégias instrucionais mais adequados para se alcançar os objetivos descritos. Já a avaliação do treinamento fornece informações sobre as lacunas no desempenho dos indivíduos e dos instrutores, identifica falhas no planejamento de procedimentos instrucionais, indica se o treinamento foi positivo para os indivíduos e organizações em termos de aplicabilidade e utilidade, informa o quanto as habilidades aprendidas estão sendo aplicadas no trabalho e quais aspectos facilitam ou dificultam este processo (BORGES-ANDRADE, 1996).

Fazendo uma análise minuciosa do conceito TD&E, Meneses (2011) afirma que o “T” de treinamento é uma ação direcionada para as atividades que são atualmente desempenhadas. Os programas de treinamento, de acordo com Brito (2008), têm como objetivo maior tornar as organizações mais eficazes e conseqüentemente desenvolver as habilidades organizacionais e individuais.

Quanto às suas principais propriedades, o treinamento de pessoas pode ser caracterizado da seguinte forma:

Pelo esforço dispendido pelas organizações para propiciar oportunidades de aprendizagem aos seus integrantes. Entre os

propósitos mais tradicionais do treinamento estão aqueles relacionados à identificação e à superação de deficiências no desempenho de empregados, à preparação de empregados para novas funções e ao retreinamento para adaptação da mão-de-obra à introdução de novas tecnologias no trabalho. (BORGES-ANDRADE; ABBAD, 1996, p. 112).

Assim sendo, o treinamento pode ser definido como uma ação tecnológica controlada pela organização, composta de partes coordenadas, inseridas no sistema organizacional, calcada em conhecimentos advindos de diversas áreas, com finalidade de promover a melhoria de desempenho, capacitar para o uso de novas tecnologias e preparar para novas funções (PILATI; ABBAD, 2005).

Para Nadler (1984, apud BORGES-ANDRADE, 1996), o “D” de desenvolvimento é mais abrangente, referindo-se às ações organizacionais que estimulam o crescimento pessoal de seus integrantes. Enquanto no “Treinamento”, a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes é feita de forma mais sistemática, utilizando-se uma tecnologia instrucional, no “Desenvolvimento” essa aquisição estaria mais baseada na autogestão da aprendizagem (BORGES-ANDRADE, 2002). Já em relação ao “E” de educação, na concepção de Meneses (2011), há correspondência com as atividades que serão desempenhadas em um futuro breve. A educação, no âmbito organizacional, “se refere a “programas ou conjuntos de eventos educacionais de média e longa duração que visam à formação e qualificação profissional contínuas dos empregados” (VARGAS; ABBAD, 2006, p. 145).

2.2 A RELEVÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE TREINAMENTOS

A avaliação de treinamentos está dentro do paradigma sistêmico, em que a avaliação faz parte de um sistema maior denominado Treinamento (CARVALHO, 2006). “O subsistema de avaliação de TD&E é o principal responsável pelo provimento de informações, retroalimentação e aperfeiçoamento constante do mencionado sistema” (BORGES-ANDRADE, p. 32, 2002). Nesse aspecto, há uma crescente preocupação entre os estudiosos e os profissionais acerca da avaliação de treinamento, principalmente devido ao aumento do volume de investimentos em treinamento pelas organizações e à necessidade de mensuração de sua eficácia, tanto no nível individual quanto no organizacional (FREITAS, 2004). Essa prudência se deve ao grande interesse que profissionais e pesquisadores têm em compreender

de que modo o treinamento produz mudanças no comportamento subsequente do treinado, quando esse está em sua atividade laboral diária (PILATI, 2005).

As organizações têm questionado a eficácia das ações de treinamento, buscando avaliar o retorno de seus investimentos nessa área e os pesquisadores concordam que a avaliação é um importante componente do sistema de treinamento (LACERDA, 2003). Assim, a crescente demanda por avaliação nas organizações pode ser explicada não somente pelos altos investimentos em treinamento, mas também pelo fato da descoberta dos valores estratégicos do conhecimento e do esforço na contínua qualificação de pessoal (BORGES-ANDRADE, 2002).

A avaliação de treinamento pode ser conceituada como um conjunto de atividades, princípios, prescrições teóricas e metodológicas que visa produzir informações válidas e sistemáticas sobre a eficácia de sistemas instrucionais (ABBAD, 1999). No que concerne à avaliação de ações TD&E, há sempre o envolvimento de algum tipo de coleta de dados, sendo úteis para emitir juízo de valor a respeito de um evento de TD&E ou mensurar seu impacto (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006). O objeto desse tipo de avaliação pode ser uma atividade isolada ou um conjunto de atividades e suas ações podem gerar tantos resultados imediatos quanto a longo prazo (ABBAD, 2012).

De acordo com Freitas (2004), a avaliação de treinamento permite colher informações sistemáticas sobre todo o processo atribuindo valor ao treinamento, com o julgamento do grau em que ele contribuiu para o desempenho dos indivíduos, grupos e organização. Nesse contexto, Castro (2018) afirma que esse tipo de avaliação é o processo de validação dos efeitos planejados, frente aos resultados alcançados no desempenho dos trabalhadores na organização. Além disso, ela pode contribuir com a identificação de necessidades de aperfeiçoamento nos programas e verificar as contribuições desses programas em termos de seus efeitos em níveis distintos (FREITAS, 2004).

Assim sendo, a avaliação pode ser considerada elemento constitutivo da cadeia de ações do treinamento, agindo no sentido de oferecer informações para seu processo de melhoria (SCORSOLINI-COMIN; INOCENTE; MIURA, 2011). Segundo Borges-Andrade (2006) o maior erro que uma organização pode cometer é não realizar uma avaliação de treinamento, sendo uma falta de responsabilidade social e de compromisso com os participantes, com o trabalho e com a própria organização. Pois, a mensuração de resultados dos programas de treinamento decorre da

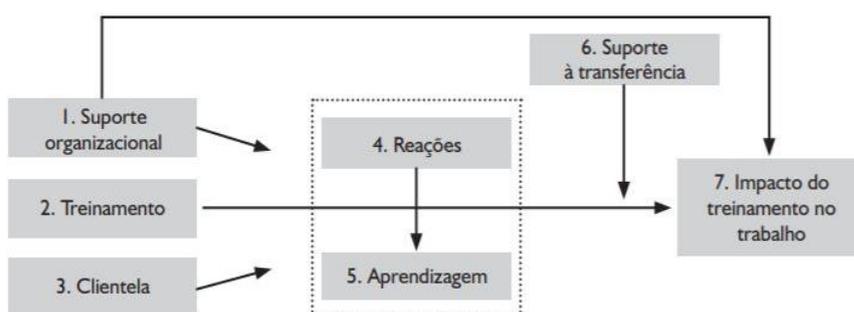
preocupação sobre a aplicabilidade na atividade profissional do que é aprendido em cursos de educação executiva (SCORSOLINI-COMININO; INOCENTE; MIURA, 2011).

Para Pilati e Abbad (2005) o mais interessante nas pesquisas da área de TD&E é examinar o efeito do treinamento em longo prazo sobre os níveis de desempenho, identificar fatores restritivos e facilitadores do uso daquelas habilidades, capacidades e atitudes e as condições necessárias para que tais níveis melhorem. A partir da avaliação de treinamento se torna possível averiguar “se os programas de TD&E estão sendo efetivos, quais aspectos restringem ou facilitam o desempenho dos treinados e o quanto essas ações são válidas para o retorno financeiro da organização” (BALARIN; ZERBINI; MARTINS, 2014, p. 344).

Para realizar a avaliação de um treinamento, recorre-se a métodos e modelos específicos. Alguns desses modelos possuem destaque na literatura sobre o tema, são eles: o modelo proposto por Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978); o Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS) de Borges-Andrade (1982) e o Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho (IMPACT) de Abbad (1999). Observa-se que os modelos de avaliação foram evoluindo ao longo dos anos permitindo, dessa forma, que se adaptassem às novas realidades e conjunturas das organizações. Dentre esses, destaca-se o Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho (IMPACT), considerado o menos genérico e o mais específico dentre os demais e, que além disso, foi fundamental para a criação e validação de instrumentos de avaliação de treinamentos.

O modelo IMPACT é composto de sete componentes: suporte organizacional; características do treinamento; características da clientela; reação; aprendizagem; suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2 – Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho – IMPACT



Fonte: ABBAD (1999).

Para alcançar o objetivo do presente estudo avaliativo, serão utilizados dois dos setes componentes integrantes do Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho (IMPACT): o suporte à transferência e o impacto do treinamento no trabalho.

➤ **Componente Suporte à Transferência**

De acordo com Tamayo e Abbad (2006) entende-se por Suporte à Transferência os fatores que podem interferir positiva ou negativamente na aplicação dos novos conhecimentos adquiridos, que compreendem desde a disponibilidade de equipamentos, o suporte material, até os aspectos de suporte da chefia e dos colegas do egresso do treinamento, o suporte psicossocial (fatores situacionais de apoio e consequências associadas ao uso das novas habilidades). Em suma, é o apoio recebido pelo egresso do treinamento para aplicar no trabalho as habilidades adquiridas.

A escolha do suporte à transferência, como uma das dimensões a ser utilizada para a realização do presente estudo, se justifica pelo fato de que alguns autores, que têm se aprofundado em estudos por possíveis variáveis preditoras do impacto do treinamento no trabalho, apontam que o suporte à transferência, sobretudo o suporte psicossocial, é necessário para que se conheça o impacto do treinamento no trabalho, ou seja, o parâmetro suporte à transferência é preditor do impacto de treinamento (SALLORENZO, 2000, TAMAYO; ABBAD, 2006).

No estudo de Silva (2006), o suporte psicossocial à transferência confirmou-se como o mais forte preditor de impacto de treinamento no trabalho. Para Abbad (1999) o suporte à transferência de treinamento é um componente crítico no estudo das variáveis que afetam a eficácia de programas instrucionais. A autora, após investigação das relações entre as variáveis relativas ao indivíduo, ao treinamento, ao contexto organizacional, às reações ao treinamento e ao impacto do treinamento no trabalho, concluiu que as variáveis relacionadas ao apoio psicossocial à transferência explicaram mais do que 50% do impacto do treinamento no trabalho (SILVA, 2006).

Destaca-se que o suporte à transferência do treinamento traz a opinião dos participantes, ou consumidores como no caso deste estudo, a respeito do nível de apoio psicossocial e material fornecido pela UNIRIO ao uso eficaz das novas habilidades adquiridas nos cursos internos de capacitação.

➤ **Componente impacto do treinamento no trabalho**

O componente impacto do treinamento no trabalho diz respeito ao efeito de longo prazo exercido pelo treinamento nos níveis de desempenho, motivação e atitudes do participante. Avaliar o impacto do treinamento no trabalho se torna relevante, pois segundo Pilati (2005) ele é o principal indicador da efetividade de ações de treinamento no nível individual, além de ser também um indicador de mudança do comportamento no cargo. É por meio da avaliação de impacto do treinamento que é possível verificar se os cursos estão influenciando o desempenho, motivação e atitudes dos participantes.

Reafirmando esse entendimento, Pantoja, Lima e Borges-Andrade (2001) reconhece que na avaliação de impacto do treinamento o foco recai nos efeitos do treinamento sobre o desempenho apresentado pelo treinado após seu retorno às rotinas de trabalho. Além disso, busca-se avaliar em que medida os conhecimentos e habilidades adquiridos no treinamento são mobilizados, integrados e aplicados pelo treinado no desenvolvimento de suas atividades profissionais.

Em relação à abrangência, a avaliação de impacto do treinamento pode ser implementada de duas formas: em profundidade e em amplitude. A primeira delas, a avaliação de impacto em profundidade, mensura o efeito do treinamento em tarefas estritamente relacionadas aos conteúdos específicos ensinados nos cursos (ABBAD; PILATI; PANTOJA, 2003), mensurando os efeitos diretos e específicos de eventos instrucionais no desempenho do egresso, utilizando indicadores extraídos dos objetivos do treinamento realizado.

Já a avaliação de impacto medida em amplitude, segundo conceito de Abbad, Pilati e Pantoja (2003), é utilizada para medir os efeitos gerais do evento instrucional sobre o desempenho de tarefas relacionadas diretamente ou não ao conteúdo aprendido no curso. O impacto em amplitude busca investigar efeitos positivos mais gerais sobre o desempenho do egresso, mas que não são extraídos diretamente dos objetivos de ensino (ZERBINI; ABBAD, 2010). Nesse tipo de avaliação é utilizado o conceito de *unrelated transfer*, pois nela são verificados os efeitos positivos do treinamento não relacionados diretamente com o conteúdo programático do curso. Diferente da avaliação em profundidade, a avaliação medida em amplitude utiliza instrumentos genéricos que podem ser aplicados a diversos treinamentos ou programas (VITORIA, 2014).

Infere-se, dessa forma, levando em consideração os conceitos apresentados sobre as dimensões das avaliações de impacto do treinamento no trabalho e as características do objeto avaliativo, que no presente estudo será realizada uma avaliação de impacto medida em amplitude.

3 METODOLOGIA

Todo estudo avaliativo posto em prática, considerando os campos social e humano, se reveste de grande complexidade, principalmente observando-se seus pressupostos teóricos e a grande subjetividade, sempre presente em seus contextos. Desse modo, deve-se levar em conta a importância da existência de uma concreta conexão entre o objeto de estudo, o significado com que ele foi construído, além dos pressupostos que são utilizados para orientar a opção metodológica eleita para norteá-lo. Porém, considera-se relevante ter em mente que as opções que a metodologia avaliativa oferece não são limitadas somente às relações de causa e efeito dos aspectos até aqui citados (ORLANDO FILHO, 2018).

Assim sendo, a escolha e adoção do caminho metodológico a ser seguido em um estudo desta natureza representa uma questão fundamental na implementação dos processos que nortearão sua realização. Nesse sentido, aspectos como: as fontes utilizadas para a coleta de dados bibliográficos e documentais, as questões que o estudo se propõe a responder; a abordagem eleita - que visa tratar a realidade estudada em relação às diferentes concepções possíveis de se observar essa realidade -; o estabelecimento dos critérios a serem seguidos; além da apresentação dos instrumentos de coleta de dados a serem utilizados, representam parâmetros basilares nos processos implementados em sua construção. Esses pontos possuem grande importância na definição da metodologia adotada no estudo e, assim, encontram-se contemplados neste capítulo.

3.1 ABORDAGEM AVALIATIVA

A escolha da abordagem avaliativa deve se pautar na opção que melhor se ajusta à complexidade de muitos contextos em que as avaliações se desenvolvem e, sempre que considerado necessário, é aconselhável optar pela articulação e integração de uma ou mais abordagens (FERNANDES, 2013). Deve, também, estar intimamente conectada aos objetivos da avaliação, sendo necessário que se tenha em mente que ela precisa servir aos fins do processo avaliativo e estar alinhada às necessidades de seus *stakeholders*. Assim, é necessário que se identifique o que é útil para a consecução do estudo a partir do objetivo específico da avaliação (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004).

Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004, p. 103) complementam esse pensamento, afirmando que:

Toda abordagem proposta vem com seus pressupostos intrínsecos a respeito da avaliação – o que ela é e como deve ser feita. Todas elas enfatizam aspectos diferentes da avaliação, dependendo das prioridades e preferências de seu(s) autor(es).

Uma vez que o objetivo desta dissertação é avaliar os cursos internos de capacitação, em relação às dimensões suporte à transferência e impacto do treinamento, sob a ótica dos servidores egressos, considerou-se apropriado eleger a abordagem centrada nos consumidores para nortear o estudo. Em relação a essa abordagem, a literatura aponta que ela é amplamente utilizada para avaliar atividades e serviços educacionais, sendo suas principais características a objetividade e a independência (STUFFLEBEAM, 2001, WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004).

Esse tipo de abordagem também permite obter informações que auxiliam em tomadas de decisões a respeito do consumo de produtos, processos e serviços oferecidos, considerando a opinião de seus consumidores; e, além disso, possibilita que os fornecedores estabeleçam critérios mais apropriados quando ofertam produtos, processos e serviços de forma a melhor atender à demanda de seus consumidores (CHIANCA; MARINO; SCHIESARI, 2001).

Observa-se que, com a finalidade de ofertar à sociedade serviços educacionais de qualidade, as Instituições de Federais de Ensino Superior (IFES) possuem um leque de atividades que consta, entre outros aspectos de:

Pacotes de currículo, *workshops*, mídia voltada para educação, oportunidade de treinamentos no local de trabalho, formas ou procedimentos de avaliação da equipe, novas tecnologias, programas e equipamentos de computador, estoques e materiais educativos e até serviços prestados a órgãos públicos. (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004, p. 165).

Essas atividades, via de regra, são desenvolvidas pelos servidores integrantes do quadro técnico-administrativo das Universidades. No contexto brasileiro, no sentido de manter esses serviços com o nível de qualidade desejado, as IFES implementam

cursos internos de capacitação, por meio dos quais procuram aprimorar as competências de seu corpo de servidores.

Contextualizando especificamente a UNIRIO, como já citado anteriormente, é implementado pela citada IFES um programa de capacitação cujos integrantes são os seus servidores técnico-administrativos em educação. Considerando esse programa como um serviço e os servidores que o realizam como seus consumidores, a abordagem centrada no consumidor é a que predominantemente se adequa a este estudo avaliativo. Assim sendo, a finalidade da utilização dessa abordagem é a de aferir, considerando o olhar crítico do corpo de servidores técnicos-administrativos da Universidade que realizaram os cursos que compõem o citado programa, seus pontos fortes e aqueles que necessitam melhorar, considerando os critérios estabelecidos neste estudo.

3.2 QUESTÕES AVALIATIVAS

Segundo Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004, p. 341), “as avaliações são realizadas para responder perguntas e aplicar critérios de julgamento de alguma coisa”. Daí a importância em se elaborar as questões avaliativas, pois “elas dão direção e base da sustentação da avaliação”. Essas questões têm a função de articular o foco da avaliação, pois, “sem elas o estudo avaliativo não teria foco e os responsáveis por sua implementação teriam considerável dificuldade em explicar o que vai ser examinado, como e por quê” (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004, p. 341).

As questões avaliativas devem guiar e apoiar a avaliação, fato que não constitui uma tarefa simples, pois a omissão de questões importantes, ou o uso de questões não adequadas, pode trazer consequências desastrosas para os resultados de uma avaliação (SILVA, 2012). Corroborando esse pensamento, Chianca, Marino e Schiesari (2001, p. 34) sustentam que:

A elaboração de perguntas é um momento-chave do processo que requer uma reflexão profunda e cuidadosa do grupo envolvido com a avaliação. Se perguntas triviais são incluídas na avaliação, corre-se o risco de ter um retorno pequeno ou mesmo nenhum retorno do investimento feito na avaliação.

A questão avaliativa precisa e deve ser formulada utilizando como base alguns critérios norteadores, dentre os quais destacam-se: (a) o grau de importância da pergunta para os interessados; (b) a possibilidade de reduzir dúvidas existentes ou produzir informações novas; (c) a oportunidade de produzir informações relevantes que podem influenciar decisões sobre o programa; (d) foco em aspectos críticos do programa; (e) influência no alcance e objetivos da avaliação; (f) viabilidade de tempo, recursos financeiros, humanos e metodológicos disponíveis (CHIANCA; MARINO; SCHIESARI, 2001).

Tendo em vista que o objetivo deste estudo é avaliar o impacto dos cursos internos de capacitação no trabalho dos servidores técnico-administrativos da UNIRIO considerando as dimensões suporte à transferência do treinamento e impacto do treinamento no trabalho, pretende-se responder às seguintes questões avaliativas:

1) Em que medida, a UNIRIO oferece aos servidores técnico-administrativos em educação, suporte para a transferência, no trabalho, de habilidades e conhecimentos adquiridos nos cursos internos de capacitação?

2) Em que medida, na percepção dos servidores técnico-administrativos em educação, as habilidades e conhecimentos adquiridos nos cursos internos de capacitação, apresentam impacto no trabalho?

3.3 QUADRO DE DIMENSÕES, CATEGORIAS E INDICADORES

Uma vez definidas as questões avaliativas, torna-se fundamental a definição dos critérios da avaliação. Toda avaliação precisa se basear em padrões e critérios previamente definidos que serão usados como referência para a emissão de juízo de valor. Sobre esse aspecto, Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004, p. 341) indicam que os padrões estipulados na avaliação “designam o nível que o desempenho do programa deve atingir em relação a esses critérios para ser considerado um sucesso. O projeto de avaliação não está completo sem a especificação desses padrões”. Os autores ainda afirmam que sem o estabelecimento de critérios, o avaliador não terá condições de julgar o objeto em si.

Para a construção dos critérios do estudo avaliativo foi desenvolvido o quadro de categorias e indicadores pertencentes a duas dimensões: Suporte à Transferência de Treinamento e Impacto do Treinamento no trabalho, conforme apresentado no Quadro 2. O Quadro foi adaptado de Abbad (1999), tendo suporte na metodologia

utilizada em seu estudo que construiu o Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho (IMPACT).

Quadro 2 – Dimensões, Categorias e Indicadores do Estudo Avaliativo

Dimensões	Categorias	Indicadores
Suporte à Transferência de Treinamento	Suporte psicossocial relacionado a fatores situacionais de apoio	• Apoio da chefia (gerencial) e da equipe de trabalho (social).
		• Apoio da Instituição (organizacional).
	Suporte psicossocial relacionado a consequências associadas ao uso das novas habilidades	• Ocorrência de reações favoráveis de colegas, pares ou superiores na tentativa do servidor de aplicar no trabalho as habilidades que aprendeu.
		Suporte material
• Disponibilidade dos recursos.		
• Adequação do ambiente físico.		
Impacto do treinamento no trabalho	Impacto funcional	• Melhora do desempenho no trabalho (diminuição do número de erros, aumento da qualidade e velocidade do trabalho).
		Impacto comportamental
	• Atitude favorável à modificação da forma de se realizar o trabalho (receptividade às mudanças da lógica de trabalho).	

Fonte: A autora (2020) adaptado de ABBAD (1999).

Considerando que o presente estudo pretende avaliar os cursos internos de capacitação, considerando as dimensões suporte à transferência de treinamento e impacto do treinamento no trabalho, optou-se por usar duas das sete dimensões que compõe o modelo de avaliação IMPACT, assim como seus respectivos instrumentos de coleta de dados.

3.4 O PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Seguindo o que recomenda Fonseca (2002), o processo de coleta de dados deste estudo teve seu início por meio de análises em bibliografias, realizadas a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, trabalhos acadêmico-científicos e páginas da *web*. Na coleta de dados em instrumentos legais, recorreu-se a fontes relacionadas a documentos oficiais, em sua maioria publicados na Internet. Para a coleta de dados

no campo, foram utilizados dois procedimentos: a aplicação de um questionário e a realização de um grupo focal.

3.4.1 O Questionário

O primeiro instrumento, o questionário (APÊNDICE A), foi constituído por três partes: a primeira compreende uma seção com cinco questões fechadas e uma aberta para averiguar o perfil dos respondentes; a segunda parte é composta pela Escala de Suporte a Transferência de Treinamento (21 afirmativas); e, a terceira e última parte é constituída pela Escala de Avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho Medida em Amplitude (12 afirmativas).

As escalas utilizadas pertencem a dois componentes (variáveis) do Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho (IMPACT) elaborado por Abbad (1999). A escolha dos instrumentos já construídos e validados se justifica pela credibilidade e confiabilidade do mesmo após inúmeras aplicações em estudos nacionais, sobretudo em órgãos públicos. Segundo Elliot e Vilarinho (2018, p. 8), “o uso de instrumentos validados certamente concorre para aumentar a credibilidade dos dados por eles coletados, ao mesmo tempo em que os qualificam para novas utilizações.”

A Escala de Suporte à Transferência de Treinamento construída por Abbad (1999), teve como base a literatura e estudos sobre o tema e é composta por itens que investigam o quanto, na opinião dos egressos, algumas condições ambientais necessárias à transferência positiva de treinamento estão presentes no ambiente pós-treinamento (ABBAD; SALLORENZO, 2001).

A escala é dividida em três categorias: **suporte psicossocial relacionado a fatores situacionais de apoio; suporte psicossocial relacionado às consequências associadas ao uso de novas habilidades e suporte material**. Em relação ao suporte psicossocial, os fatores situacionais de apoio referem-se ao apoio gerencial, social ou organizacional à transferência do treinamento e as consequências associadas ao uso de novas habilidades, referem-se à opinião do treinado sobre a ocorrência de reações de colegas, pares ou superiores à transferência do treinamento. A categoria suporte material, refere-se à qualidade, suficiência e disponibilidade de recursos materiais e financeiros, bem como à adequação do ambiente físico do local de trabalho à transferência do treinamento (ABBAD; SALLORENZO, 2001).

A Escala de Avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho Medida em Amplitude, elaborada por Abbad (1999) foi construída com base na revisão de literatura sobre o conceito de impacto do treinamento no trabalho, tendo sido utilizada em outros estudos sobre o tema e em elementos teóricos utilizados em modelos clássicos de avaliação de treinamento (PILATI, 2006). Os itens cobrem exatamente os indicadores do conceito de impacto do treinamento no trabalho, conforme relata Pilati (2006, p. 46):

Esse instrumento possui indicadores de melhora do desempenho no trabalho (i.e., diminuição do número de erros, aumento da qualidade e velocidade do trabalho), motivação para realização das atividades ocupacionais (i.e., aumento da motivação) e atitude favorável à modificação da forma de se realizar o trabalho (i.e., receptividade às mudanças da lógica de trabalho).

Ambas as escalas são do tipo *Likert* de frequência de cinco pontos. A Escala de Suporte à Transferência de Treinamento varia de sempre (SE) para nunca (NU) e a Escala de Avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho Medida em Amplitude varia de concordo totalmente (CT) para discordo totalmente (DT).

➤ **Adaptação e validação**

Abbad (1999) realizou a validação semântica dos instrumentos para testar a clareza e compreensibilidade dos itens e os submeteu a uma análise psicométrica. Anos mais tarde, a Escala de Suporte à Transferência de Treinamento foi submetida à validação semântica e estatística (ABBAD; SAALORENZO, 2001) e a Escala de Impacto do Treinamento no Trabalho foi submetida a uma análise fatorial confirmatória por Pilati e Abbad (2005). Concluiu-se que o comportamento dos índices de adequação foi extremamente similar, encorajando a continuação do uso dos instrumentos.

Segundo Martins (2006) “nem todo instrumento de medida que apresenta confiabilidade possui validade; mas todo aquele que tem validade é visto como confiável [...]”. No entanto, considerando que as escalas originais tiveram seus teores mantidos, sem que fossem alterados os significados de seus conteúdos, decidiu-se não haver a necessidade, ou obrigatoriedade, da realização de uma nova validação técnica. Ou seja, neste estudo foram utilizados instrumentos já construídos e validados, porém, a autora realizou algumas adaptações para que os mesmos se

adequasse à realidade da Instituição na qual o objeto de estudo é contextualizado. Nas afirmativas de ambas as escalas, foram realizadas alterações das seguintes palavras: o termo “treinamento” foi substituído por “curso(s) interno(s) de capacitação”; o termo “chefe” foi substituído por “chefia imediata” e o termo “organização” foi substituído por “Instituição”. Portanto, todas as alterações foram apenas de nomenclatura e, em nenhum caso, de significado da palavra.

Na Escala de Suporte à Transferência de Treinamento, foi alterada a redação de quatro afirmativas visando uniformizá-las em um sentido positivo, ou seja, todas foram transformadas de reações desfavoráveis para reações favoráveis na tentativa do servidor de aplicar no trabalho as habilidades que aprendeu no treinamento. Neste ponto, procurou-se seguir o pensamento formulado por Richardson (1999) ao asseverar que na construção de um questionário deve-se evitar formular questões negativas, pois podem conduzir os respondentes a emitirem juízo de valor diferente do que realmente desejam.

As alterações redacionais são apresentadas no Quadro 3 abaixo:

Quadro 3 – Adaptação das afirmativas da Escala de Suporte à Transferência de Treinamento

Afirmativa original	Afirmativa Adaptada
2. Falta-me tempo para aplicar no trabalho o que aprendi no treinamento	2. Posso o tempo necessário para aplicar no trabalho o que aprendi no(s) curso(s) interno(s) de capacitação
4. Os prazos de entrega de trabalhos inviabilizam o uso das habilidades que eu aprendi no treinamento	4. Os prazos de entrega de trabalhos são suficientes para aplicar as habilidades que eu aprendi no(s) curso(s) interno(s) de capacitação.
12. Aqui, passam despercebidas minhas tentativas de aplicar no trabalho as novas habilidades que aprendi no treinamento.	12. Aqui, minhas tentativas de aplicar no trabalho as novas habilidades que aprendi no(s) curso(s) interno(s) de capacitação são sempre bem recebidas.
13. Minha organização ressalta mais os aspectos negativos (ex.: lentidão, dúvidas) do que os positivos em relação ao uso das novas habilidades.	13. A UNIRIO ressalta mais os aspectos positivos do que os negativos (ex.: lentidão, dúvidas) em relação ao uso das novas habilidades.

Fonte: A autora (2020).

Além disso, também na Escala de Suporte à Transferência, optou-se por excluir a afirmativa “Chamam minha atenção quando cometo erros ao utilizar as habilidades que adquiri no treinamento” por considerar a possibilidade de haver ambiguidade na interpretação dos resultados da mesma. Entende-se que o fato de chamar atenção pode ser compreendido como uma forma hostil de tratar os funcionários,

principalmente se a ação não for acompanhada de orientação e diálogo. Porém, o fato dos servidores não serem chamados atenção pelos erros que cometem pode representar desinteresse ou negligência das chefias. De qualquer forma, a afirmativa foi incluída no roteiro de questões do grupo focal para debate com os participantes. A afirmativa foi transformada em questão com a seguinte redação: O que acontece quando vocês cometem algum erro ao tentarem aplicar alguma habilidade adquirida?

Apesar de, neste caso específico, ter sido aplicado instrumentos já validados e utilizados em outros estudos, considerou-se ser prudente a realização de uma validação de conteúdo, o que foi colocado em prática por meio da participação de dois professores da UNIRIO, especialistas no objeto deste estudo avaliativo. Após a realização de uma abordagem pessoal, foram enviados por e-mail aos validadores uma carta-convite (APÊNDICE D) solicitando a execução de um processo de validação de conteúdo. De maneira geral, ambos especialistas julgaram o instrumento adequado, objetivo e claro. Apenas um deles sugeriu a alteração redacional em um dos níveis de concordância da Escala de Avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho Medida em Amplitude, que foi incorporada ao instrumento final.

➤ Respondentes

Participaram do estudo os servidores técnico-administrativos em educação da UNIRIO que concluíram ao menos um curso interno de capacitação oferecido pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UNIRIO nos anos de 2016, 2017, 2018 e 2019.

Conforme já exposto no Quadro 1, foram capacitados um total de 409 servidores técnico-administrativos considerando o período entre os anos de 2016 a 2019. Esse número abarca os servidores técnico-administrativos em educação que concluíram um ou mais cursos internos de capacitação obtendo o(s) certificado(s) de conclusão ao término dos mesmos. Ressalta-se que, para o presente estudo, foram excluídas as repetições, ou seja, aqueles servidores que realizaram mais de um curso interno foram contabilizados apenas uma vez.

Além disso, o levantamento de dados focalizou somente os servidores que ainda estão em exercício na Instituição, ou seja, foram retirados do grupo de participantes do estudo os servidores que atualmente não trabalham mais na UNIRIO seja por motivo de vacância (exoneração, falecimento, aposentadoria etc.) ou devido a movimentações para outros órgãos (redistribuição, remoção etc.). Dessa forma, o

questionário foi enviado para um total de 167 servidores técnico-administrativos em educação.

➤ **Aplicação**

De acordo com a Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, do Ministério da Saúde (BRASIL, 2012) e atendendo as normas internas da UNIRIO, antes de iniciar os procedimentos de coleta de dados, o projeto deste estudo foi submetido à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa da UNIRIO (CEP-UNIRIO), por meio da Plataforma Brasil, tendo sido aceito e aprovado pelos membros do comitê.

O questionário foi inserido na plataforma online *google forms* e enviado aos participantes do estudo por meio de correio eletrônico. O *Google Forms* é uma ferramenta do Google que fornece suporte para a criação de formulários online e disponibiliza a apresentação dos dados via tabela e gráficos agilizando o tratamento dos dados coletados. Os e-mails dos participantes do estudo foram obtidos pela avaliadora junto à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UNIRIO após consulta aos assentamentos funcionais dos servidores egressos dos cursos internos de capacitação.

No corpo do e-mail, junto ao texto convite (APÊNDICE C), foi encaminhado o *link* que direcionava o respondente para um questionário eletrônico no *google forms*, e ao ser direcionado para o questionário, na primeira parte do mesmo, o participante teve acesso ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (APÊNDICE E), onde foram apresentados os procedimentos, objetivos, benefícios e riscos do estudo, além da garantia de confidencialidade dos dados e alternativa para a participação ou não.

O questionário *on-line* ficou disponível inicialmente para o preenchimento dos respondentes do dia 19 de janeiro ao dia 27 de janeiro de 2021. Porém, como o retorno inicial foi muito baixo (47 respostas até o dia 27 de janeiro), a autora reiterou o e-mail convite estendendo o prazo para respostas até o dia 31 de janeiro. Ao final do prazo foi obtido um total de 74 respostas. Tal índice pode ser considerado razoável já que de acordo com alguns autores, os questionários enviados para os entrevistados alcançam esta média de devolução (MARKONI; LAKATOS, 2011).

➤ Tratamento e análise dos dados

A etapa de análise de dados pode ser definida como a organização e verificação de dados, e a interpretação como instância em que se atribui significado às informações organizadas e permite o estabelecimento de conclusões (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004). Após o preenchimento do questionário pelos participantes do estudo, os dados foram extraídos para uma planilha *Excel* dando início a etapa de tabulação e representação gráfica dos mesmos. O tratamento dos dados obtidos por meio do questionário foi realizado com base na estatística descritiva que utiliza a apresentação dos dados por meio de tabelas e gráficos

Todas as questões e afirmativas presentes no questionário foram respondidas e dessa forma, todas as 74 respostas puderam ser consideradas para a análise. As respostas foram agrupadas de modo a contabilizar a frequência de cada uma e, em seguida, foram construídas as tabelas para cada categoria, considerando a totalidade de seus indicadores.

3.4.2 O Grupo Focal

As reflexões derivadas de um trabalho científico devem estar apoiadas em diferentes conjecturas existentes em função do fenômeno ou objeto de estudo. Dessa forma, torna-se necessário oportunizar o surgimento de diferentes formas de se ver a realidade estudada, devendo-se permitir o surgimento de diferentes visões oriundas dos diferentes atores presentes, ou envolvidos, no contexto daquilo que se quer conhecer ou avaliar. Na perspectiva de Morgan (1997), esse tipo de conhecimento pode ser alcançado por meio da realização de um grupo focal. O autor ainda afirma que esse método de coleta de dados, considerando as suas principais características, pode ser utilizado como uma técnica de caráter complementar nos estudos de um processo de avaliação.

Por sua vez, Veiga e Gondim (2001) corroboram o pensamento de Morgan (1997) ao afirmarem que os grupos focais representam uma importante ferramenta no processo de entendimento do que pensam os indivíduos envolvidos no contexto do estudo, ou dele façam parte. Assim, considera-se que a sua realização desempenha um papel moderador do assunto focado, pois a relação dentro do grupo se dá com cada indivíduo em separado, fazendo com que este procedimento tenha um caráter didático em relação ao que se deseja conhecer. Dessa forma, decidiu-se

que o grupo focal também seria utilizado como processos de coleta de dados deste estudo, tendo as análises das respostas obtidas sido focada em cada indivíduo participante, mesmo que não tenha sido compartilhada pelos demais integrantes do grupo.

Os resultados obtidos por meio do grupo focal foram utilizados para, de modo complementar, auxiliar na formação de juízos de valor a respeito do que pensam os servidores técnico-administrativos em educação da UNIRIO em relação as categorias e indicadores deste estudo, realizando-se um cruzamento de dados em relação aos insumos obtidos por meio da aplicação dos questionários.

A realização do grupo focal aconteceu no dia 05 de fevereiro de 2021, por meio de um encontro presencial na sala de atendimento da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UNIRIO. Optou-se pela realização do grupo focal após a aplicação do questionário para melhor aprofundar as temáticas. A reunião foi moderada pela própria autora deste estudo respeitando todas as medidas de segurança e de prevenção em virtude da pandemia ocasionada pelo COVID-19. O debate aconteceu em um ambiente descontraído e o encontro foi gravado por um aplicativo de celular após a autorização de todos os membros do grupo. Foi servido um pequeno *coffee break* aos participantes como uma forma de agradecimento pela colaboração no estudo.

Participaram do grupo focal seis servidores técnico-administrativos em educação da UNIRIO, aqui identificados por G1 a G6. Os servidores participantes têm idades de 25 a 55 anos, sendo todos do sexo feminino. Em relação ao cargo que ocupam, quatro participantes são da classe D (nível médio) e dois da classe E (nível superior). Todos são servidores da Instituição há mais de três anos, ou seja, todos já concluíram o estágio probatório.

Após a realização, as gravações foram transcritas e seus pontos mais relevantes foram apresentados no capítulo referente aos resultados. O roteiro que contempla as questões discutidas no grupo (APÊNDICE B) foi construído tendo por base o conteúdo do Quadro de Dimensões, Categorias e Indicadores.

3.5 CRITÉRIOS DE JULGAMENTO RELACIONADOS AO SUPORTE À TRANSFERÊNCIA DE TREINAMENTO

Para o julgamento dos indicadores, categorias e dimensões relacionados ao suporte à transferência de treinamento, estipulou-se que uma alta ocorrência de suporte corresponderia às frequências sempre e frequentemente, enquanto uma baixa ocorrência de suporte corresponderia às frequências raramente e nunca. Além disso, foram atribuídos pesos para cada padrão da escala de suporte à transferência, conforme apresentado no Quadro 4 abaixo.

Quadro 4 – Ocorrência de Suporte à Transferência com os respectivos pesos

Padrões	Pesos
Sempre	5
Frequentemente	4
Algumas Vezes	3
Raramente	2
Nunca	1

Fonte: A autora (2021).

Para cálculo das notas de cada afirmativa foi aplicada a fórmula abaixo:

$$Nota_q = \frac{\sum(f_p \cdot Peso_p)}{\sum f_p}$$

Onde:

$Nota_q$ = nota da afirmativa

f_p = frequência do padrão da escala de suporte

$Peso_p$ = peso do padrão, de acordo com o Quadro 4

Após a aplicação da fórmula, uma nota foi atribuída para cada **afirmativa**. Para o cálculo da nota de cada **categoria**, foi utilizada a média aritmética das notas das afirmativas que as compõem e para o julgamento utilizou-se a relação definida no Quadro 5.

Quadro 5- Relação nota x nível de suporte à transferência de treinamento

Nota	Nível de Suporte
Maior ou igual a 4,0	Bom
de 3,0 a 3,9	Regular
Menor ou igual a 2,9	Insatisfatório

Fonte: A autora (2021).

Por fim, para o cálculo da nota de cada **dimensão** foi utilizada a média aritmética das notas das categorias que as compõem, e para o julgamento utilizou-se a mesma relação definida no Quadro 5.

3.6 CRITÉRIOS DE JULGAMENTO RELACIONADOS AO IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO

Para o julgamento dos indicadores, categorias e dimensões relacionados ao impacto do treinamento no trabalho, estipulou-se que um alto nível de concordância em relação ao impacto dos cursos internos no trabalho corresponderia às frequências concordo totalmente e concordo parcialmente, enquanto que um baixo nível de concordância em relação ao impacto dos cursos internos no trabalho corresponderia às frequências discordo parcialmente e discordo totalmente. Além disso, foram atribuídos pesos para cada padrão da escala de impacto do treinamento, conforme apresentado no Quadro 6 abaixo.

Quadro 6- Nível de concordância sobre o impacto dos cursos internos com os respectivos pesos

Padrão	Peso
Concordo Totalmente	5
Concordo Parcialmente	4
Indiferente	3
Discordo Parcialmente	2
Discordo totalmente	1

Fonte: A autora (2021).

Para cálculo das notas de cada afirmativa foi aplicada a fórmula abaixo:

$$Nota_q = \frac{\sum(f_p \cdot Peso_p)}{\sum f_p}$$

Onde:

$Nota_q$ = nota da afirmativa

f_p = frequência do padrão da escala de suporte

$Peso_p$ = peso do padrão, de acordo com o Quadro 6

Após a aplicação da fórmula, uma nota foi atribuída para cada afirmativa. Para o cálculo da nota de cada **categoria** foi utilizada a média aritmética das notas das afirmativas que as compõem, e para o julgamento utilizou-se a relação definida no Quadro 7.

Quadro 7- Relação Nota x Nível de Percepção de Impacto

Nota	Nível de percepção de impacto
Maior ou igual a 4,0	Bom
de 3,0 a 3,9	Regular
Menor ou igual a 2,9	Insatisfatório

Fonte: A autora (2021).

Da mesma maneira, para o cálculo da nota de cada **dimensão** foi utilizada a média aritmética das notas das categorias que as compõem, e para o julgamento utilizou-se a relação definida no Quadro 7.

4 RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados alcançados após o tratamento dos dados quantitativos obtidos por meio do questionário e tratamento dos resultados qualitativos obtidos por meio do grupo focal. Inicialmente, é apresentada a caracterização dos respondentes, em seguida, são apontadas as percepções dos respondentes em relação aos indicadores elencados no Quadro de Dimensão, Categorias e Indicadores.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

A primeira parte do questionário contemplou questões sobre o perfil dos respondentes, permitindo coletar informações sobre sexo, faixa etária, cargo ocupado, classe do cargo ocupado, tempo de trabalho na Instituição e unidade de lotação.

Sobre o sexo dos respondentes, todas as respostas se concentraram nos que se declararam do sexo feminino, com 50 ocorrências e masculino, com 24 ocorrências. Não houve, portanto, respostas para as opções “Outro” ou “Não Desejo Responder”.

Quanto à idade dos participantes do estudo, a maior parte, com 35 respostas, se encontra na faixa de idade entre 30 e 39 anos. A faixa de idade de 40 a 50 anos e o grupo acima de 50 anos tiveram número de respostas similares com 19 e 16 ocorrências, respectivamente. Apenas quatro respondentes se encontram na faixa entre 18 e 29 anos. O resultado aponta que os respondentes do estudo, pertencentes ao corpo de servidores técnico-administrativos em educação da UNIRIO, foi constituído por um grupo possuidor de um relativo maior grau de maturidade.

O estudo também identificou os respondentes por cargo ocupado e sua respectiva classe, conforme é expresso na Tabela 1.

Tabela 1 – Distribuição dos respondentes por cargo e classe do cargo

Classe do Cargo	Cargo ocupado	Nº de respondentes
Classe A	-	-
Classe B	-	-
Classe C	Administrador de Edifício	1
	Auxiliar em Administração	3
Classe D	Assistente em Administração	33
	Técnico de TI	1
	Técnico em segurança do trabalho	1
Classe E	Administrador	3
	Analista de TI	2
	Arquiteto	1
	Arquivista	3
	Assistente Social	2
	Bibliotecário-Documentalista	3
	Contador	4
	Enfermeiro	1
	Enfermeiro do Trabalho	1
	Engenheiro	2
	Fonoaudiólogo	1
	Médico	1
	Pedagogo	1
	Programador Visual	1
	Secretário Executivo	1
Técnico em Assuntos Educacionais	7	
Web Designer	1	
Total		74

Fonte: A autora (2021).

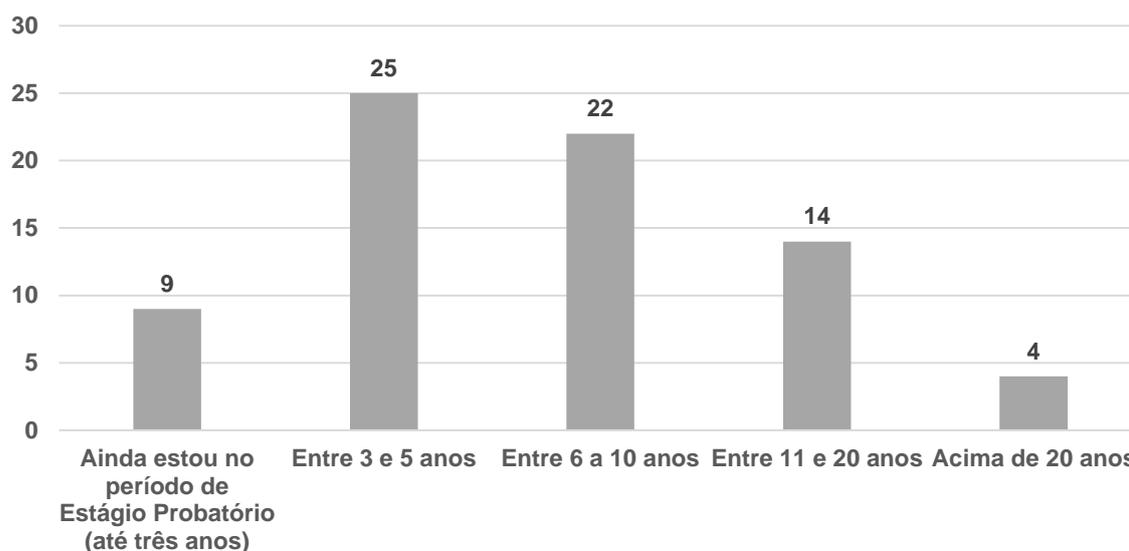
Em relação à classe do cargo, observa-se que não houve respondentes das classes relacionadas aos dois primeiros níveis de indivíduos possuidores do curso Fundamental (A e B), havendo somente quatro ocorrências desse nível de ensino para indivíduos ocupantes de cargo da classe C. O maior quantitativo de respostas encontra-se nas classes de servidores com nível médio de ensino (D) e nível superior de ensino (E), cada grupo de servidores, igualmente, com 35 ocorrências de respostas. É importante destacar que a classe representa apenas o mínimo de qualificação exigida para ingresso nos cargos. Assim, é possível que um servidor possua grau de instrução superior àquele indicado pela classe de seu cargo.

Em relação ao cargo ocupado, pode-se constatar que servidores técnico-administrativos de 22 cargos distintos responderam ao questionário, sendo um fator positivo, pois demonstra a diversificação dos respondentes. O número mais expressivo corresponde aos servidores ocupantes do cargo de assistente em

administração (33 servidores de nível Médio de Ensino), o que já era esperado, pois é o cargo que possui um maior quantitativo de servidores na Instituição.

O Gráfico 1 apresenta os dados referentes ao tempo de trabalho dos servidores na Universidade.

Gráfico 1 – Tempo de trabalho dos respondentes na UNIRIO



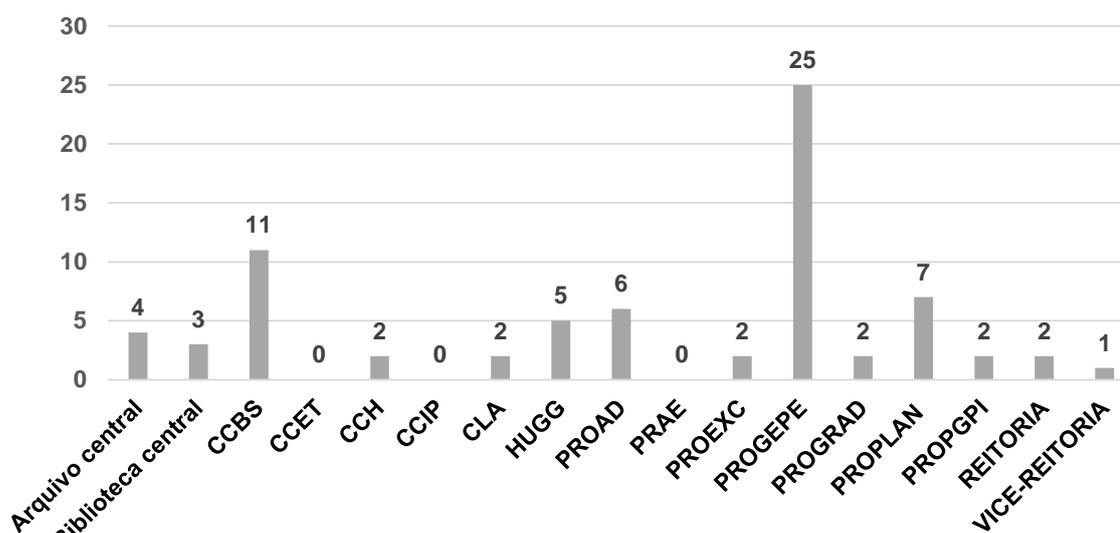
Fonte: A autora (2021).

Ao se analisar o tempo de trabalho na UNIRIO, observa-se que a maior parte dos servidores possui entre três e 10 anos de serviço. Dessa forma, a maioria dos respondentes já possui estabilidade no cargo. Apenas nove servidores ainda se encontram no estágio probatório (até três anos). Outro ponto relevante a ser considerado, refere-se ao fato de que um total de 56 respondentes têm até 10 anos de serviço na UNIRIO, denotando uma grande participação no estudo de servidores com relativamente pouco tempo de serviço na Universidade.

No entanto, observa-se um significativo número de respondentes (14 servidores) que se encontram na faixa entre 11 e 20 anos de serviço e continuam a procurar cursos de capacitação. Por outro lado, somente quatro respondentes que possuem acima de 20 anos de serviço responderam ao questionário, o que pode apontar para o fato de que a partir desse tempo de serviço possa existir um menor interesse na realização dos cursos ofertados pela Universidade.

O questionário também procurou conhecer o quantitativo de respondentes por unidade de lotação, considerando os servidores participantes do estudo (Gráfico 2).

Gráfico 2 – Unidade de lotação dos respondentes



Fonte: A autora (2021).

Destaca-se maior participação dos servidores lotados na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEPE (25 servidores). Observa-se que essa Pró-Reitoria é a unidade promotora das ações de capacitação, podendo-se interpretar que nessa unidade exista uma maior consciência da importância da capacitação para os servidores da Universidade ou, também, que o fato da autora do estudo pertencer à unidade possa ter influenciado essa maior participação. É importante destacar a não ocorrência da participação de servidores que atuam no Centro de Ciência Exatas e Tecnológicas – CCET; no Centro de Ciência Jurídicas e Políticas – CCJP e na Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis - PRAE.

4.2 AVALIAÇÃO DAS CATEGORIAS DA DIMENSÃO SUPORTE À TRANSFERÊNCIA DE TREINAMENTO

A segunda parte do questionário, composta de 21 afirmativas e o Roteiro do Grupo Focal com 12 questões discutidas, permitiram coletar a opinião dos servidores sobre o suporte oferecido pela UNIRIO para a transferência no trabalho dos conhecimentos e habilidades adquiridos nos cursos internos de capacitação. As três categorias que compõem a dimensão Suporte à Transferência de Treinamento, ou seja, o Suporte Psicossocial Relacionados a Fatores Situacionais de Apoio, o Suporte Psicossocial Relacionado a Consequências Associadas ao uso das novas Habilidades e o Suporte Material, têm suas análises realizadas, utilizando-se, concomitantemente, tanto os dados coletados por meio da aplicação dos questionários, quanto dos

insumos gerados por meio da realização do Grupo Focal. Os dados obtidos por meio do questionário são apresentados utilizando a distribuição das respostas das afirmativas de cada categoria, assim como as notas atribuídas de acordo com os critérios de julgamento estabelecidos para este estudo.

4.2.1 Categoria Suporte Psicossocial: Fatores situacionais de apoio

Esta categoria é representada pelo apoio que o servidor recebe da Instituição, da chefia e dos colegas de trabalho para aplicar as novas habilidades adquiridas nos cursos internos de capacitação.

A Tabela 2 mostra a frequência absoluta das respostas para a categoria em cada questão presente no questionário, assim como os resultados atribuídos para cada afirmativa.

Tabela 2 – Distribuição das respostas relativas à categoria Suporte Psicossocial: Fatores Situacionais de Apoio

Afirmativas	Respostas obtidas					Nota
	SE	FR	AV	RA	NU	
A1. Tenho tido oportunidades de usar no meu trabalho as habilidades que aprendi no(s) curso(s) interno(s) de capacitação.	16	37	15	5	1	3,8
A2. Possuo o tempo necessário para aplicar no trabalho o que aprendi no(s) curso(s) interno(s) de capacitação.	14	32	23	4	1	3,7
A3. Os objetivos de trabalho estabelecidos pela minha chefia imediata encorajam-me a aplicar o que aprendi no(s) curso(s) interno(s) de capacitação.	19	24	19	9	3	3,6
A4. Os prazos de entrega de trabalhos são suficientes para aplicar as habilidades que eu aprendi no(s) curso(s) interno(s) de capacitação.	14	32	17	8	3	3,6
A5. Tenho tido oportunidades de praticar habilidades importantes, recém-adquiridas no(s) curso(s) interno(s) de capacitação, mas, comumente, pouco usadas no trabalho.	3	27	30	11	3	3,2
A6. Os obstáculos e dificuldades associados à aplicação das novas habilidades que adquiri no(s) curso(s) interno(s) de capacitação são identificados e removidos pela minha chefia imediata.	10	14	26	16	8	3,0

(Continua)

(Conclusão)

Afirmativas	Respostas obtidas					Nota
	SE	FR	AV	RA	NU	
A7. Tenho sido encorajado(a) pela minha chefia imediata a aplicar, no meu trabalho, o que aprendi no(s) curso(s) interno(s) de capacitação.	15	24	22	7	6	3,5
A8. Meu chefe imediato tem criado oportunidades para planejar comigo o uso das novas habilidades.	11	18	25	13	7	3,2
A9. Eu recebo as informações necessárias à correta aplicação das novas habilidades no meu trabalho.	12	23	23	11	5	3,4

Legenda:

SE– Sempre; FR – Frequentemente; AV – Algumas Vezes; RA – Raramente; NU -Nunca.

Fonte: A autora (2021).

Observa-se que todas as afirmativas da categoria possuem notas individuais compreendidas entre 3,0 e 3,8, indicando um nível regular de suporte psicossocial relacionado aos fatores situacionais de apoio. Os dois piores resultados da categoria estão nas afirmativas relacionadas ao apoio que a chefia oferece para que o servidor transfira ao trabalho as habilidades adquiridas nos cursos e o melhor se relaciona às oportunidades que os egressos dos cursos possuem em aplicar seus conhecimentos na vida prática da Universidade.

De uma forma geral, os resultados dessa categoria mostraram que:

a) Na questão referente às oportunidades que os servidores têm, ou tiveram, de usar em suas atividades de trabalho as habilidades que aprenderam nos cursos internos de capacitação (Afirmativa A1), que se relaciona ao apoio Institucional que lhes é oferecido, obteve-se a nota mais alta da categoria 3,8. Este dado aponta para o fato de que o apoio Institucional é mais bem percebido pelos servidores de maneira geral. Ou seja, os servidores percebem a existência de oportunidades para aplicação, na prática, das novas competências adquiridas em função dos cursos que realizaram.

b) Nos aspectos relacionados à disponibilidade de tempo, necessário para aplicar no trabalho o que aprenderam nos cursos internos de capacitação (Afirmativa A2) foi obtida a segunda nota mais alta da categoria (3,7). Nota-se nessa afirmação uma grande concentração de respostas positivas (Sempre e Frequentemente) com 46 ocorrências. Esse aspecto aponta para o reconhecimento, por significativo número de respondentes, que a Universidade oportuniza aos seus servidores praticarem as novas competências que adquiriram em função do processo de aprendizado relacionados aos cursos interno de capacitação.

c) Os aspectos relacionados ao encorajamento dos servidores a aplicarem o que aprenderam nos cursos internos de capacitação, por meio dos objetivos de trabalho estabelecidos por suas chefias imediatas (Afirmativa A3) e aos prazos para aplicarem as habilidades adquiridas nos cursos (Afirmativa A4) tiveram notas iguais (3,6). Também nesses dois aspectos ocorreram uma maior concentração de respostas positivas (43 e 46 ocorrências de Sempre e Frequentemente, respectivamente), podendo-se apontar a existência de potencialidades em relação à valorização dos cursos pelas chefias imediatas dos servidores e o apoio ao processo de desenvolvimento das competências dos mesmos em suas atividades práticas.

d) Nos aspectos relacionados às oportunidades de praticar habilidades importantes, recém-adquiridas nos cursos internos de capacitação, porém pouco usadas no dia a dia de trabalho (Afirmativa A5), foi obtida a nota 3,2. Nesse caso, se pode inferir que as atividades menos usuais, em que pese serem também importantes, são pouco valoradas no contexto da Universidade, privilegiando-se as atividades mais comuns no exercício das novas competências dos servidores.

e) Nos aspectos relacionados aos obstáculos e dificuldades associados à aplicação das novas habilidades que os servidores adquiriram nos cursos internos de capacitação são identificados e removidos pela minha chefia imediata (afirmativa A6) foi obtida a nota 3,0. Observa-se que essa afirmativa aborda o apoio oferecido pela chefia imediata ao servidor para que dificuldades e obstáculos sejam superados e, assim, seja possível aplicar o que foi aprendido. Esse resultado indica a existência de carência de apoio e orientação das chefias nos momentos em que os servidores encontram dificuldades para aplicar na prática o que aprenderam nos cursos de capacitação.

f) Nas respostas obtidas em função dos aspectos relacionados às ações das chefias imediatas nos processos de encorajamento dos servidores a aplicarem em seus trabalhos o que aprenderam nos cursos internos de capacitação (Afirmativa A7), observou-se uma boa concentração de respostas positivas Sempre e Frequentemente (39 ocorrências). No entanto, é significativo o número de respostas pouco positivas como Algumas Vezes e Raramente (29 ocorrências), além de seis respostas totalmente negativas (Nunca). Esse fato aponta para uma possível necessidade de treinamento dos servidores em cargo de chefia, no sentido de aprimorarem seus métodos de estimularem os seus subordinados a uma maior motivação no desempenho de suas atividades.

g) Nos aspectos referentes à criação de oportunidades para planejar com o chefe imediato o uso das novas habilidades (afirmativa A8), foi obtida a nota 3,2. Essa afirmativa se refere ao planejamento em conjunto realizado entre chefia e servidor após a realização do curso, em um ambiente participativo. Tal resultado indica que após a capacitação existe uma possível carência de diálogo entre as chefias e os servidores para que juntos planejem como os conhecimentos adquiridos na capacitação possam ser incorporados na rotina do trabalho.

h) Nas respostas obtidas relacionadas às informações recebidas para auxiliar na correta aplicação, no trabalho, das novas habilidades adquiridas (Afirmativa A9), foi obtida a nota 3,4. Observou-se uma boa concentração de respostas positivas (35) apontando que os servidores recebem alguma orientação sobre como aplicar as novas habilidades no trabalho. Como a afirmativa não especifica quem fornece orientação, a mesma pode ser oferecida por colegas, chefia ou Instituição.

Quanto aos resultados obtidos por meio da realização do Grupo Focal, nas discussões ocorridas verificou-se que das oportunidades para aplicar as novas habilidades adquiridas, quatro participantes acreditam que a Instituição, chefia e colegas de trabalho oferecem abertura para a aplicação, no dia a dia, do que foi aprendido. Dois consideram que a aplicação de novas habilidades adquiridas nos cursos depende somente do próprio servidor e, geralmente é bem-sucedida quando o profissional possui iniciativa. Porém, quando a prática depende da autorização de superiores, ou ocorre em função de modificação de regulamentos internos, nem sempre há oportunidades para a execução sem o aval da chefia imediata que, por sua vez é dependente de orientações vindas da administração da instituição.

Em relação ao tempo necessário para utilizar o que foi aprendido, dois integrantes do grupo manifestaram que geralmente trabalham com “emergências” e, por esse motivo, nem sempre há tempo necessário para aplicar com efetividade suas novas habilidades adquiridas em função do curso que realizou. Nesse aspecto o Respondente G1 citou que “geralmente tudo é para ontem. Nem sempre há tempo para aplicar o que foi aprendido, pois surgem rapidamente outras demandas. Apagamos constantemente incêndios”.

Quatro participantes expuseram a existência de pouco diálogo com as chefias após a realização dos cursos internos. Da mesma maneira, consideram que, normalmente, as chefias não oferecem apoio e orientações quando há alguma dificuldade ou obstáculo a ser superado. O Participante G3 afirmou que quando tem

dificuldades em aplicar alguma nova habilidade, acaba tentando superá-las sozinho: “trabalho geralmente na base da tentativa e erro. Quando tenho dificuldades, normalmente tento superar sozinha”.

Todos os participantes consideraram insuficiente o planejamento entre chefia e servidores para que apliquem na prática o que foi aprendido nos cursos. Um participante justificou que talvez isso aconteça pela falta de tempo do gestor. Outro fator importante levantado por um integrante foi a dificuldade que muitos gestores possuem para acompanhar de perto as atividades de seus servidores, já que possuem equipes com um quantitativo muito grande de funcionários.

Dessa forma, os resultados do grupo focal para a Categoria Suporte Psicossocial Relacionada a Fatores Situacionais de Apoio são semelhantes aos resultados do questionário para a mesma categoria. Em geral, o grupo considera que falta apoio e planejamento das chefias após a realização dos cursos.

Aplicando-se o padrão de julgamento para a categoria Suporte Psicossocial: Fatores Situacionais de Apoio, como um todo, a nota obtida foi 3,5. Logo, de acordo com os critérios estabelecidos neste estudo, o nível de suporte psicossocial relacionado a fatores situacionais de apoio é classificado como regular. Dessa forma, compreende-se que o apoio oferecido pela Instituição, chefia e equipe de trabalho para que o servidor consiga aplicar, adequadamente, no exercício de suas atividades, as novas competências adquiridas nas capacitações, necessita de uma maior atenção por parte da administração da UNIRIO, considerando os pensamentos formulados pelos respondentes deste estudo avaliativo.

No entanto, em todas as afirmativas os maiores quantitativos de respostas se encontram concentrados nas opções SE (Sempre); FR (Frequentemente) e AV (Algumas Vezes), sendo as maiores incidências, em média, concentradas na opção FR (Frequentemente). Esse aspecto aponta que, apesar do nível regular de suporte psicossocial relacionado aos fatores situacionais de apoio obtido, os resultados, como um todo, mostram a existência de potencialidades de melhoria em todos os aspectos a ela relacionados.

4.2.2 Categoria Suporte Psicossocial: Consequências associadas ao uso de novas habilidades

Esta categoria representa a opinião dos servidores acerca da ocorrência de reações favoráveis ou desfavoráveis de colegas, pares ou superiores hierárquicos,

diante das tentativas de aplicar no trabalho as novas habilidades que aprendeu nos cursos internos de capacitação.

A Tabela 3 mostra a frequência absoluta das respostas para a categoria em cada padrão presente no questionário, assim como as notas atribuídas para cada afirmativa após a aplicação da fórmula apresentada no capítulo anterior.

Tabela 3 - Distribuição das respostas relativas à categoria Suporte Psicossocial: Consequências associadas ao uso de novas habilidades

Afirmativa	SE	FR	AV	RA	NU	Nota
A10. Em meu ambiente de trabalho, em relação ao que foi ensinado no(s) curso(s) interno(s) de capacitação, minhas sugestões são levadas em consideração.	11	35	24	3	1	3,7
A11. Meus colegas mais experientes apoiam as tentativas que faço de usar no trabalho o que aprendi no(s) curso(s) interno(s) de capacitação.	18	30	17	5	4	3,7
A12. Aqui, minhas tentativas de aplicar no trabalho as novas habilidades que aprendi no(s) curso(s) interno(s) de capacitação são sempre bem recebidas.	14	33	20	6	1	3,7
A13. A Instituição ressalta mais os aspectos positivos do que os negativos (ex.: lentidão, dúvidas) em relação ao uso das novas habilidades.	10	29	20	11	4	3,4
A14. Tenho recebido elogios quando aplico corretamente no trabalho as novas habilidades que aprendi.	16	25	27	2	4	3,6
A15. Quando tenho dificuldades em aplicar eficazmente as novas habilidades, recebo orientações sobre como fazê-lo.	15	16	24	13	6	3,3

Legenda: SE– Sempre; FR – Frequentemente; AV – Algumas Vezes; RA – Raramente; NU - Nunca.

Fonte: A autora (2021).

Assim como na categoria anterior, destaca-se que todas as afirmativas possuem notas individuais que correspondem ao nível de suporte regular, ou seja, com notas individuais compreendidas entre 3,3 e 3,7. É importante citar que as três primeiras afirmativas obtiveram notas iguais a 3,7, com grande concentração de respostas positivas (sempre e frequentemente). Analisando as afirmativas observa-se que:

a) Na questão referente à reação quando os servidores oferecem algum tipo de sugestão relacionada às novas habilidades adquiridas no curso (Afirmativa A10) com nota 3,3, há 46 ocorrências em respostas positivas (Sempre e Frequentemente). Esse

dado mostra que um número expressivo de respondentes considera que colegas e chefias aceitam bem suas sugestões e recomendações.

b) Nos aspectos relacionados ao apoio de colegas de trabalho mais experientes, quando os servidores tentam usar no trabalho as novas habilidades adquiridas (Afirmativa 11), há a maior concentração de respostas nos padrões sempre e frequentemente (48 ocorrências). Esse aspecto aponta para o fato de que um número significativo de respondentes considera que colegas com maior tempo de trabalho na Instituição incentivam as iniciativas de colegas menos experientes de aplicar no trabalho o que foi aprendido nos cursos realizados.

c) Na questão que aborda, de forma geral, a receptividade por parte de colegas, pares ou superiores, em relação às tentativas de servidores em aplicar no trabalho as novas habilidades adquiridas (Afirmativa A12), houve 47 ocorrências de respostas positivas, indicando que um número expressivo de respondentes considera que há abertura para transferir ao trabalho as novas habilidades adquiridas.

d) Nos pontos relacionados à maior ênfase que a Instituição dá aos aspectos positivos do que aos aspectos negativos em relação ao uso de novas habilidades por seus servidores (Afirmativa 13) foi obtida a nota 3,4. É significativo o número de respostas pouco positivas como Algumas Vezes e Raramente (31 ocorrências), além de quatro respostas totalmente negativas (Nunca). Esse fato pode indicar que os superiores hierárquicos podem desmotivar o uso de novas habilidades no ambiente de trabalho quando consideram que seu uso pode gerar lentidão ou atraso no processo de trabalho.

e) Nas respostas obtidas em função dos aspectos relacionados aos elogios recebidos pelos servidores quando aplicam corretamente as novas habilidades adquiridas, observou-se as maiores concentrações de respostas nos padrões Frequentemente e Algumas Vezes, com 25 e 27 ocorrências respectivamente. Tal aspecto é positivo, pois *feedbacks* positivos aumentam a motivação dos colaboradores.

f) Nos aspectos relacionados às orientações recebidas pelos servidores quando encontram dificuldades em aplicar eficazmente as novas habilidades aprendidas, foi obtida a nota 3,3. Essa afirmativa, não se restringe à chefia imediata, e também diz respeito a orientação oferecida pela própria equipe de trabalho. Nesse caso, se pode inferir que na percepção de um número significativo de respondentes,

falta orientação de colegas, pares e superiores para aplicação no trabalho das habilidades que aprendeu.

Quanto aos resultados obtidos por meio da realização do Grupo Focal verificou-se, nas discussões ocorridas, que cinco participantes consideram que suas sugestões e tentativas de aplicar novas práticas aprendidas no curso são bem aceitas por chefias, equipe e colegas de trabalho mais experientes. Nesse aspecto o participante G3 afirmou que “as sugestões são aceitas pela chefia e equipe, pois todos querem melhorar os processos de trabalho”. Nesse aspecto, apenas um integrante do grupo presenciou algo negativo com um colega de trabalho do mesmo setor que, após a participação em um curso interno, sugeriu à chefia uma alteração na rotina de um processo de trabalho. O integrante G1 citou que “presenciei algo com um colega de trabalho, que sugeriu à chefia uma alteração no procedimento e a chefia disse que não queria dessa forma. Quando questionada sobre o porquê, a mesma respondeu: porque não quero”

Em relação aos elogios que recebem quando aplicam corretamente algo que aprenderam, somente o participante G4 manifestou que é constantemente elogiado e incentivado. Os demais integrantes do grupo, manifestaram que geralmente não recebem elogios ou *feedbacks* em relação ao trabalho que desempenham em seus setores. Já em relação às dificuldades encontradas para aplicar no trabalho as habilidades recém adquiridas, todos os integrantes do grupo consideram que, em geral, não recebem orientações.

Como citado no capítulo que aborda a metodologia do presente estudo, foi excluída a Afirmativa 16 da Escala de Suporte à Transferência de Treinamento por considerar que sua interpretação geraria um certo grau ambiguidade. Porém, a afirmativa foi levada para debate no grupo focal na forma de questão. Perguntou-se aos participantes, o que acontece quando cometem algum erro ao tentarem aplicar alguma habilidade adquirida. Os participantes do grupo manifestaram que não são repreendidos quando cometem erros, mas também, não recebem orientações sobre como reparar esses erros. Esse fato pode indicar que há certa omissão das chefias em relação ao trabalho de suas equipes.

De uma forma geral, percebe-se com os resultados do grupo focal que na percepção dos participantes há receptividade da chefia e colegas para sugestões, porém há carência de orientações e direcionamentos no local de trabalho quando há dificuldades a serem superadas e quando são cometidos erros. Percepção

semelhante foi obtida na análise das respostas do questionário, que nesta categoria teve melhores notas para a receptividade de novas ideias e uma pior nota para as orientações recebidas pelo servidor quando há dificuldade para aplicar novas habilidades aprendidas.

Assim sendo, aplicando-se o padrão de julgamento, a nota total da avaliação da categoria Suporte Psicossocial: Consequências associadas ao uso de novas habilidades foi **3,6**. Logo, conclui-se que o nível de suporte psicossocial relacionado a consequências associadas ao uso de novas habilidades também é regular. Dessa forma, compreende-se as reações de colegas e chefias nem sempre são favoráveis quando os servidores tentam aplicar no trabalho as novas habilidades que aprenderam nos cursos internos de capacitação.

4.2.3 Categoria Suporte material

A categoria suporte material refere-se a qualidade e disponibilidade de recursos materiais e financeiros, bem como à adequação do ambiente físico do local de trabalho para que os servidores possam aplicar de maneira apropriada as habilidades e conhecimentos adquiridos nos cursos internos de capacitação.

A Tabela 4, a seguir, mostra a frequência absoluta das respostas para a categoria em cada padrão presente no questionário, assim como as notas atribuídas para cada afirmativa após a aplicação da fórmula apresentada no capítulo anterior.

Tabela 4- Distribuição das respostas relativas à categoria Suporte Material

Afirmativa	SE	FR	AV	RA	NU	Nota
A16. A Instituição tem fornecido os recursos materiais (equipamentos, materiais, mobiliário e similares) necessários ao bom uso, no trabalho, das habilidades que aprendi no(s) curso(s) interno(s) de capacitação.	5	20	28	16	5	3,1
A17. Os móveis, materiais, equipamentos e similares têm estado disponíveis em quantidade suficiente à aplicação do que aprendi no(s) curso(s) interno(s) de capacitação.	4	20	28	17	5	3,0
A18. Os equipamentos, máquinas e/ou materiais por mim utilizados estão em boas condições de uso.	5	28	24	15	2	3,3
A19. As ferramentas de trabalho (computadores, máquinas e similares) são de qualidade compatível com o uso das novas habilidades.	7	25	25	15	2	3,3

(Continua)

(Conclusão)						
Afirmativa	SE	FR	AV	RA	NU	Nota
A20. O local onde trabalho, no que se refere ao espaço, mobiliário, iluminação, ventilação e/ou nível de ruído, é adequado à aplicação correta das habilidades que adquiri no(s) curso(s) interno(s) de capacitação.	8	21	20	16	9	3,0
A21. A Instituição tem fornecido o suporte financeiro extra (ex.: visitas técnicas, congressos, viagens ou similares) necessário ao uso das novas habilidades aprendidas no(s) curso(s) interno(s) de capacitação.	2	8	16	23	25	2,2

Legenda: SE– Sempre; FR – Frequentemente; AV – Algumas Vezes; RA – Raramente; NU - Nunca

Fonte: A autora (2021).

Das três categorias relacionadas ao suporte à transferência de treinamento, a categoria suporte material é a que possui afirmativas com notas individuais mais baixas. Pode-se considerar que esta categoria está diretamente relacionada às condições orçamentárias e ao investimento realizado em infraestrutura e na compra de materiais. As notas da categoria ficaram compreendidas entre 2,2 e 3,3. De uma forma geral, os resultados dessa categoria mostraram que:

a) Em relação aos aspectos relacionados à disponibilidade de recursos materiais, que abordam o fornecimento de materiais pela Instituição (Afirmativa A16) e se eles estão disponíveis em quantidades suficientes (Afirmativa A17), foram obtidas notas 3,1 e 3,0 respectivamente. Também, nesses dois aspectos há maior concentração de respostas pouco positivas, como Algumas Vezes e Raramente. Esse fato aponta para uma possível escassez de materiais necessários, ou seja, indicam que um número expressivo de respondentes considera que os equipamentos, materiais, mobiliário e similares necessários ao bom uso, no trabalho, das habilidades que aprenderam nem sempre são fornecidos pela UNIRIO e quando fornecidos, nem sempre estão em quantidades satisfatórias.

b) Nos aspectos relacionados à qualidade dos recursos, foram obtidas as maiores notas da categoria. Tanto para os pontos referentes às boas condições de uso dos materiais utilizados (Afirmativa A18), quanto aos aspectos relacionados à qualidade das ferramentas de trabalho para o uso das novas habilidades (Afirmativa 19) foi obtida a nota 3,3. Também nesses dois aspectos ocorreram uma maior concentração de respostas positivas (33 e 32 ocorrências de Sempre e Frequentemente, respectivamente), podendo-se apontar que dentre os indicadores

abordados pela categoria, a qualidade dos recursos materiais foi melhor percebida pelos respondentes.

c) Em relação aos aspectos relacionados à adequação do ambiente físico (Afirmativa A20), foi obtida a nota 3,0. Nota-se uma frequência expressiva para os padrões pouco positivos algumas vezes e raramente, podendo indicar que nem sempre as condições do espaço físico favorecem a aplicação das habilidades adquiridas nos cursos de capacitação. É importante destacar, em relação a esse fato, que a UNIRIO possui diversos *campi*, tendo cada um deles uma infraestrutura diferenciada. Ou seja, pode ser que um campus mais novo possua um ambiente com melhores condições físicas do que um campus mais antigo.

d) Na questão referente à disponibilidade de recursos financeiro extra destinado pela Instituição ao servidor para acesso a recursos de aprendizagem para além dos cursos internos de capacitação, como por exemplo, congressos e fóruns (Afirmativa A21), obteve-se a nota mais baixa da categoria 2,2. Houve 25 ocorrências para respostas totalmente negativas (Nunca). Esse aspecto pode representar as restrições orçamentárias pelas quais as Instituições Federais de Ensino Superior têm passado ao longo dos anos e que limitaram, também, os investimentos em ações de desenvolvimento.

Quanto aos resultados obtidos no debate realizado no grupo focal, verificou-se que todos os participantes, sem exceção, consideram que a disponibilidade dos recursos materiais oferecidos pela Instituição é bastante insuficiente. Em relação a esse aspecto, G5 afirmou que muitas vezes fica desmotivado após participação no curso por não ter os recursos necessários para colocar em prática o que aprendeu: “geralmente saio do curso animada para aplicar o que aprendi. Mas, acabo me deparando com um computador que não funciona, o papel que acabou. Desânimo. ”

Inclusive, três participantes manifestaram que, muitas vezes, utilizam recursos financeiros próprios para a compra de equipamentos e materiais.

Cinco participantes expuseram que quando há materiais disponíveis para uso, geralmente eles possuem boa qualidade. O participante G4 citou que “é difícil termos materiais disponíveis, mas quando há, geralmente são de boa qualidade”. Já em relação ao ambiente físico, dois participantes consideram seus ambientes de trabalho péssimos. Os outros quatro participantes consideram seus ambientes regulares. O participante G2 ressaltou que as condições de seu ambiente de trabalho não são boas, porém há unidades da UNIRIO em condições piores e citou que “uma vez visitei a

unidade x da UNIRIO e tive que ir embora pois tive uma crise alérgica de tanto mofo que tinha nas paredes. Fiquei feliz de trabalhar na unidade y”. O grupo considera que ambiente físicos em condições ruins, dificultam a aplicação de conhecimentos e habilidades adquiridas nos cursos internos. O integrante G5 citou que “as vezes falta água e papel higiênico. Sinceramente dá vontade de voltar para casa”.

Em relação ao suporte financeiro extra oferecido para a complementação do que foi aprendido, todos participantes do grupo afirmaram que já houve incentivo financeiro para a participação em congressos, fóruns e encontros, porém, nos últimos anos não há mais.

Dessa forma, os resultados do grupo focal para a Categoria Suporte Material coincidem com os resultados obtidos por meio do questionário para a mesma categoria. Em geral, o grupo considera que a disponibilidade de recursos materiais e a adequação do ambiente físico de suas unidades de exercício não são suficientes.

Assim sendo, a nota total da avaliação da categoria Suporte Material foi **3,0**, indicando um nível de suporte **Regular**. Infere-se dessa forma, que as condições do ambiente físico, a qualidade e disponibilidade dos recursos materiais e financeiros não são satisfatórias para a aplicação das novas habilidades adquiridas nos cursos.

4.3 AVALIAÇÃO DAS CATEGORIAS DO IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO

A terceira parte do questionário, composta por 12 afirmativas, e o Roteiro do Grupo Focal com 9 questões debatidas permitiram coletar a opinião dos servidores sobre o impacto que os cursos internos de capacitação tiveram no desempenho, na atitude e na motivação ao realizar as atividades relacionadas ao trabalho. As duas categorias, que compõe a dimensão Impacto do Treinamento no Trabalho, ou seja, as categorias Impacto Funcional e Impacto Comportamental têm suas análises realizadas, utilizando-se, concomitantemente, tanto os dados coletados por meio da aplicação do questionário, quanto dos insumos gerados por meio da realização do Grupo Focal.

Nos subitens a seguir, serão apresentadas as distribuições das respostas das afirmativas de cada categoria, assim como as notas atribuídas de acordo com o padrão de julgamento.

4.3.1 Categoria Impacto funcional

Esta categoria contempla indicadores que medem a influência que os cursos internos de capacitação exercem no desempenho dos servidores egressos ao exercer suas atividades no ambiente de trabalho.

A Tabela 5, a seguir, mostra a frequência absoluta das respostas para a categoria e as notas atribuídas para cada afirmativa após a aplicação da fórmula apresentada no capítulo anterior.

Tabela 5 - Distribuição das respostas relativas à categoria Impacto Funcional

Afirmativa	CT	CP	I	DP	DT	Nota
A3. As habilidades que aprendi no(s) curso(s) interno(s) de capacitação fizeram com que eu cometesse menos erros, em meu trabalho, em atividades relacionadas ao conteúdo do(s) curso(s) interno(s) de capacitação.	38	23	3	8	2	4,2
A4. Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no(s) curso(s) interno(s) de capacitação.	23	38	1	10	2	3,9
A5. Quando aplico o que aprendi no(s) curso(s) interno(s) de capacitação, executo meu trabalho com maior rapidez.	29	29	5	7	4	4,0
A6. A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do(s) curso(s) interno(s) de capacitação.	39	26	2	4	3	4,3
A7. A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do(s) curso(s) interno(s) de capacitação.	21	34	6	10	3	3,8

Legenda: CT – Concordo Totalmente; CP – Concordo Parcialmente; I – Indiferente; DP – Discordo Parcialmente; DT – Discordo totalmente
 Fonte: A autora (2021).

Observa-se que, a maioria das afirmativas da categoria tiveram notas superiores ou igual a 4,0 indicando um bom nível de impacto no desempenho dos respondentes. De uma forma geral, os resultados dessa categoria indicaram que:

a) Na questão referente à diminuição de erros ao realizar tarefas relacionadas ao conteúdo programático dos cursos (Afirmativa A3), obteve-se a segunda maior nota da categoria (4,2). Houve 61 ocorrências de respostas positivas (Concordo Totalmente e Concordo Parcialmente), indicando que os cursos internos colaboram para a diminuição de erros em atividades correlatas ao conteúdo programático oferecido nos cursos.

b) Na questão que aborda sobre o quanto os conteúdos programáticos são recordados pelos servidores (Afirmativa A4), foi obtida a segunda menor nota da categoria (3,9). Porém, há uma grande concentração de respostas positivas (Concordo Totalmente e Concordo Parcialmente) com 61 ocorrências, podendo se inferir que os respondentes recordam bem dos conteúdos ministrados nos cursos.

c) Em relação aos aspectos relacionados ao aumento da velocidade do trabalho (Afirmativa A5), obteve-se a nota 4,0. Nessa afirmativa houve a ocorrência de 59 respostas positivas (Concordo Totalmente e Concordo Parcialmente), apontando para o fato que um número expressivo de respondentes considera que executam seus trabalhos com maior rapidez após a participação no curso.

d) Nos aspectos relacionados à melhoria da qualidade do trabalho após a participação nos cursos internos, em atividades diretamente relacionadas aos conteúdos dos cursos (Afirmativa A6), obteve-se a maior nota da categoria com 4,3. Nessa afirmativa, houve 65 ocorrências de respostas para os padrões Concordo Totalmente e Concordo Parcialmente. Ou seja, os servidores percebem uma grande influência dos cursos internos para a melhoria do trabalho desenvolvido quando este possui relação direta com o que foi aprendido. Infere-se, dessa forma, que os objetivos instrucionais dos cursos estão sendo atingidos, pois estão influenciando positivamente no desempenho dos servidores.

e) Já nos aspectos relacionados na melhoria da qualidade do trabalho em atividades não relacionadas aos conteúdos aprendidos nos cursos (Afirmativa A7), obteve-se a menor nota da categoria com 3,8. Porém, mesmo assim, houve grande concentração de respostas positivas (Concordo Totalmente e Concordo Parcialmente) com 55 ocorrências. Esse dado aponta, que mesmo quando as tarefas não possuem relação direta com as habilidades aprendidas no curso, há, de alguma forma, melhoria da qualidade do trabalho desempenhado.

Em relação aos resultados obtidos por meio da realização do Grupo Focal, nas discussões ocorridas verificou-se que todos os servidores do grupo, sem exceção, manifestaram que quando os conteúdos dos cursos internos de capacitação estão relacionados com as atividades desempenhadas, há diminuição de erros e melhoria da qualidade e velocidade do trabalho desempenhado. O participante G1 citou que “Se não tivesse feito o curso, acho que cometeria mais erros e teria mais dificuldades. Dependeria de colegas para me ensinar e iria ter mais retrabalho”.

Dois participantes expuseram que não percebem tanta melhoria na qualidade se seus trabalhos quando os cursos não possuem conteúdos diretamente relacionados às suas atividades. Os demais, consideram que mesmo quando as atividades não são correlatas com as habilidades aprendidas, há de alguma forma melhoria no desempenho. O participante G4 citou que “Quando os conteúdos dos cursos têm a ver com a rotina de trabalho acredito que melhora bastante a qualidade do meu trabalho. E mesmo quando não tem muito a ver, de certa forma acaba melhorando”. O participante G2 manifestou que sem certos cursos, seria impossível realizar algumas tarefas e afirmou que “existem cursos essenciais para que possamos executar nosso trabalho. Sem esses cursos seria impossível fazer certas atividades no dia a dia”.

Em relação a recordação dos conteúdos ensinados, todos os participantes concordaram que recordam bem dos conteúdos ensinados nos cursos. Um dos participantes elogiou a seleção de instrutores dos cursos internos e disse que todos demonstram bastante domínio e familiaridade com o tema abordado. A participante G5 afirmou que se recorda do conteúdo ao realizar alguma atividade, mas às vezes não lembra exatamente em qual curso aprendeu.

Dessa forma, assim como nos resultados do questionário, os servidores do grupo consideram que os cursos internos colaboram para a diminuição da quantidade de erros, para o aumento da qualidade e velocidade do trabalho e para a melhoria do desempenho.

Assim sendo, a nota total da avaliação da categoria Impacto Funcional foi **4,0**, indicando um **Bom** nível de percepção de impacto. Esse resultado aponta para o entendimento de que os cursos internos colaboram para a diminuição da quantidade de erros, para o aumento da qualidade e velocidade do trabalho e, de forma geral, para a melhoria do desempenho dos servidores.

4.3.2 Categoria Impacto Comportamental

Esta categoria avalia se os cursos internos de capacitação influenciam o comportamento dos servidores no que diz respeito à motivação e às atitudes favoráveis para a mudança da forma de realizar o trabalho.

A Tabela 6, mostra a frequência absoluta das respostas para a categoria e as notas atribuídas para cada afirmativa após a aplicação da fórmula apresentada no capítulo anterior.

Tabela 6 - Distribuição das respostas relativas à categoria Impacto Comportamental

Afirmativa	CT	CP	I	DP	DT	Nota
A1. Utilizo, com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no(s) curso(s) interno(s) de capacitação.	33	25	2	10	4	4,0
A2. Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no(s) curso(s) interno(s) de capacitação.	46	24	0	4	0	4,5
A8. Minha participação no(s) curso(s) interno(s) de capacitação serviu para aumentar minha motivação para o trabalho.	34	27	4	4	5	4,1
A9. Minha participação no(s) curso(s) interno(s) de capacitação aumentou minha autoconfiança. (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso)	29	33	5	4	3	4,1
A10. Após minha participação no(s) curso(s) interno(s) de capacitação, tenho sugerido, com mais frequência, mudanças nas rotinas de trabalho.	22	31	6	9	6	3,7
A11. O(s) curso(s) interno(s) de capacitação que fiz tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho.	25	29	8	7	5	3,8
A12. O(s) curso(s) interno(s) de capacitação que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.	27	27	6	10	4	3,9

Legenda: CT– Concordo Totalmente; CP – Concordo Parcialmente; I – Indiferente; DP – Discordo Parcialmente; DT – Discordo totalmente

Fonte: A autora (2021).

Observa-se que as afirmativas da categoria tiveram notas compreendidas entre 3,7 e 4,5. De forma geral, os resultados dessa categoria mostram que:

a) A afirmativa que aborda aspectos relacionados à frequência em que os servidores utilizam no trabalho o que foi ensinado nos cursos (Afirmativa A1), obteve nota 4,0, com 58 ocorrências para respostas positivas (Concordo Totalmente e Concordo Parcialmente), indicando que um número considerável de respondentes utiliza constantemente na prática, o que foi aprendido no curso.

b) No aspecto relacionado às oportunidades que os servidores aproveitam para colocar em prática o que foi aprendido (Afirmativa A2), obteve-se a maior nota da categoria com 4,5. Destaca-se que para essa afirmativa não houve nenhuma resposta

totalmente negativa (Discordo Totalmente), podendo se inferir que todos os respondentes, em algum momento, aproveitam as oportunidades que surgem no dia a dia para colocarem em prática o que foi aprendido nos cursos.

c) Na afirmativa que aborda os aspectos relacionados ao aumento da motivação para o desempenho das atividades após participação no curso interno (Afirmativa A8), foi obtida a nota 4,1 com 61 ocorrências de repostas positivas (Concordo Totalmente e Concordo Parcialmente). Esse dado aponta para o fato de que os servidores se sentem mais motivados para o trabalho após as capacitações internas. O resultado é positivo pois a motivação para o trabalho é vantajosa tanto para o servidor quanto para a Instituição.

d) Da mesma maneira, na afirmativa relacionada ao aumento da autoconfiança para realizar o trabalho após participação no curso interno (Afirmativa A9), também foi obtida a nota 4,1, com 62 ocorrências para repostas positivas, nos padrões Concordo Totalmente e Concordo Parcialmente. Esse resultado mostra que um número considerável de respondentes se sente mais confiantes para desempenhar suas atividades após participarem dos cursos internos.

e) Na afirmativa que aborda a frequência em que os servidores oferecem sugestões de mudanças nas rotinas de trabalho após participação nos cursos internos (Afirmativa A10), obteve-se a menor nota da categoria com 3,7. Porém, ainda assim, percebe-se uma grande concentração de repostas positivas (53 ocorrências) podendo-se apontar a existência de potencialidades para que os servidores, após a aquisição de novos conhecimentos, se tornem mais capazes de identificar maneiras para aprimorar o processo de trabalho.

f) Em relação aos aspectos relacionados à receptividade, por parte dos servidores, em relação a possíveis mudanças no ambiente de trabalho (Afirmativa A11), foi obtida a nota 3,8. Também, nesse aspecto, ocorreu uma maior concentração de repostas positivas (54 ocorrências de Concordo Totalmente e Concordo Parcialmente), podendo indicar que o servidor capacitado é menos resistente às mudanças no ambiente de trabalho, ou seja, que o servidor passa a compreender melhor, que às vezes é necessário realizar mudanças visando a melhoria dos processos de trabalho.

g) Em relação à afirmativa que aborda o fato de colegas de trabalho serem beneficiados com o aprendizado de servidores que participaram dos cursos (Afirmativa A12), obteve-se a nota 3,9 com 54 ocorrências de repostas positivas para

Concordo Totalmente e Concordo Parcialmente. Pode se inferir com esse dado que o conhecimento adquirido pelos servidores capacitados está sendo disseminado em seus ambientes de trabalho para os demais colegas, multiplicando conhecimentos.

Considerando os resultados do Grupo Focal, verificou-se que quanto à colocação em prática do que foi aprendido, todos os participantes consideram que desejam aplicar o que aprenderam nos cursos internos visando a melhoria do trabalho como um todo. Nesse aspecto, o participante G1 afirmou que não vê sentido em fazer um curso e não colocar em prática o que foi aprendido e citou que “sempre quando tenho oportunidade coloco em prática. Todos saem ganhando com isso”.

No aspecto relacionado ao aumento da motivação, todos os integrantes do grupo expuseram que se sentem mais motivados após conclusão dos cursos. O participante G2 citou que “sempre retorno dos cursos animada para colocar em prática algo novo que aprendi.”

Em relação ao aumento da confiança em realizar um melhor trabalho, todos manifestaram que se sentem mais capazes e confiantes para realizar um melhor trabalho e sugerir mudanças nas rotinas do setor. Nesse sentido, o participante G3 citou que “acho que quando fazemos um curso e aprofundamos nossos conhecimentos em um assunto, temos mais confiança para fazer nosso trabalho e até sugerir às chefias algumas mudanças. Conhecimento é tudo.”

Em relação ao aumento na frequência de sugestões oferecidas pelos servidores após participação nos cursos, todos os participantes manifestaram que ao retorno da capacitação, passam a sugerir com mais frequência mudanças nos processos de trabalho. Dois participantes expuseram que apesar de oferecer sugestões, muitas vezes elas não são aceitas. Nesse sentido o integrante G5 citou que “sugerir sempre sugiro, mas autorizarem a colocar em prática já é outra história”. Em relação à abertura para possíveis mudanças que venham a ocorrer no ambiente de trabalho, todos os integrantes do grupo consideram que os cursos contribuem para um melhor entendimento da necessidade de realizar mudanças nos processos de trabalho visando a melhoria deles.

Todos os participantes consideram que os colegas de trabalho acabam aprendendo em conjunto as novas habilidades adquiridas. Nesse sentido, o participante G2 citou que “a participação no curso acaba influenciando os demais que desempenham atividades semelhantes.” ainda sobre a reação de colegas de trabalho, o participante G3 afirmou que quando um colega considera que algum processo de

trabalho está funcionando melhor, também deseja apreender para aprimorar seu próprio processo de trabalho.

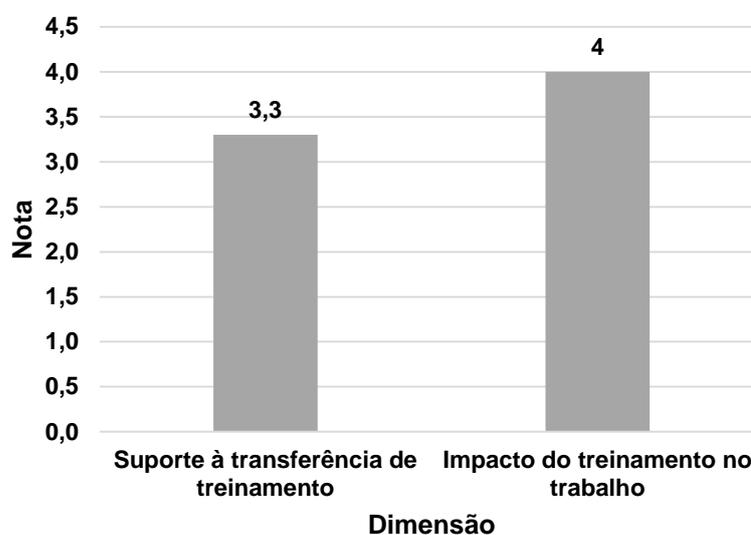
Dessa forma, os resultados do grupo focal grupo focal estão em concordância com os dados obtidos com a aplicação do questionário. Ou seja, de forma geral, as habilidades aprendidas são colocadas em prática no ambiente de trabalho. Os cursos, também, contribuem para aumentar a motivação e autoconfiança dos servidores, que se tornam mais receptivos à possíveis mudanças na forma de realizar o trabalho. Além disso, os participantes consideram haver multiplicação de conhecimentos, pois os colegas de trabalho, mesmo sem participar dos cursos, acabam aprendendo novas habilidades com aqueles que participaram.

Assim sendo, a nota total da avaliação da categoria impacto comportamental foi **4,0**, indicando um **Bom** nível de percepção de impacto em relação à motivação e abertura para aceitar e realizar possíveis mudanças na forma de realizar o trabalho.

4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para responder às questões avaliativas foram avaliadas as dimensões suporte à transferência de treinamento e impacto do treinamento no trabalho, levando em consideração a média das notas de cada categoria que as integram. O Gráfico 3 mostra a avaliação final de cada dimensão do estudo.

Gráfico 3– Nota final das dimensões suporte à transferência de treinamento e impacto do treinamento no trabalho



Fonte: A autora (2021).

Em resposta à **primeira questão avaliativa** “Em que medida, a UNIRIO oferece aos servidores técnico-administrativos em educação, suporte para a transferência, no trabalho, de habilidades e conhecimentos adquiridos nos cursos internos de capacitação?”, o estudo indicou que os servidores técnico-administrativos consideram **Regular** o suporte que recebem da chefia, colegas, pares e Instituição para que transfiram ao trabalho as novas habilidades e conhecimentos adquiridos nos cursos internos de capacitação.

Os resultados deste estudo indicaram, principalmente, que o apoio oferecido aos servidores por suas chefias imediatas com o propósito de estimular o uso das novas habilidades aprendidas, não é adequado. Segundo grande parte dos servidores, nem sempre as chefias oferecem ajuda para superar dificuldades na aplicação das novas habilidades e o planejamento no setor, após a realização do curso, não é suficiente. É necessário que haja uma maior compreensão dos gestores sobre a importância da capacitação profissional, uma vez que seus resultados devem ser vistos como ferramentas estratégicas para o alcance dos objetivos institucionais.

Além disso, o estudo revelou que o suporte material é pior percebido pelos servidores do que o suporte psicossocial. Os servidores consideram que o ambiente físico, a disponibilidade e a qualidade dos materiais e equipamentos necessários para colocar em prática o que foi aprendido nos cursos não são adequados e/ou oferecidos de forma satisfatória. Tal resultado era esperado, pois as condições de infraestrutura e a disponibilidade e qualidade de equipamentos e materiais possui relação com a suficiência de recursos financeiros da UNIRIO que, nos últimos anos, tem sofrido contingenciamentos no orçamento.

Quanto a **segunda questão avaliativa** “Em que medida, na percepção dos servidores técnico-administrativos em educação, as habilidades e conhecimentos adquiridos nos cursos internos de capacitação, apresentam impacto no trabalho?”, o estudo revelou que os servidores técnico-administrativos consideram que os cursos internos de capacitação possuem um **Bom** impacto no trabalho que executam, interferindo positivamente no desempenho, atitudes e motivação no ambiente de trabalho.

Os resultados da avaliação estão de acordo com aqueles esperados pela literatura relacionada ao TD&E, que sugerem que um treinamento deve melhorar o nível de desempenho da pessoa treinada em atividades similares e em outras que requeiram o uso da nova habilidade, capacidade e atitude (PILATI; ABBAD, 2005).

O resultado positivo, sobretudo na categoria impacto funcional, apresenta congruência com os objetivos do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UNIRIO e do Plano de Desenvolvimento de Pessoas do Governo Federal que visam melhorar o desempenho dos servidores técnico-administrativos por meio de ações de capacitação.

Os servidores técnico-administrativos também consideram bom o impacto comportamental decorrente da participação nos cursos internos de capacitação. De acordo com a literatura, o aumento da motivação para o desempenho das atividades e atitudes favoráveis à modificação da forma de se realizar o trabalho são importantes para a valorização de pessoas; para aumentar o comprometimento com a organização; para reduzir conflitos internos e facilitar a aceitação de mudanças organizacionais.

Neste estudo avaliativo, apesar do suporte à transferência de treinamento ter sido considerado regular pelos servidores técnico-administrativos, o impacto do treinamento no trabalho foi considerado bom. Ou seja, o suporte regular oferecido aos servidores pela Instituição, chefia e colegas para a transferência de habilidades e conhecimentos adquiridos, não gerou efeitos negativos no desempenho, na atitude e na motivação dos servidores ao realizarem suas atividades.

Contudo, mesmo que o resultado tenha demonstrado um bom impacto do treinamento no trabalho, é necessário se atentar para o resultado regular atribuído ao suporte à transferência de treinamento. Deduz-se que, apesar da percepção de impacto ter sido positiva, caso continue não sendo oferecido o suporte psicossocial e material suficientes, pode ser que os índices apropriados de impacto não sejam duradouros.

Os principais resultados de estudos sobre suporte para transferência sugerem que o apoio dos gerentes, dos colegas e da própria organização pode facilitar a manutenção do aprendido após o término do curso (ZERBINI, 2010). Ou seja, a UNIRIO precisa oferecer o suporte à transferência de treinamento adequado para que os impactos positivos no desempenho, motivação e atitudes sejam contínuos.

Os resultados do debate proposto no grupo focal permitiram avaliar em profundidade os temas abordados pelas categorias do estudo, obtendo-se assim mais detalhes sobre a percepção dos servidores em relação ao suporte à transferência e ao impacto dos cursos internos de capacitação.

A percepção dos participantes do grupo focal foi semelhante aos resultados obtidos com as respostas do questionário. As respostas das questões relacionadas às categorias da dimensão suporte, reuniram as maiores críticas de caráter negativo, principalmente em relação ao suporte material oferecido pela UNIRIO. Da mesma maneira, os servidores percebem pouco apoio, planejamento e orientação das chefias quando retornam dos cursos. Já na abordagem sobre o impacto dos cursos internos no desempenho, motivação e atitudes, os servidores do grupo focal percebem como extremamente positiva a participação nos cursos para melhorar a qualidade do trabalho exercido, para diminuir a quantidade de erros, para aumentar a motivação e autoconfiança.

4.5 RECOMENDAÇÕES

Considerando-se o investimento realizado pela Universidade no aprimoramento profissional de seus servidores, para que eles adquiram novas competências, o que remete à ideia do aumento de suas capacidades profissionais por meio da soma de novos conhecimentos e habilidades, é de se esperar que os profissionais, depois de realizarem os cursos internos de capacitação, passem a ter maior facilidade para executar suas atividades. No entanto, é necessário haver a compreensão que o processo de aprimoramento profissional não se esgota com a realização dos cursos, pois considera-se fundamental que, no período pós-curso, o servidor continue tendo o apoio da Instituição, de suas chefias diretas e dos colegas de trabalho para aplicarem as novas habilidades adquiridas da melhor forma possível.

Pautado nesse princípio e nos resultados alcançados neste estudo em relação à **Dimensão Suporte à Transferência de Treinamento**, recomenda-se que:

1) Haja uma maior preocupação por parte da gestão da UNIRIO em dar maiores oportunidades ao servidor em usar no seu dia a dia de trabalho as habilidades que adquiriram nos cursos internos de capacitação que, porventura, tenham realizado. Esse aspecto pode ser equacionado, inicialmente, por meio da realização de um mapeamento de competências e posteriormente, na realocação de servidores em unidades onde possam, de fato, aplicar os conhecimentos adquiridos nos cursos de capacitação que frequentaram.

2) Seja instituído na Universidade um processo de treinamento para os servidores que ocupam cargos de chefias, no sentido de que eles tenham uma maior

compreensão da importância de encorajar os indivíduos de suas equipes de trabalho a aplicarem, com motivação e no exercício de suas funções, o que aprenderam nos cursos internos de capacitação que realizaram. Nesse aspecto é relevante citar que, nas práticas das novas habilidades, sejam consideradas também, aquelas que, apesar de importantes, são pouco frequentes nas atividades diárias da Universidade.

3) Os servidores ocupantes de cargo de chefia sejam treinados no sentido de adquirirem as necessárias habilidades de reconhecerem possíveis obstáculos e dificuldades associados à aplicação das novas competências por parte dos indivíduos que compõem sua equipe de trabalho, auxiliando-os no enfrentamento dos problemas.

4) Sejam criadas condições para se instituir ambientes mais participativos nos diferentes setores da Universidade, em que seja possível haver um maior espírito de cooperação nas equipes de trabalhos, onde servidores em cargo de chefia utilizem, em seus processos de planejamento das atividades de trabalho, os conhecimentos dos membros de suas equipes. Pelos resultados do estudo se pode inferir que esse aspecto possui grande relevância nos processos de encorajamento dos servidores a aplicarem nas suas atividades de trabalho aquilo que aprenderam nos cursos internos de capacitação.

5) Haja maior compreensão por parte da chefia e equipe de trabalho de que habilidades recém adquiridas pelos servidores participantes dos cursos internos podem, a curto prazo, diminuir no ritmo de trabalho. Porém, é importante oferecer ao servidor oportunidades para que ele adquira experiência prática, que a longo prazo, refletirão positivamente na melhoria das atividades exercidas.

6) Haja um processo de conscientização e treinamento, tanto com gestores, quanto com os servidores sobre a importância do *feedback*, seja ele positivo ou negativo. Essa é uma prática de comunicação eficiente para que todos exponham seus pontos de vista, dificuldades e sugestões para melhoria do trabalho desempenhado.

7) Seja aumentado o investimento para a melhoria da infraestrutura física da Universidade. Sugere-se que seja realizada a avaliação ambiental das unidades da Universidade pelos Técnicos em Segurança do Trabalho onde seriam identificados os locais com condições ambientais mais críticas, os quais poderiam ser colocados em uma lista de intervenção prioritária.

8) Seja realizado um estudo minucioso pela Pró-Reitoria de Administração para levantamento e identificação das reais necessidades de materiais,

equipamentos, computadores e mobiliários nas diversas unidades da Universidade. Os resultados do levantamento poderiam sugerir a necessidade de investimento na compra de novos equipamentos e materiais ou até mesmo a realocação ou conserto de equipamentos e materiais já existentes.

9) Seja reservada uma parte da verba de capacitação ao custeio de inscrições, diárias e passagens para a participação de servidores técnico-administrativos em educação em congressos, fóruns, encontros e similares. Tais eventos são importantes para complementar as aprendizagens dos cursos internos de capacitação.

Em relação à **Dimensão Impacto do Treinamento no Trabalho** recomenda-se que:

10) Seja considerado a utilização do instrumento de avaliação de impacto do treinamento no trabalho em avaliações periódicas dos cursos internos de capacitação oferecidos pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

11) Sejam desenvolvidos instrumentos para avaliação dos cursos internos de capacitação em profundidade, ou seja, instrumentos que avaliem o efeito das capacitações internas em tarefas estritamente relacionadas aos conteúdos programáticos, abarcando indicadores extraídos dos próprios objetivos dos cursos realizados.

12) Seja estudada a possibilidade de realizar uma avaliação de impacto do treinamento no trabalho, também, sob a ótica das chefias imediatas dos servidores técnico-administrativos em educação que participaram dos cursos internos de capacitação. Dessa forma, seria possível realizar uma comparação entre as diferentes fontes obtendo, assim, dados mais abrangentes.

13) Seja ampliado o catálogo de cursos internos oferecidos pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas para que uma gama mais diversificada de competências seja desenvolvida, aumentando, assim, a oportunidade dos servidores técnico-administrativos em educação para utilizá-las em mais atividades técnicas e administrativas.

14) Os servidores técnico-administrativos em educação, egressos dos cursos internos de capacitação, sejam treinados e incentivados a multiplicar os conhecimentos e habilidades adquiridas em seus locais de trabalho. Dessa maneira, a aprendizagem seria estimulada para além dos cursos de capacitação, colaborando

para um ambiente de trabalho de constante aprendizado e transmissão de conhecimentos.

15) Haja estímulo e incentivo, por parte da equipe de trabalho e chefias, para que os servidores técnico-administrativos em educação utilizem os conhecimentos adquiridos nos cursos internos de capacitação para promover inovações e mudanças na rotina de trabalho, contribuindo para o aprimoramento e melhoria dos processos de trabalho.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, Gardênia da Silva. *Um modelo integrado de avaliação de impacto de treinamento no trabalho*: IMPACT. 1999. 262 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 1999.
- ABBAD, Gardênia; PILATI, Ronaldo; PANTOJA, Maria Júlia. Avaliação de treinamento: análise da literatura e agenda de pesquisa. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 38, n. 3, p. 205-218, jul./set. 2003. Disponível em: <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/V3803205.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2020.
- ABBAD, Gardênia; SALLORENZO, Lucia Henriques. Desenvolvimento e validação de escalas de suporte à transferência de treinamento. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 33-45, abr./jun. 2001. Disponível em: <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/v36n2p33a45.pdf>. Acesso em: 17 out. 2020.
- ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana; MENESES, Pedro P. M.; ZERBINI, Thaís; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; VILAS-BOAS, Raquel. *Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramenta para gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed Editora, 2012.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ESPECIALISTAS EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO GOVERNAMENTAL. *Reforma do Estado e Administração Pública: diagnósticos e propostas para o novo governo*. Brasília, DF: ANESP, 1994.
- BALARIN, Camila Spadotto; ZERBINI, Thaís; MARTINS, Lara Barros. A relação entre suporte à aprendizagem e impacto de treinamento no trabalho. *REAd. Rev. eletrôn. adm.*, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 341-370, ago. 2014. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-2311017201341925>. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112014000200341&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 25 mar. 2021.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Avaliação somativa de sistemas instrucionais: integração de três propostas. *Tecnologia Educacional*, Brasília, v. 11, n. 46, p. 29-39, 1982.
- BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; OLIVEIRA-CASTRO; Gardênia Abbad. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 112-125, abr./jun. 1996. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/1123>. Acesso em: 10 dez. 2020.
- BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. *Estudos de Psicologia*, Natal, v. 7, n. especial, p. 31-43, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2002000300005>. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2002000300005&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 10 dez. 2020.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo, ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho*. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF, out. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 10. jul. 2020.

BRASIL. Lei nº 6.655, de 5 de junho de 1979. Transforma a Federação das Escolas Federais Isoladas do Estado do Rio de Janeiro - FEFIERJ em Universidade do Rio de Janeiro - UNIRIO. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 6 jun. 1979. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1970-1979/l6655.htm. Acesso em: 18 ago. 2020.

BRASIL. Presidência da República. *Plano diretor da reforma do aparelho do estado*. Brasília, DF: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf/view>. Acesso em: 29 fev.2020.

BRASIL. Presidência da República. *Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998*. Modifica o regime e dispõe sobre princípio e normas da Administração Pública, Servidores e Agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 5 jun. 1998.

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico - Administrativos em Educação. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 13 jan. 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/L11091compilado.htm. Acesso em: 18 ago. 2020.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 24 fev. 2006a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 18 ago. 2020.

BRASIL. Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 29 jun. 2006b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm. Acesso em: 10 ago. 2020.

BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 28 ago. 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm. Acesso em: 10 ago. 2020.

BRASIL. Ministério da Saúde. Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. Dispõe sobre os direitos e deveres que dizem respeito aos participantes da pesquisa, à comunidade científica e ao Estado. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 13 jun. 2012. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/resoluções/2012/Reso466.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2021.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma gerencial do Estado de 1995. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 34, n. 4, p. 7-26, jan. 2000. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6289>. Acesso em: 17 mar. 2020.

BRITO, Lydia Maria Pinto. *Prática de pesquisas em gestão de pessoas 2: a tênue separação entre o público e o privado no Brasil*. Fortaleza: Edições UFC, 2008.

BULOS, Uadi Lammêgo. Reforma Administrativa (Primeiras impressões). *Revista de Direito Administrativo*, Rio de Janeiro, v. 214, p. 69, out. 1998. DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/rda.v214.1998.47267>. Disponível em: <http://biblioteca.digital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/47267>. Acesso em: 29 fev. 2020.

CARVALHO, Renata Silveira; ABBAD, Gardênia. Avaliação de treinamento a distância: reação, suporte à transferência e impactos no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 95-116, mar. 2006. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65552006000100006>. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552006000100006&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 27 fev. 2020.

CASTRO, Ahiram Brunni Cartaxo de; OLIVEIRA, Rinaldo Medeiros Alves de; SOARES NETO, Ezequiel da Costa; OLIVEIRA, Marcos Antônio de; SILVA, Arthur William Pereira da; SILVA, Pablo Marlon Medeiros da. Avaliação de treinamento profissional para trabalhadores do conhecimento: um estudo de caso em uma instituição pública de educação, ciência e tecnologia do nordeste do Brasil. *Holos*, Rio Grande do Norte, v. 4, p. 137-155, 1 nov. 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.15628/holos.2018.5170>. Disponível em: <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/5170>. Acesso em: 11 abr. 2020.

CHIANCA, Thomas; MARINO, Eduardo; SCHIESARI, Laura. *Desenvolvendo a cultura de avaliação em organizações da sociedade civil*. São Paulo: Global Ed., 2001.

COSTA, Angela Lobo. Percepção dos servidores Técnicos-Administrativos da Universidade Federal do Rio Grande do Norte sobre o plano de carreira instituído pela lei nº 11.091/2005. 2010. 56 f. Monografia (Especialização em Negociação Coletiva) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte, 2010.

DANTAS, Railma de Andrade Fernandes; ARAÚJO, Alice Inês Guimarães. A importância da gestão estratégica de pessoas no âmbito da administração pública. *Repositório digital Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba*, Paraíba, 2018. Disponível em: <http://repositorio.ifpb.edu.br/jspui/handle/177683/775>. Acesso em: 2 abr. 2020.

ELLIOT, Ligia Gomes; VILARINHO, Lúcia Regina Goulart. *Construção e validação de instrumentos de avaliação: da teoria à exemplificação prática*. São Paulo: Pimenta Cultural, 2018.

FERNANDES, Domingos. Avaliação em educação: uma discussão de algumas questões críticas e desafios a enfrentar nos próximos anos. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, Rio de Janeiro, v. 21, n. 78, p. 11-34, 2013. Disponível em: <https://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/ensaio/article/view/352>. Acesso em: 10 fev. 2021.

FONSECA, João José Saraiva. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, 2002.

FREITAS, Isa Aparecida de; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Efeitos de treinamento nos desempenhos individual e organizacional. *Rev. adm. empres.*, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 44-56, set. 2004. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000300005>. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902004000300005&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 11 abr. 2020.

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

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. *Avaliação de políticas públicas: guia prático de análise ex post*. Brasília, 2018. v. 2.

KIRKPATRICK, Donald L. Evaluation of training. In: CRAIG, Robert L. *Training and development handbook*. 2. ed. New York: MacGraw-Hill, 1976.

LACERDA, Érika Rodrigues Magalhães; ABBAD, Gardênia. Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 77-96, dez. 2003. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6555200300040005&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 23 mar. 2020.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia Científica* 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS, Gilberto de Andrade. Sobre confiabilidade e validade. *Revista Brasileira de Gestão e Negócios*, São Paulo, v. 8, n. 20, p. 1-12, jan./abr. 2006.

MENESES, Pedro; ZERBIBI, Thaís; ABBAD, Gardênia. *Manual de Treinamento Organizacional*. Porto Alegre: Artmed, 2011.

MORAES, Ana Flávia de Moraes; SOUZA JÚNIOR, Armando Araújo de; NOGUEIRA, Ricardo Jorge da Cunha Costa. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. *Trabalhos apresentados [...]*. Rio de Janeiro: ENANPAD, 2011. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/58/APB1943.pdf. Acesso em: 29 fev. 2020.

MORGAN, David L. *The focus group guide-book*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.

ORLANDO FILHO, Ovidio. *Gestão escolar e avaliação: o caso de uma rede pública de escolas brasileiras*. Beau Bessin: Novas Edições Acadêmicas, 2018.

PANTOJA, Maria Júlia; LIMA, Suzana Maria Valle; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Avaliação de impacto de treinamento na área de reabilitação: preditores individuais e situacionais. *RAUSP Management Journal*, [s. l.], v. 36, n. 2, p. 46-56, 2001. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/16570/avaliacao-de-impacto-de-treinamento-na-area-de-reabilitacao--preditores-individuais-e-situacionais/i/pt-br>. Acesso em: 10 jul. 2020.

PENNA-FIRME, Thereza; LETICHEVSKY, Ana Carolina. O desenvolvimento da capacidade de avaliação no Século XXI: enfrentando o desafio através da Meta-Avaliação. *Revista Meta: Avaliação*, Rio de Janeiro, v. 2, n. 5, p. 180-195, maio, 2010.

PILATI, Ronaldo; ABBAD, Gardênia. Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. Brasília, v. 21, n. 1, p. 43-51, abr. 2005. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/s0102-37722005000100007>. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-37722005000100007&script=sci_abstract&lng=pt. Acesso em: 10 jan. 2021.

PILATI, Ronaldo. História e importância de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo et al. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 159-176.

RAMOS, Marília Patta; SCHABBACH, Letícia Maria. O estado da arte da avaliação de políticas públicas: conceituação e exemplos de avaliação no Brasil. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 46, n. 5, p. 1271-1294, out. 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122012000500005>. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122012000500005&script=sci_abstract&lng=pt. Acesso em: 24 mar. 2020.

RICHARDSON, Robert Jarry. *Pesquisa social: método e técnica*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SALLORENZO, Lucia Henriques. *Avaliação de impacto de treinamento no trabalho: analisando e comparando modelos de predição*, 2000. 69 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2000.

SCORSOLINI-COMIN, Fabio; INOCENTE, David Forli; MIURA, Irene Kazumi. Avaliação de programas de treinamento, desenvolvimento e educação no contexto organizacional: modelos e perspectivas. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, [s. l.], v. 11, n. 1, p. 37-53, jan./jun. 2011. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v11n1/v11n1a04.pdf>. Acesso em: 13. abr. 2021.

SILVA, Maria Ednei da. Relações entre impacto do treinamento no trabalho e estratégia empresarial: o caso da Eletronorte. *Rev. Adm. Contemp.*, Curitiba, v. 10, n. 3, p. 91-110, set. 2006. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552006000300006>. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552006000300006. Acesso em: 30. jan. 2021.

SILVA, Christina Marília Teixeira da. Avaliação: Desafios e Perspectivas. In: CONGRESSO DE HISTÓRIA DAS CIÊNCIAS E DAS TÉCNICAS E EPISTEMOLOGIA, 5., 2012, Rio de Janeiro. *Trabalhos Completos [Scientiarum História V: Filosofia, Ciências e Artes - Conexões Interdisciplinares]*, Rio de Janeiro: HCTE, 2012. p. 216-223.

SOUZA, Celina. Políticas Públicas: uma revisão da literatura. *Sociologias*, Porto Alegre, v. 8, n. 16, p. 20-45, jul./dez. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/soc/n16/a03n16.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2020.

STUFFLEBEAM, Daniel L. Evaluation models. *New directions for evaluation*, San Francisco, n. 89, p. 7-98, 2001.

TAMAYO, Natasha; ABBAD, Gardênia da Silva. Autoconceito profissional e suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 10, n. 3, p. 9-28, set. 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552006000300002&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 20 abr. 2020.

VEIGA, Luciana; GONDIM, Sônia Maria Guedes. A utilização de métodos qualitativos na Ciência Política e no Marketing Político. *Opin. Publica*, Campinas, v. 7, n. 1, p. 1-15, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-62762001000100001>. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-62762001000100001&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 25 mar. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. *Institucional: missão, visão e princípios*. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <http://www.unirio.br/institucional-1>. Acesso em: 21 mar. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. *Plano de desenvolvimento institucional 2017-2021*. Rio de Janeiro. 2019. 4ª versão. Disponível em: http://www.unirio.br/pro-reitorias_vh_pro-reitoria-de-planejamento/proplan/plano-de-desenvolvimento-institucional: Acesso em: 29 mar. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. *Programa de capacitação dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro*: UNIRIO. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <http://www.unirio.br/progepe>. Acesso em: 21 mar. 2020.

VARGAS, Miramar Ramos Maia. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos. *RAUSP Management Journal*, [s. l.], v. 31, n. 2, p. 126-136, 1996. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18476/treinamento-e-desenvolvimento--reflexoes-sobre-seus-metodos/i/pt-br>. Acesso em: 19 mar. 2020.

VARGAS, Miramar Ramos Maia; ABBAD, Gardênia da Silva. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação: TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo *et al.* *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 137-158.

VITORIA, Daniele Martins. *Avaliação do impacto do treinamento no trabalho*. 2014. 211 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações). Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

WORTHEN, Blaine R.; SANDERS, James R.; FITZPATRICK, Jody L. *Avaliação de programas: concepções e práticas*. São Paulo: Editora Gente, 2004.

ZERBINI, Thaís. Treinamento, desenvolvimento e educação: tendências no estilo de gestão das organizações. *Paidéia*, Ribeirão Preto, v. 18, n. 39, p. 189-192, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-863X2008000100017>. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X2008000100017&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 11 abr. 2020.

ZERBINI, Thais; ABBAD, Gardênia. Transferência de Treinamento e Impacto do Treinamento no Trabalho: Análise Crítica da Literatura. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, Florianópolis, v. 10, n. 2, p. 97-111, jan. 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/22212/20149>. Acesso em: 20 abr. 2020.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário

O presente instrumento de coleta de dados é composto por três partes: a primeira parte compreende um questionário com questões fechadas para averiguar o perfil dos respondentes; a segunda parte é composta pela Escala de Suporte a Transferência do Treinamento; e, a terceira e última parte é constituída pela Escala de Avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho Medida em Amplitude.

As escalas pertencem a dois componentes do Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho – IMPACT elaborado por Abbad (1999).

O instrumento tem por objetivo levantar informações acerca do suporte à transferência de treinamento e o impacto dos cursos internos de capacitação no trabalho dos servidores técnico-administrativos da UNIRIO, conforme explicado na carta-convite.

Suas respostas serão confidenciais. A qualidade dos resultados desta avaliação dependerá muito do seu empenho em preencher a escala com precisão e cuidado.

INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DO SUPORTE À TRANSFERÊNCIA DO TREINAMENTO E IMPACTO DO TREINAMENTO DO TRABALHO

PARTE 1 – Perfil do respondente

1. Sexo:

- Feminino
- Masculino
- Outro:
- Não desejo responder

2. Faixa etária:

- De 18 a 29 anos
- Entre 30 a 39 anos
- Entre 40 e 50 anos
- Acima de 50 anos

3. Cargo que ocupa na UNIRIO:

4. Classe do cargo:

- A
- B
- C
- D

5. Tempo de trabalho na UNIRIO:

- Ainda estou no período de Estágio Probatório (até três anos)
- Entre 3 e 5 anos
- Entre 6 e 10 anos
- Entre 11 e 20 anos
- Acima de 20 anos

6. Unidade de lotação

- Arquivo central
 Biblioteca central
 CCBS
 CCET
 CCH
 CCJP

- CLA
 HUGG
 PROAD
 PRAE
 PROEXC
 PROGEPE

- PROGRAD
 PROPLAN
 PROPGPI
 REITORIA
 VICE-REITORIA

PARTE 2 – Escala de Suporte a Transferência do Treinamento

A Escala de Suporte à Transferência do Treinamento é composta por 21 itens que investigam o quanto, na opinião dos egressos dos cursos de capacitação, algumas condições necessárias à transferência positiva do treinamento estão presentes no ambiente pós-treinamento. Leia atentamente o conteúdo das afirmativas abaixo e escolha o ponto da escala que melhor descreve a sua situação.

Nesta parte deve ser considerada a seguinte legenda: (SE) Sempre; (FR) Frequentemente; (AV) Algumas Vezes; (RA) Raramente; (NU) Nunca

Afirmativas relacionadas ao Suporte Psicossocial: Fatores Situacionais de apoio

Afirmativas	SE	FR	AV	RA	NU
1. Tenho tido oportunidades de usar no meu trabalho as habilidades que aprendi no(s) curso(s) interno(s) de capacitação.					
2. Posso o tempo necessário para aplicar no trabalho o que aprendi no(s) curso(s) interno(s) de capacitação.					
3. Os objetivos de trabalho estabelecidos pela minha chefia imediata encorajam-me a aplicar o que aprendi no(s) curso(s) interno(s) de capacitação.					
4. Os prazos de entrega de trabalhos são suficientes para aplicar as habilidades que eu aprendi no(s) curso(s) interno(s) de capacitação.					
5. Tenho tido oportunidades de praticar habilidades importantes, recém-adquiridas no(s) curso(s) interno(s) de capacitação, mas, comumente, pouco usadas no trabalho.					
6. Os obstáculos e dificuldades associados à aplicação das novas habilidades que adquiri no(s) curso(s) interno(s) de capacitação são identificados e removidos pela minha chefia imediata.					
7. Tenho sido encorajado(a) pela minha chefia imediata a aplicar, no meu trabalho, o que aprendi no(s) curso(s) interno(s) de capacitação.					
8. Meu chefe imediato tem criado oportunidades para planejar comigo o uso das novas habilidades.					
9. Eu recebo as informações necessárias à correta aplicação das novas habilidades no meu trabalho.					

Afirmativas relacionadas ao Suporte Psicossocial: Consequências Associadas ao Uso das Novas Habilidades

Afirmativas	SE	FR	AV	RA	NU
10. Em meu ambiente de trabalho, em relação ao que foi ensinado no(s) curso(s) interno(s) de capacitação, minhas sugestões são levadas em consideração.					
11. Meus colegas mais experientes apoiam as tentativas que faço de usar no trabalho o que aprendi no(s) curso(s) interno(s) de capacitação.					
12. Aqui, minhas tentativas de aplicar no trabalho as novas habilidades que aprendi no(s) curso(s) interno(s) de capacitação são sempre bem recebidas.					
13. A Instituição ressalta mais os aspectos positivos do que os negativos (ex.: lentidão, dúvidas) em relação ao uso das novas habilidades.					
14. Tenho recebido elogios quando aplico corretamente no trabalho as novas habilidades que aprendi.					
15. Quando tenho dificuldades em aplicar eficazmente as novas habilidades, recebo orientações sobre como fazê-lo.					

Afirmativas relacionadas ao Suporte Material

Afirmativas	SE	FR	AV	RA	NU
16. A Instituição tem fornecido os recursos materiais (equipamentos, materiais, mobiliário e similares) necessários ao bom uso, no trabalho, das habilidades que aprendi no(s) curso(s) interno(s) de capacitação.					
17. Os móveis, materiais, equipamentos e similares têm estado disponíveis em quantidade suficiente à aplicação do que aprendi no(s) curso(s) interno(s) de capacitação.					
18. Os equipamentos, máquinas e/ou materiais por mim utilizados estão em boas condições de uso.					
19. As ferramentas de trabalho (computadores, máquinas e similares) são de qualidade compatível com o uso das novas habilidades.					
20. O local onde trabalho, no que se refere ao espaço, mobiliário, iluminação, ventilação e/ou nível de ruído, é adequado à aplicação correta das habilidades que adquiri no(s) curso(s) interno(s) de capacitação.					
21. A Instituição tem fornecido o suporte financeiro extra (ex.: visitas técnicas, congressos, viagens ou similares) necessário ao uso das novas habilidades aprendidas no(s) curso(s) interno(s) de capacitação.					

PARTE 3 – Escala de Avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho Medida em Amplitude

A Escala de Avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho Medida em Amplitude é composta por 12 itens que cobrem os indicadores do conceito de impacto do treinamento no trabalho: melhora do desempenho no trabalho, motivação para realização das atividades ocupacionais e atitude favorável à modificação da forma de se realizar o trabalho. Leia atentamente o conteúdo das afirmativas abaixo e escolha o ponto da escala que melhor descreve a sua situação.

Nesta parte deve ser considerada a seguinte legenda: (CT) Concordo Totalmente; (CP) Concordo Parcialmente; (I) Indiferente; (DP) Discordo Parcialmente; (DT) Discordo Totalmente;

Afirmativas relacionadas ao Impacto do Treinamento no Trabalho Medida em Amplitude

Afirmativas	CT	CP	I	DP	DT
1. Utilizo, com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no(s) curso(s) interno(s) de capacitação.					
2. Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no(s) curso(s) interno(s) de capacitação.					
3. As habilidades que aprendi no(s) curso(s) interno(s) de capacitação fizeram com que eu cometesse menos erros, em meu trabalho, em atividades relacionadas ao conteúdo do(s) curso(s) interno(s) de capacitação.					
4. Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no(s) curso(s) interno(s) de capacitação.					
5. Quando aplico o que aprendi no(s) curso(s) interno(s) de capacitação, executo meu trabalho com maior rapidez.					
6. A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do(s) curso(s) interno(s) de capacitação.					
7. A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do(s) curso(s) interno(s) de capacitação.					
8. Minha participação no(s) curso(s) interno(s) de capacitação serviu para aumentar minha motivação para o trabalho.					
9. Minha participação no(s) curso(s) interno(s) de capacitação aumentou minha autoconfiança. (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso)					
10. Após minha participação no(s) curso(s) interno(s) de capacitação, tenho sugerido,					

com mais frequência, mudanças nas rotinas de trabalho.					
11. O(s) curso(s) interno(s) de capacitação que fiz tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho.					
12. O(s) curso(s) interno(s) de capacitação que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.					

APÊNDICE B – Roteiro do Grupo Focal

A) Questões pertinentes à Categoria Suporte psicossocial relacionado a fatores situacionais de apoio:

1. Vocês consideram ter oportunidades e possuir tempo necessário para usar, em seus ambientes de trabalho, o que aprenderam no curso?
2. Vocês consideram que suas chefias os apoiam, encorajam e os ajudam a superar possíveis obstáculos no uso das novas habilidades que aprenderam no curso?
3. Suas chefias planejam com vocês e lhes dão as devidas orientações para o uso das novas habilidades adquiridas?
4. Vocês consideram que os prazos de entrega de trabalhos são suficientes para que consigam aplicar o que aprenderam no curso?

B) Questões pertinentes à Categoria Suporte Psicossocial Relacionado às Consequências Associadas ao Uso das Novas Habilidades:

1. Qual a reação de suas chefias e colegas quando vocês dão sugestões ou tentam aplicar algo que foi ensinado no curso?
2. Vocês costumam receber elogios de colegas e chefias quando aplicam corretamente algo que aprenderam?
3. O que acontece quando encontram dificuldades em aplicar alguma habilidade nova? Recebem algum tipo de orientação de como fazer?
4. O que acontece quando vocês cometem algum erro ao tentarem aplicar alguma habilidade adquirida?

C) Questões pertinentes à Categoria Suporte Material:

1. Na percepção de vocês a UNIRIO disponibiliza os recursos materiais (equipamentos, materiais, mobiliários e similares) necessários para que coloquem em prática as habilidades adquiridas no curso interno de capacitação?
2. Os recursos materiais (equipamentos, materiais, mobiliários e similares) estão disponíveis em quantidades suficientes, são de boa qualidade e estão em boas condições de uso?
3. Como vocês consideram as condições físicas dos locais de trabalho (espaço, mobiliário, iluminação, ventilação e/ou nível de ruído)? Acreditam que as condições são adequadas para a aplicação das habilidades adquiridas?
4. A UNIRIO oferece suporte financeiro para que vocês possam participar de eventos como congressos, fóruns e viagens, etc., à fim de complementarem as habilidades adquiridas nos cursos internos de capacitação?

D) Questões pertinentes à Categoria Impacto Funcional:

1. Vocês percebem que a possibilidade de cometerem erros diminuiu em função de suas participações no curso interno de capacitação?
2. Vocês percebem alguma melhoria na qualidade de seus trabalhos?
3. Vocês conseguem se recordar bem dos conteúdos ensinados?
4. Vocês consideram que passaram a executar as atividades de seus trabalhos com maior rapidez?

E) Questões pertinentes à Categoria Impacto Comportamental:

1. Vocês se sentem mais motivados ao realizarem os seus trabalhos após a participação nos cursos internos de capacitação?
2. Vocês consideram que os conhecimentos adquiridos nos cursos internos de capacitação estão sendo aplicados em suas atividades?
3. Vocês se consideram mais capazes de realizar um bom trabalho após a participação no curso interno de capacitação?
4. Vocês passaram a sugerir com mais frequência algum tipo de mudança em rotinas, fluxos ou procedimentos após a participação no curso interno de capacitação? Acreditam que se tornaram menos resistentes a possíveis mudanças nas rotinas de trabalho?
5. Vocês acreditam que seus colegas de trabalho acabam aprendendo com vocês novas habilidades e conhecimentos que adquiriram no curso interno de capacitação?

APÊNDICE C – Carta convite aos participantes do estudo

Prezado (a) Servidor (a),

Sou aluna do Curso de Mestrado Profissional em Avaliação, da Faculdade Cesgranrio. Dessa forma, convido você a participar do estudo: **AVALIAÇÃO DOS CURSOS INTERNOS DE CAPACITAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO: Suporte à Transferência de Treinamento e Impacto do Treinamento no Trabalho**. O objetivo do estudo é avaliar os cursos internos de capacitação, oferecidos aos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), considerando as dimensões suporte à transferência de treinamento e impacto do treinamento no trabalho.

Considerando a importância da sua opinião como um servidor técnico-administrativo que já participou de um dos cursos internos realizados na UNIRIO, gostaria de convidá-lo (a) a participar do estudo preenchendo o instrumento de avaliação online, disponibilizado por meio da plataforma *Google Forms* acessando o seguinte link: <https://forms.gle/DtYDHbZ7HTyQD87E8>

O link ficará disponível para preenchimento até o dia 27/01/2021. Caso haja alguma dificuldade ou dúvida, peço que não hesite em entrar em contato por este e-mail. Caso haja alguma dificuldade ou dúvida, peço que não hesite em entrar em contato por este e-mail.

A avaliadora irá tratar a sua identidade com padrões profissionais de completo sigilo. Você não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo. No instrumento on-line consta o Termo de Consentimento Livre Esclarecido, onde após a sua leitura, você poderá informar se concorda ou discorda em participar.

Agradeço desde já a atenção e gentileza em fornecer sua opinião, que certamente será de enorme valia para a consolidação do meu estudo avaliativo.

Tathiana Teixeira Tavares
Discente do Programa de Mestrado Profissional em Avaliação da
Faculdade Cesgranrio

**APÊNDICE D – Carta-Convite aos especialistas no objeto de estudo
(validação de conteúdo do instrumento)**

Prezado Professor,

Gostaria de convidá-lo para participar da validação de conteúdo do instrumento de coleta de dados que será utilizado em minha Dissertação do Mestrado Profissional em Avaliação da Faculdade Cesgranrio, cujo título é “AVALIAÇÃO DOS CURSOS INTERNOS DE CAPACITAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO: Suporte à Transferência de Treinamento e Impacto do Treinamento no Trabalho”.

O estudo tem como objetivo avaliar os cursos internos de capacitação, oferecidos aos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), considerando as dimensões suporte à transferência de treinamento e impacto do treinamento no trabalho.

O instrumento é composto pela Escala de Suporte a Transferência de Treinamento e pela Escala de Avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho Medida em Amplitude. Ambas as escalas, já construídas e validadas tecnicamente, pertencem a dois componentes do Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho (IMPACT) elaborado por Abbad (1999).

Para adequar os instrumentos à realidade da UNIRIO, realizei algumas modificações nas afirmativas das escalas. Sendo assim, necessito da sua contribuição como profissional com expertise no objeto deste estudo, para validar o conteúdo do instrumento de coleta de dados e, se for o caso, apresentar sugestões/recomendações para seu aperfeiçoamento.

Desde já agradeço a sua contribuição, colocando-me à disposição para quaisquer esclarecimentos que considere necessários.

Muito obrigada.
Tathiana Teixeira Tavares

APÊNDICE E - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para a entrevista

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Título: AVALIAÇÃO DOS CURSOS INTERNOS DE CAPACITAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO: Suporte à Transferência de Treinamento e Impacto do Treinamento no Trabalho.

PROCEDIMENTOS DO ESTUDO: Se você decidir integrar este estudo, participará como voluntário (a) respondendo à um instrumento de coleta de dados online, disponibilizado por meio da plataforma *Google Forms*. O *Google Forms* é uma ferramenta do Google que fornece suporte para a criação de formulários online e disponibiliza a apresentação dos dados via tabela e gráficos agilizando o tratamento dos dados coletados. O instrumento é composto por duas escalas de atitude que avaliarão sua opinião como egresso do(s) curso(s) interno(s) de capacitação oferecido (s) na UNIRIO pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Você responderá perguntas que abordam sobre o impacto do(s) curso(s) interno(s), do(s) qual(is) você participou, no seu desempenho profissional, na sua motivação, nas suas atitudes para a realização de suas atividades e, também, sobre o suporte recebido para a transferência dos conhecimentos obtidos, após o treinamento, para o seu ambiente de trabalho.

OBJETIVO DO ESTUDO: Avaliar os cursos internos de capacitação, oferecidos aos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), considerando as dimensões suporte à transferência de treinamento e impacto do treinamento no trabalho.

BENEFÍCIOS: Os dados coletados por meio do instrumento de coleta de dados, ajudarão a esclarecer sobre os impactos que os cursos internos de capacitação possuem no trabalho dos servidores técnico-administrativos que participaram desses cursos. Porém, não será, necessariamente, para seu benefício direto. Entretanto, fazendo parte deste estudo você contribuirá com relevantes informações para o aprimoramento da aprendizagem na Instituição visando o desenvolvimento contínuo de competências de seus servidores e consequentemente a prestação de melhores serviços à sociedade.

ALTERNATIVA PARA PARTICIPAÇÃO NO ESTUDO: Você tem o direito de não participar deste estudo e, a qualquer tempo, pode retirar seu consentimento caso decida sair da pesquisa. Se optar por não participar da pesquisa, você não sofrerá nenhum prejuízo e não haverá nenhuma interferência na sua vida profissional nesta Universidade. Ao fechar o navegador de internet, sem clicar em “ENVIAR”, ou ao clicar em “NÃO CONCORDO” ao final desta página, você estará retirando seu consentimento e não participará desta pesquisa. Caso já tenha enviado as respostas, clicado em “ENVIAR”, e queira retirar o seu consentimento para a participação no estudo, envie um e-mail à tathiana.teixeira@unirio.br solicitando a retirada de seu consentimento.

CONFIDENCIALIDADE: Seu nome ou qualquer outro dado pessoal que possa revelar sua identidade como participante não serão em hipótese alguma divulgados. Nenhum dado pessoal aparecerá no instrumento de coleta de dados, bem como em nenhum formulário a ser preenchido por nós. Nenhuma publicação, partindo do instrumento de coleta de dados, revelará os nomes de quaisquer participantes da pesquisa. A avaliadora não divulgará nenhum dado de pesquisa no qual você seja identificado.

RISCOS: Você pode achar que determinadas perguntas incomodam você, pois as informações que coletamos são sobre suas opiniões pessoais. Dessa maneira, você estará livre para não responder quaisquer perguntas que o façam sentir-se com algum tipo de desconforto ou incômodo.

CUSTOS OU BENEFÍCIOS: Este estudo não prevê nenhum tipo de custo com a participação na pesquisa, assim como, nenhum benefício financeiro será pago ao participante. De qualquer forma, caso haja algum tipo de custo em decorrência da sua participação, será garantido o direito do participante em ser ressarcido pelo pesquisador.

AO PARTICIPANTE: Você tem direito a uma via deste TCLE. Ao final deste termo está disponibilizado um link para que você faça o download do arquivo do TCLE na íntegra. Você deverá realizar o download e guardar uma via deste termo com você.

DÚVIDAS E RECLAMAÇÕES: Esta pesquisa está sendo realizada na Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro - UNIRIO. Possui vínculo com a Faculdade CESGRANRIO por meio do Programa de Pós-Graduação da Faculdade Cesgranrio - Mestrado Profissional em Avaliação, sendo a aluna **Tathiana Teixeira Tavares** a avaliadora principal, sob a orientação do **Prof. Dr. Ovidio Orlando Filho**.

Os investigadores estão disponíveis para responder a qualquer dúvida que você tenha. Caso seja necessário, você poderá entrar em contato com a avaliadora no e-mail tathiana.teixeira@unirio.br, e com o seu orientador no e-mail ovidio.cesgranrio@gmail.com. O contato com o Comitê de Ética em Pesquisa, CEP-UNIRIO pode ser feito no telefone (21) 2542-7796 ou e-mail cep@unirio.br.

A avaliadora assume a responsabilidade de cumprir integralmente o disposto neste TCLE, assim como de seguir os procedimentos de coleta de dados conforme descrito e respeitar todas as exigências contidas nas resoluções e normativas vigentes.

Prezado (a) participante, acesse o link <https://docs.google.com/uc?export=download&id=1ft-3sIjBITQQJdm1ifk8rrKqTG1hbVj0> para fazer o download do arquivo deste TCLE e guarde uma via com você.

*Tendo sido esclarecido de todas as informações quanto ao estudo, ciente de que poderei retirar o meu consentimento a qualquer tempo, sem penalidades, prejuízo ou perda de qualquer benefício que eu possa ter adquirido, manifesto meu livre consentimento em participar:

CONCORDO

NÃO CONCORDO