

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

**JOSÉ BEZERRA DE MACENA NETO**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES**  
Estudo sobre a satisfação com o treinamento em uma instituição pública de ensino federal

**João Pessoa**  
**2016**


**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

**JOSÉ BEZERRA DE MACENA NETO**

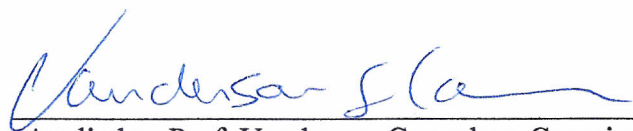
**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES**

Estudo sobre a satisfação com o treinamento em uma instituição pública de ensino federal

Artigo Científico apresentado à Universidade Federal da Paraíba – UFPB, como requisito para a conclusão do Curso de Tecnologia em Gestão Pública, examinado pela seguinte comissão de professores:

  
Orientador: Prof. Flávio Perazzo Barbosa Mota  
UFPB

  
Avaliador: Marco Antônio de Castilhos Acco  
UFPB

  
Avaliador: Prof. Vanderson Gonçalves Carneiro  
UFPB

**João Pessoa  
2016**

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M141t Macena Neto, José Bezerra de.

Treinamento e desenvolvimento nas organizações: estudo sobre a satisfação com o treinamento em uma instituição pública de ensino federal / Rayssa Rafaella Leite Batista. – João Pessoa, 2016.

35f.: il.

Orientador: Prof. Flávio Perazzo Barbosa Mota.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Tecnologia em Gestão Pública) – UFPB/CCSA.

1. Treinamento e desenvolvimento nas organizações. 2. Gestão de pessoas. 3. Eficácia do treinamento. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU: 35(043.2)

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES:  
estudo sobre a satisfação com o treinamento em uma instituição pública de ensino  
federal**

*José Bezerra de Macena Neto*  
*Autor*  
*Flávio Perazzo Barbosa Mota*  
*Orientador*

**SUMÁRIO:** 1. *Introdução* • 2. *Referencial teórico* • 2.1 *Treinamento e desenvolvimento nas organizações* • 2.2 *Eficácia do treinamento* • 3. *Método de pesquisa* • 4. *Resultados e discussão* • 5. *Considerações finais* • *Referências* • *Apêndice*

**RESUMO**

O treinamento tem papel importante para o desenvolvimento das organizações. Por isso, os gestores necessitam atentar para questões de planejamento, execução e avaliação. O objetivo desta pesquisa foi estudar a relação existente entre níveis de avaliação e a satisfação com o treinamento. Para tanto, realizou-se estudo na Universidade Federal da Paraíba, com servidores técnico-administrativos, por meio de coleta de dados com questionários. Utilizando modelo de regressão (estimação com base nos mínimos quadrados ordinários) e método stepwise (backward), verificou-se que o comportamento no cargo e a execução do treinamento foram os fatores influenciadores da satisfação com o treinamento na percepção dos servidores (40) que participaram da pesquisa. Os resultados sugerem, portanto, a importância de planejar o treinamento e executá-lo de acordo não só com a necessidade da instituição, mas também levando em consideração as modalidades, o público-alvo, o suporte organizacional.

**Palavras-Chave:** Organizações. Treinamento. Satisfação.

**1. INTRODUÇÃO**

As organizações, sejam públicas ou privadas, são constituídas pelo agrupamento de pessoas com interesses e objetivos em comum. Por meio do esforço compartilhado de seus membros, trabalham para alcançar as metas estabelecidas (ROBBINS, 1999). Todavia, as pessoas nem sempre estão capacitadas ou possuem habilidades para isso. Dentro desse contexto, a gestão pessoas se apresenta como a prática organizacional que se preocupa com o comportamento humano no trabalho, envolvendo o estabelecimento de estratégias e políticas para lidar com as pessoas no ambiente organizacional (CAMARGO, 2009).

A necessidade de buscar eficiência nas organizações a partir de seu quadro de pessoal implica em ações como: seleção de funcionários (servidores), adequação das capacidades individuais à natureza do trabalho e capacitação, entendida no presente artigo como o treinamento de pessoal. O treinamento é uma das ferramentas que a gestão de pessoas se utiliza para desenvolver os funcionários, seja em nível organizacional ou pessoal (CHIAVENATO, 2004). Esta prática se caracteriza pelo esforço despendido para propiciar oportunidades de aprendizagem aos integrantes da organização (SANTOS; MOURÃO, 2011).

O desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas (DUTRA, 2009). Para Spector (2006), o treinamento é uma das principais atividades das organizações, indispensável tanto para novos funcionários, que aprenderão como funciona a organização, quanto para os atuais colaboradores, que reciclam seus conhecimentos. A capacitação, ou treinamento de pessoal nas instituições públicas assemelha-se com a capacitação nas instituições privadas. Em ambos os casos, buscam-se melhorias no desempenho específico ou geral da pessoa treinada, na tentativa de gerar o que se concebe como impacto de treinamento.

O impacto de treinamento envolve a instituição, o colaborador e os responsáveis pela execução do programa de capacitação. Segundo Abbad, Pilati e Pantoja (2003), diversas são as variáveis que interferem no impacto de treinamento. Além do planejamento e execução, é possível incluir: características individuais do treinando, isto é, o comprometimento no trabalho, a motivação para o treinamento, idade, autoimagem e estima do próprio indivíduo e também o que se chama de suporte ou clima para transferência, ou seja, o apoio psicossocial dado pelos chefes e colegas para que o treinando possa aplicar conhecimento, habilidades e atitudes aprendidas (ABBAD; PILATI; PANTOJA, 2003).

Diante desse contexto, é preciso tomar cuidado com inferências mais simplistas, como por exemplo: um treinamento planejado adequadamente (instrução, temas, metodologias de apresentação de conteúdo) é condição suficiente para o desempenho do servidor após o treinamento; ou que a autoimagem ou zelo pelo trabalho por parte do treinando confere eficácia para o treinamento. Em geral, pesquisadores da área de aprendizagem e desenvolvimento humano em contextos de trabalho têm sistematicamente revelado a importância do ambiente na geração de resultados individuais (BROAD; NEWSTROM, 1992; ABBAD, 1999; ZERBINI; ABBAD, 2005).

O treinamento tem papel importante para o desenvolvimento da organização, o que implica dizer que os gestores devem ter um cuidado tanto no seu planejamento e execução,

quanto na sua avaliação. Para Philips (1997), se existe treinamento, devem existir meios para medir e avaliar a contribuição desse treinamento para o desenvolvimento dos recursos humanos. Para o autor, “o processo deve ser abrangente, mas prático e viável em função da rotina na organização” (PHILIPS, 1997, p. 1). A mensuração dos resultados é de extrema importância, justamente por que nem sempre o que é aprendido (conhecimentos, habilidades e atividades) é transferido para o ambiente de trabalho (AGUINIS; KRAGER, 2009).

O efeito do treinamento em termos individuais e organizacionais pode ocorrer em pelo menos quatro níveis ou dimensões de avaliação (KIRKPATRIC, 1967): a) reações, isto é, percepção dos treinandos (pessoas que se submetem ao treinamento) em relação ao treinamento em si (qualidade do programa, instalações, desempenho do instrutor, temática apresentadas); b) aprendizagem, ou seja, diferença entre o desempenho dos treinandos em termos de objetivos instrucionais antes e depois do treinamento, bem como a assimilação do treinando, o que foi somado ao seu campo de saberes; c) comportamento, isto é, às melhorias no desempenho do trabalho após a aplicação do que foi aprendido; e d) resultados, ou seja, mudanças ocorridas em nível de organização em decorrência do treinamento.

Diante desse contexto, é possível estabelecer a seguinte questão norteadora de pesquisa: em que medida reação, aprendizagem, comportamento no cargo e resultados influenciam a satisfação com o treinamento na percepção do treinando? O objetivo desta pesquisa é, portanto, estudar a relação existente entre os níveis de avaliação (reação, aprendizagem, comportamento e resultados) e a satisfação com o treinamento. O *locus* de pesquisa refere-se à Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Como mediador para a pesquisa, obteve-se ajuda do Centro de Desenvolvimento do Servidor Público (CEDESP) da UFPB. Este setor é o responsável técnico pelas atividades administrativo-financeiras inerentes às ações de educação e capacitação profissional dos servidores da referida universidade. Dessa forma, foi possível obter respondentes dentro do perfil do estudo, bem como se garantiu acessibilidade e conveniência para a pesquisa.

A escolha pela temática de estudo se justifica pela importância do treinamento para a consecução dos objetivos institucionais. Além disso, particularmente em instituições públicas, foco desse trabalho, em que os planos de cargo e carreira e a valoração à qualificação e capacitação são expressos tanto na disponibilização de cursos e treinamentos quanto na repercussão salarial dos treinados, é importante ter medidas de satisfação para avaliar os treinamentos executados e planejar ações futuras. Em termos acadêmicos e práticos, os resultados dessa pesquisa podem contribuir para a melhoria do planejamento das atividades de

treinamento e desenvolvimento. Por fim, também pode servir de apoio para a presente instituição primar pela avaliação de suas ações internas e externas de treinamento – já que são sustentadas por recursos públicos e tem como finalidade última a prestação de serviços de qualidade e melhor desempenho organizacional.

Dito isso, o artigo está estruturado da seguinte forma: primeiro, realiza-se revisão da literatura para contextualizar a temática em estudo (treinamento, desenvolvimento, níveis de avaliação). Segundo, descreve-se o método utilizado para o estudo empírico. Terceiro, apresentam-se os resultados e discussão decorrentes da relação observada entre os níveis de avaliação, perfil dos servidores e a satisfação com o treinamento. Por fim, são estabelecidas considerações finais, com apresentação de limitações e proposições de estudos futuros.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta etapa da pesquisa, no primeiro momento, apresenta-se o conceito de treinamento e desenvolvimento nas organizações – baseado em artigos, dissertações e teses de diversos autores – elucidando a dificuldade de aplicação conceitual na rotina das organizações. Em seguida, distinguem-se tipos e modalidades de treinamento, como também a conceituação sobre sua eficácia e as variáveis que colaboram e dificultam a satisfação com o treinamento, tanto para o treinando, quanto para instituição. Por fim, apresentam-se os níveis de avaliação que dizem respeito à satisfação com o treinamento e como estes níveis podem relacionar-se, demandando atenção no levantamento de necessidades da instituição, na escolha do público-alvo da aplicação do treinamento, de seu planejamento e execução.

### **2.1 Treinamento e desenvolvimento nas organizações**

Treinamento e desenvolvimento (T&D) podem ser entendidos como umas das principais atividades das organizações (SPECTOR, 2006). Todo treinamento tem por objetivo modificar comportamentos, adicionar saberes, informar mudanças ou novidades na organização. Já o desenvolvimento busca a capacitação do funcionário para alcançar novas posições (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2007), ou seja, a capacidade notável do funcionário em assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade (DUTRA, 2002). O desenvolvimento se relaciona ao incentivo em desenvolver as capacidades individuais, em preparar para novos desafios na carreira (EBOLI, 2004).

Todavia, perceber que o treinando não é tão somente um executor de tarefas que lhe foram designadas, mas sim uma pessoa que apresenta habilidades e dificuldades pessoais que

se relaciona bem ou mal no ambiente de trabalho é pensar de forma mais ampla. Não se trata de encarar o homem no trabalho como a pessoa a quem foi entregue tal tarefa, com tais instrumentos e que deve apresentar tais resultados. O papel do homem no trabalho vem se transformando. Suas características humanas – o saber, a intuição e a criatividade – devem ser valorizadas (FISCHER, 2001).

Embora o treinamento de pessoal esteja relacionado ao resultado e aplicação do que foi assimilado pelo treinando nas suas funções, e o desenvolvimento buscar o crescimento pessoal dos integrantes da organização (BORGES-ANDRADE; OLIVEIRA-CASTRO, 1996), ambos os conceitos tem relação estreita em termos de gestão de pessoas. Os fatores inerentes a cada um desses conceitos interferem no desempenho no trabalho. Milkovich e Boudreau (2000), por exemplo, incluem na perspectiva de treinamento a noção de destaque do funcionário perante a organização, focando na carreira profissional em longo prazo.

Chiavenato (1999) define treinamento como uma metodologia que visa qualificar os recursos humanos da organização aumentando a produtividade, adequando seus comportamentos, atitudes e habilidades aos cargos por eles exercidos. As experiências adquiridas no breve processo educacional podem trazer mudanças nas habilidades, conhecimentos, comportamentos e atitudes dos funcionários. Para Borges-Andrade e Oliveira-Castro (1996), o treinamento de pessoal se caracteriza pelo esforço despendido pelas organizações para propiciar oportunidades de aprendizagem a seus integrantes. O propósito do treinamento seria identificar e superar deficiência no desempenho dos empregados, preparando-os para adquirir novas atribuições ou também para adaptá-los a novas tecnologias no trabalho.

Para Mussak (2010), treinamento é o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem. Treinar no sentido mais profundo é ensinar a pensar, a criar e a aprender a aprender. O autor afirma que qualquer modelo de formação, capacitação, educação, treinamento ou desenvolvimento deve assegurar ao treinando a oportunidade de ser aquilo que pode ser a partir das próprias potencialidades, sejam elas potencialidades inatas ou adquiridas. O autor coloca a responsabilidade do treinamento no treinando quando afirma que o homem tem o poder de mudar a si mesmo, quebrar paradigmas, através de mudança de pensamento e exercitando sua liberdade criativa.

Para Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2007), treinamento é o aprimoramento do desempenho do funcionário para que possa aumentar a produtividade dos recursos colocados à disposição dele para realizar o seu trabalho. O treinamento proporciona ao treinando



aperfeiçoamento ou novas habilidades que serão usadas em prol da organização. No mesmo sentido, Elobi (2004) afirma que o principal objetivo do treinamento é trabalhar o conhecimento, o saber fazer, com isso melhorar o desempenho na tarefa.

Marras (2000) também direciona o conceito de treinamento como o de um processo de assimilação cultural que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho. Para Milkovich e Boudreau (2000), treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhora da adequação entre as características dos funcionários e as exigências dos papéis funcionais. Para Lacombe (2006), treinamento não necessariamente é um processo bem definido para se atingir um fim. O autor encara como qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade.

Em resumo, o conceito de treinamento utilizado neste trabalho foi baseado nos conceitos dos autores conforme apresentado no Quadro 1. Com base nas definições apresentadas, o conceito de treinamento neste artigo será entendido como um esforço planejado para desenvolver habilidades e capacidades do funcionário, convertido em melhor desempenho nas suas atribuições, funções e atividades desenvolvidas no ambiente do trabalho.

<b>Autores</b>	<b>Conceitos de Treinamento</b>
Mussak (2010)	Proporcionar meios para o funcionário pensar e assim criar condições para realizar determinadas atividades; apesar de o fim ser a realização de atividades, o conceito do autor não se limita a ser um “tutorial” de como fazer algo.
Milkovich e Boudreau (2000)	Processo sistemático que promove a aquisição de habilidades, regras, conceitos para melhor adequar o perfil dos funcionários às exigências do trabalho.
Lacombe (2006)	Qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade.
Eboli (2004)	Atividade que tem por objetivo trabalhar o conhecimento, o saber fazer. Proporciona informações ou métodos para se fazer alguma tarefa.
Marras (2000)	Processo de assimilação cultural em curto prazo que tem por objetivo repassar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas à otimização no trabalho, inclusive no que diz respeito à reciclagem.
Hanashiro, Teixeira e Zacarrelli (2007)	O aprimoramento do desempenho do funcionário no que diz respeito às suas habilidades e conhecimentos para desempenhar tarefas em curto prazo.
Chiavenato (2009)	Procedimentos planejados que visem adequar e aprimorar conhecimentos, habilidades e atitudes para serem aplicadas pelo funcionário no ambiente de trabalho.

**Quadro 1 - Conceitos de Treinamento**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diferente do treinamento que se exaure na vida profissional – tendo impacto imediato nas atribuições laborais e a depender do autor, impacto mediato na carreira profissional do treinando – o desenvolvimento vai um pouco mais além. Chiavenato (1999) associa o desenvolvimento de pessoas à carreira futura do empregado. Segundo o autor, o desenvolvimento de pessoas se relaciona com a educação e com a orientação para o futuro, enquanto o treinamento retém seu foco para o presente momento. O desenvolvimento acaba por invadir outras esferas na vida do empregado, como por exemplo, sua personalidade ou capacidade de compreender e interpretar o conhecimento.

Milkovich e Boudreau (2005) veem o desenvolvimento como um caminho que se trilha dentro da organização, onde o funcionário alcança lugares com atribuições mais complexas. Seria desenvolver-se na organização. Eboli (2004) também apresenta um conceito semelhante de desenvolvimento relacionado à organização, o autor afirma que o desenvolvimento prima pela capacitação do funcionário para assumir novos desafios, crescer na organização – diferente do treinamento que fortalecia conhecimentos a serem aplicados de forma imediata, o desenvolvimento pensa à frente.

Para Ruas, Antonello e Boff (2005) o desenvolvimento alcançará competências pessoais que possam ser utilizadas em cenários imprevisíveis. Não se trata de encarar o funcionário como alguém que deve fazer isto ou aquilo, mas como uma pessoa que na adversidade será capaz de mobilizar competências para cumprir os objetivos da organização.

Araújo (2006) expande ainda mais conceito de desenvolvimento, para o autor o desenvolvimento não mais se relaciona com o funcionário (a pessoa em um posto de trabalho) e sim com a própria pessoa independente do posto ocupado. Para ele as competências trabalhadas quando do desenvolvimento extrapolam a noção de trabalho e que, apesar da possibilidade de uso dessas competências no ambiente de trabalho, elas não se limitam a isso. Habilidades interpessoais, respeito, valores éticos são alguns pontos em que o desenvolvimento focaria, segundo a visão do autor.

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), instituída pelo Decreto nº 7.707 de 23 de Fevereiro de 2006, traz algumas características do desenvolvimento e como ele deve ser apresentado nas instituições públicas. O desenvolvimento segundo esta política deve dar-se por meio de capacitação, gestão por competência e eventos de capacitação, todos com o objetivo final de trazer um desenvolvimento permanente do servidor público e conseqüentemente uma melhoria na eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão.

Em resumo, o conceito de desenvolvimento utilizado neste trabalho foi baseado nos conceitos dos autores conforme apresentado no Quadro 2. Com base nas definições apresentadas, o conceito de desenvolvimento neste artigo será entendido como um procedimento contínuo no aprimoramento dos conhecimentos e habilidades do indivíduo que lhe tragam benefícios na esfera pessoal e que lhe dão substância para progredir na organização.

<b>Autores</b>	<b>Conceitos de Desenvolvimento</b>
Chiavenato (1998)	É mais abrangente que o treinamento; o desenvolvimento implica em progressão e crescimento na organização, além de ser útil para a vida do indivíduo enquanto indivíduo: não tão somente ao indivíduo enquanto funcionário.
Milkovich e Boudreau (2000)	Processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos funcionários a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. Subtende-se a existência de uma carreira a ser seguida na organização.
Eboli (2004)	Objetiva trabalhar as habilidades, o poder fazer; prepara para novos desafios na carreira em médio prazo.
Ruas, Antonello e Boff (2005)	Está relacionado à necessidade do desenvolvimento de capacidades que podem ser posteriormente mobilizadas em situações em sua maioria pouco previsíveis.
Araújo (2006)	Crescimento pessoal do indivíduo, ou seja, suas atitudes, habilidades e até mesmo valores éticos, expandindo seus conhecimentos e se preparando para possível aumento na complexidade de suas tarefas.
Brasil (2006), Decreto Nº 5.707	Aprimoramento continuado das competências individuais para consecução dos objetivos institucionais;

**Quadro 2 - Conceitos de Desenvolvimento.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 2.2 Eficácia do treinamento

Os treinamentos podem se apresentar de várias formas: presenciais, à distância, rodízio, estágio, visita técnica, reuniões informativas, encontros de disseminação de treinamento, dentre outros. Elencar a variedade de conteúdos e formas de se treinar pessoas, contudo, não diz nada a respeito sobre sua eficácia, frente à complexidade e peculiaridades de cada organização e de cada indivíduo que se submete aos mais variados tipos de treinamentos existentes.

Algumas etapas são fundamentais para que o treinamento atinja seu objetivo central e agregue valor à organização (CHIAVENATO, 2004; SPECTOR, 2006): a) diagnóstico para levantamento das necessidades de treinamento (determinar quem precisa de treinamento e de que tipo); b) desenho (elaboração do programa de treinamento para atender cada uma das necessidades elencadas); c) implementação (aplicação do programa de treinamento); e d) avaliação (verificação dos resultados esperados com o desenho do programa).

É importante destacar que existe diferença entre os treinamentos na modalidade presencial e na modalidade à distância, diferença essa refletida no impacto de cada uma dessas modalidades na satisfação com o treinamento. Como exemplo tem-se a relação dos treinandos com os tutores (ou facilitadores) em cada uma dessas modalidades: na presencial existe um contato mais pessoal, o que pode melhorar ou dificultar a aprendizagem, diferente da modalidade à distância onde existe a sensação de impessoalidade (mesmo com as diversas ferramentas para aproximarem tutores de alunos).

Para Salovaara (2005), é notório que treinandos em ambientes de aprendizagem baseados em sofisticadas tecnologias são confrontados com desafios emocionais, motivacionais, cognitivos e colaborativos. Treinamentos em modalidade à distância requerem um pouco mais de esforço e empenho dos alunos se o objetivo for equiparar o desempenho com treinamentos em modalidade presencial (Abbad *et al*, 2001). Segundo, Zerbini & Abbad (2005), em cursos à distância pela internet, as características individuais podem ter maior influência nos efeitos do treinamento por se tratar de uma aprendizagem que depende muito mais do esforço do próprio indivíduo (autogestão da aprendizagem) do que dos recursos instrucionais em si.

O treinamento, portanto, não se resume a elementos como “instrutor”, “conteúdo” e “treinando”. Mesmo que assim fosse, ainda caberia ver a complexidade de cada um desses elementos, como por exemplo, tempo de serviço do treinando, idade, experiências com outros treinamentos, gênero, relacionamento com colegas de trabalho, nível instrucional e acadêmico, dentre vários outros adjetivos que influenciam quando da sua avaliação. Segundo Borges-Andrade e Oliveira-Castro (1996) e Abbad, Pilati e Pantoja (2003), estudos brasileiros de avaliação de treinamento especificam variáveis antecedentes, agrupadas em três grandes categorias:

- a) características individuais: diz respeito às informações demográficas, funcionais, satisfação com o trabalho, liberdade para tomar decisão sobre como realizar as tarefas, autoeficácia, *locus* de controle, motivação para o treinamento etc. Entretanto, apesar da relevância dessas características, resultados indicam que o impacto dessas características individuais é pequeno quando comparada ao impacto exercido por variáveis relacionadas a suporte e clima;

- b) características do treinamento: diz respeito ao tipo/natureza do treinamento, carga horária, área de conhecimento do curso, proximidade do curso às situações reais de trabalho etc.;
- c) suporte e clima: diz respeito ao suporte dado pela organização, pelas pessoas que a compõe, chefias etc. Segundo Abbad, Pilati e Pantoja (2003) as mais fortes preditoras de impacto do treinamento foram: suporte à transferência (gerencial/social e material), suporte organizacional (subescalas de gestão do desempenho, valorização do servidor), expectativas de suporte após o evento instrucional (contexto pré-treinamento) e contexto funcional.

Kirkpatrick (1976) formulou uma maneira de se avaliar o treinamento, dividindo a análise em quatro momentos ou níveis de avaliação: a) reações; b) aprendizagem; c) comportamento no cargo; e d) resultados.

No primeiro nível, Kirkpatrick (1976) sugere que se avalie como os participantes em um programa de treinamento reagiram, seria captar a primeira impressão ao treinamento e discorrer-la. A ideia é que dessa observação surjam respostas a indagações do tipo: os treinandos gostaram do treinamento; o material foi relevante para o trabalho deles; o instrutor passou segurança sobre o conteúdo, etc.

As reações são medidas de satisfação com o treinamento em termos de qualidade do programa de treinamento, das instalações e do desempenho do instrutor. Esse tipo de avaliação geralmente é utilizado como base na formulação de versões subsequentes de um mesmo curso ou treinamento, no aprimoramento do sistema instrucional, etc. (ABBAD *et al*, 2000). Apesar de ser o nível inicial de avaliação e existir uma relação positiva entre as reações favoráveis e o impacto no treinamento, segundo Abbad *et al* (2000), ainda são necessários mais estudos que relacionem o nível de reações com os demais níveis de avaliação.

Esta primeira observação sobre a reação, deve dimensionar toda a leitura que os treinandos fizeram de seu primeiro contato com o treinamento. Os treinandos acreditam que foi uma boa ideia investir o seu tempo naquele treinamento? Eles se agradaram do local, do estilo de treinamento, das ferramentas utilizadas, da própria duração? O conteúdo foi distante do que lidam no dia a dia do trabalho? Conseguiram visualizar aplicação prática (mediata ou imediata) nas suas atribuições no trabalho? Tais perguntas já podem ser respondidas pelos treinandos imediatamente após o treinamento, por isso que o autor chama esse nível de avaliação de *reação*.

As reações dos participantes refletem em sua aprendizagem: não que uma reação positiva seja condição suficiente para a aprendizagem, mas reações negativas reduzem esta possibilidade (Kirkpatric, 1994). Além disso, este nível de avaliação fornece informações para melhorar os treinamentos subsequentes, já que todas as respostas dos treinandos detém um valor sobre algo que agradou ou desagradou em relação ao treinamento. Em linhas gerais, reação é saber como os treinandos se sentem em relação ao programa de treinamento.

O segundo nível de avaliação é o de aprendizagem. Neste nível serão colhidas informações que comprovem se os participantes melhoraram ou transformaram seus conhecimentos em habilidades ou atitudes em resposta à qualificação oferecida. Espera-se encontrar mudança na forma de perceber a realidade por parte do treinando, bem como aumento de conhecimentos ou de habilidades. Havendo uma mudança em quaisquer desses três pontos citados (percepção, conhecimento ou habilidade) já é possível averiguar que houve aprendizado (KIRKPATRICK, 1994).

A avaliação do aprendizado mede o acréscimo de conhecimento ou de capacidade intelectual em comparação há situações anteriores e posteriores ao treinamento. Por isso é imprescindível aferir os conhecimentos, habilidades e atitudes do treinando. Esta comparação entre o antes e o depois pode acontecer como entrevista ou questionário pré-treinamento e em seguida, uma entrevista ou questionário pós-treinamento. Deve-se refletir sobre afirmações como estas: o participante aprendeu o que se esperava; houve avanço em termos de conhecimento; existem habilidades aprimoradas, etc.

As ferramentas de medição utilizadas para avaliar a aprendizagem devem estar intimamente relacionadas com o objetivo do treinamento (CARNEVALE e SCHULZ, 1990). Por exemplo: se um programa tem como objetivo capacitar servidores para utilizar uma determinada ferramenta de trabalho, uma maneira de avaliar este segundo nível seria criar situações fictícias para o uso daquela ferramenta. Supondo que uma unidade substituirá o sistema de compra de passagens institucionais, uma maneira de avaliar os treinandos ao final do treinamento seria entregar-lhes viagens fictícias para serem processadas em um campo de treinamento no sistema atual.

O terceiro nível de avaliação é o *comportamento no cargo*. Neste nível, investiga-se se houve alteração comportamental do treinando frente ao aprendido. É um nível de análise mais detalhado que os de reação e de aprendizagem, pois se faz necessário confirmar os objetivos definidos e se o que foi aprendido pelo participante está sendo aplicado durante seu cotidiano no trabalho. Eboli (2013), utilizando-se do termo *transferência* como sinônimo de

comportamento no cargo, afirma que este nível de avaliação deve investigar se de fato as pessoas treinadas estão transferindo os novos conhecimentos e habilidades assimilados para o comportamento no trabalho. Na prática, significa avaliar o desempenho no indivíduo quando volta a exercer suas atribuições. A aprendizagem é condição necessária, mas não suficiente para a transferência (ou mudança de comportamento no cargo). Kirkpatrick (1994), afirma que para que se tenha uma avaliação positiva neste nível são necessárias quatro condições: vontade para mudar; ciência de o quê e como mudar; ambiente com o clima favorável à mudança e premiação pela mudança.

O quarto nível de avaliação é o *resultado*. Neste nível serão observadas melhorias no desempenho da organização a qual os treinandos fazem parte. Os resultados deverão ser identificados de acordo com os objetivos do treinamento, segundo suas particularidades, como, por exemplo, uma redução de custos, redução de acidentes no trabalho, aumento do número de atendimentos ao cliente, etc. O programa de treinamento se responsabiliza diretamente pela reação e pela aprendizagem do treinando, mas sua responsabilidade se exaure à medida que se aproximam do terceiro e do quarto nível de avaliação (comportamento no cargo e resultados).

É preciso ter cautela quando for relacionar este quarto nível de avaliação (resultados) com os outros três (reação, aprendizagem e comportamento). Em um caso que o treinando seja apenas uma das partes envolvidas em um processo complexo dentro da instituição, por exemplo, os resultados do treinamento dependeriam de partes envolvidas que não foram treinadas, já que se fala em mudança na organização. Esta forte influência de variáveis externas ao próprio treinamento se tornam um problema quando da mensuração neste quarto nível.

O final deste modelo de quatro níveis concentra-se na observação e avaliação dos resultados no ambiente do trabalho. Neste sentido objetiva-se encontrar uma redução nos erros antes cometidos em procedimentos no setor, aumento de produtividade da organização, redução de custos financeiros contraparte a manutenção dos serviços ou quaisquer cenários desejados durante o planejamento do processo de treinamento.

Kirkpatrick (1998) aconselha a utilização do modelo em sua integridade, afinal há um encadeamento lógico entre os níveis: no planejamento explicitasse as mudanças esperadas; em seguida se verifica a reação dos treinandos, sua aprendizagem, sua mudança de postura, e por fim, intimamente ligado aos objetivos já definidos no planejamento, saber se os treinandos influenciaram o local de trabalho para gerarem efetivas mudanças.

O modelo de Philips (1997), baseado no modelo Kirkpatrick (1967), adiciona um quinto nível de avaliação que é o Retorno do Investimento (ROI). Neste nível de avaliação comparam-se os benefícios monetários do programa de treinamento com os custos do mesmo. Apesar do crescimento dos estudos e o aprimoramento dos modelos de avaliação de Treinamento e Desenvolvimento convergir a este nível de avaliação, devido à pesquisa se dar na Universidade Federal da Paraíba – instituição pública – e o *locus* de pesquisa resumir-se a um departamento, que não tem orçamento descentralizado e treina servidores de vários setores, optou-se por não considerar este nível de avaliação indispensável para mensuração da satisfação com o treinamento. As quatro dimensões de Kirkpatrick (1998) são resumidamente definidas conforme apresentado no Quadro 3.

Dimensão (nível) de avaliação	Verifica-se ...
Reação	... a percepção dos participantes sobre o treinamento propriamente dito (instalações, instrutores, conteúdo, métodos, etc).
Aprendizagem	... a existência ou não de assimilação de conteúdos, atitudes segundo o objetivo do treinamento; existência ou não de mudanças no nível pessoal do treinando devido ao treinamento;
Comportamento no cargo	... a existência ou não de práticas no ambiente do trabalho, aprendidas com o treinamento.
Resultados	... o impacto do treinamento em nível organizacional segundo indicadores de desempenho utilizados pela gestão para acompanhar a consecução dos objetivos institucionais.

**Quadro 3 – Dimensões de avaliação**  
 Fonte: Baseado em Kirkpatrick (1976).

### 3. METODO

Nesta seção, são descritas as principais características do método de pesquisa desenvolvido para consecução do objetivo estabelecido. Serão apresentadas as características da amostra estudada e os dados coletados.

A investigação empírica foi conduzida a partir de uma abordagem quantitativa por meio do método de pesquisa *survey*. Segundo Freitas (2000, p. 105) e colaboradores, “*survey* é apropriado como método de pesquisa quando se deseja responder questões do tipo ‘o quê?’, ‘por que?’, ‘como?’ e ‘quanto?’, ou seja, quando o foco de interesse é sobre ‘o que está acontecendo’ ou ‘como e por que isso está acontecendo’ ”.

Este trabalho foi desenvolvido no mês de setembro e outubro de 2016, no CEDESP (Centro de Desenvolvimento do Servidor Público) já que esta unidade é responsável pelo apoio logístico na execução das ações de Educação e Capacitação Profissional da UFPB. Como complemento, houve visita ao CCSA (Centro de Ciências Sociais Aplicadas), CE



(Centro de Educação) e Reitoria, para alcançar uma amostra com um número mais significativo de participantes.

A preparação do questionário se deu com base nos estudos de Kirkpatrick (1976, 2004), reforçados pelo suporte teórico apresentado pela tese de Abbad (1999) e manteve a estreita relação entre cada um dos itens com o respectivo nível de avaliação em que se enquadra segundo esses autores.

Os itens passaram por um pré-teste com 10 (dez) treinandos e não houve dúvidas quanto à objetividade e alcance dos questionamentos, por tanto, não se fez necessária outra redação para tratar de problemas de coerência e coesão. Finda esta etapa, manteve-se os 20 (vinte) itens de avaliação relativos ao planejamento, execução e aplicabilidade do treinamento, como também o item de satisfação global.

Enquanto se observava o planejamento e execução das políticas de treinamento e desenvolvimento de servidor na instituição, perceberam-se algumas características que dificultavam a aplicação dos questionários para a utilização dos quatro níveis de avaliação. A primeira característica observada é que as turmas formadas eram de servidores que trabalhavam em setores diferentes, o que impossibilitava o acompanhamento individual para a observação dos níveis “comportamento no cargo” e “resultados” que demandariam esforço e tempo indisponíveis para o perfil desta pesquisa.

A segunda característica observada foi a aparente arbitrariedade dos setores em relação ao treinamento: a iniciativa do treinamento surgia do próprio servidor, muitas vezes a chefia não estava envolvida no que diz respeito às necessidades do setor e do treinando. Esta segunda característica evidencia-se em primeiro momento quando do oferecimento dos cursos que acolhem servidores de vários setores, até mesmo de vários *campi*, impossibilitando em tempo hábil entender o processo de planejamento do setor de origem de cada servidor e o impacto do treinamento segundo a abordagem das quatro dimensões (motivo pelo qual se optou por priorizar as reações).

Os servidores, seguindo o plano de cargo e carreira dos servidores técnicos administrativos em Educação, instituído pela lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005, para progredirem por capacitação profissional, respeitando o interstício de 18 (dezoito) meses, comprovam sua capacitação apresentando certificados de que passaram por cursos de treinamento. A dificuldade na observação surge pelo fato de cada servidor ter independência para programar como se dará sua capacitação: se será discutida com o chefe ou não, se será motivada pelas necessidades da instituição ou não. Existe ainda possibilidade de cumprir essa

progressão com cursos à distância – oferecidos por outras instituições e escolhidos pelo próprio servidor.

Tendo em vista estas primeiras observações, percebendo a dificuldade de se observar uma linha estruturada e bem definida de capacitação dos servidores da UFPB, optou-se por desenvolver um questionário e medir a satisfação com o treinamento em uma atividade de treinamento desenvolvida no CEDESP.

Finda a preparação do questionário, estavam em andamento o curso de “Conscientização em segurança da informação” – modalidade à distância – o curso de “Sistemas integrados SIGRH, SIPAC e SIGAA”, modalidade semipresencial e “Excel básico” - modalidade presencial - submetidos à avaliação proposta neste artigo. Pela insuficiência de respostas, estendeu-se a aplicação do questionário em diversos setores da UFPB alcançando assim o total de 40 (quarenta) treinandos.

A maneira que o treinamento foi organizado e estava sendo executado em paralelo à presente pesquisa teve implicações tanto no planejamento desta, quanto na coleta e apreciação dos dados. A primeira característica percebida no planejamento do treinamento na instituição é que não houve, no período desta pesquisa, treinamentos que alcançassem um determinado setor por completo e que pudessem servir de base para se averiguar o desempenho dos treinandos no que diz respeito ao impacto e mudança no ambiente de trabalho. Como já conceituado no presente artigo, uma maneira de se avaliar a satisfação com o treinamento é a observação do setor a qual o treinando pertence, verificação *in loco*, o que na prática se mostrou impossível já que as turmas formadas para as capacitações compreendiam servidores de diversos setores.

Em primeiro momento, aplicou-se o questionário apenas por e-mail usando a lista de treinandos disponibilizada pela DECP (Divisão de Educação e Capacitação Profissional), entretanto, o número de respostas foi insuficiente. Aplicou-se novamente em outra lista também disponibilizada pela DECP, como o número de respostas continuava insuficiente, houve a visitação em alguns setores do prédio da reitoria, do CCSA (Centro de Ciências Sociais Aplicadas) e do CE (Centro de Educação) para atingir o número considerável de respostas 40 (quarenta) respostas. Assim como a aplicação via e-mail, a coleta de dados *in loco* teve certa resistência por parte dos servidores, alguns questionaram a importância de se avaliar o treinamento realizado e com esta justificativa recusaram colaborar com a pesquisa.

Sobre a aplicação do mesmo questionário em diversos cursos, o item 1 e 2 do questionário servem de exemplo para esta possibilidade sem implicações negativas aos

resultados da pesquisa. Os itens perguntam sobre o alcance dos objetivos e o atendimento de expectativas segundo a percepção do servidor, algo que independente da natureza ou do conteúdo do treinamento, pode ser respondido de maneira objetiva e precisa pelo treinando. O alcance dos objetivos, segundo a percepção do treinando, independe da temática do curso, como também a percepção em relação ao “atendimento de expectativas”.

O questionário também não dispôs de quesitos que abrangesse preditores da satisfação de treinamento como a autoeficácia ou a confiança em si mesmo, importantes para uma profunda discussão sobre a eficácia do treinamento, principalmente em cursos à distância como afirma Abbad *et al* (2001). Como não houve inclusão de tais itens, nem uma observação crítica sobre as condições onde os treinandos exercem suas funções, dispensou-se tais preditores, focando na percepção dos treinandos sem atribuir juízo de valor ou prioridade em relação às duas espécies de treinamento: presencial e à distância.

Tomando por exemplo os dois primeiros itens, “alcance de objetivos” e “expectativas do treinamento”, não há razão para subjetivar os termos “objetivos” e “expectativas” e tentar explicá-los caso a caso. O fato é que cada servidor tem sua visão particular do que seria o objetivo do treinamento e tem suas próprias expectativas. Para o presente artigo não se fez necessário entender exatamente o que cada servidor entende por “objetivo” e “expectativa”, mas sim a sua avaliação pessoal em relação ao treinamento na escala de satisfação.

Outro exemplo pode ser obtido a partir do item 5 quando perguntado sobre a importância do treinamento para o desenvolvimento profissional: cada servidor tem uma noção do que considera desenvolvimento profissional, considerando-se novamente a percepção do servidor sobre o seu nível pessoal de satisfação, tendo ele ou não um conceito elaborado em conformidade com o presente artigo do que seria desenvolver-se profissionalmente.

A maneira como se dá os treinamentos na instituição também limitou e direcionou a aplicação do questionário nos cursos que estavam em andamento quando da observação dos quatro níveis de avaliação de Kirkpatrick (1967). O primeiro nível de avaliação - reação - por captar a percepção do treinando em relação ao treinamento de uma maneira geral, não leva em conta necessariamente o conteúdo ou a aplicação do treinamento (consequentemente as peculiaridades deste) ao ponto de inviabilizar a aplicação de um mesmo questionário em treinamentos diversos. Essa característica permitiu que um mesmo questionário fosse disponibilizado, sem prejuízo quanto aos resultados da pesquisa, tanto por e-mail, com base

numa lista de servidores que participaram de cursos no período de julho a outubro, como pela coleta direta nos setores, indo ao encontro dos servidores.

Para melhor estruturar a amostra, tanto para apresentação, quanto para o tratamento dos dados e obtenção dos resultados, agruparam-se os dados em variáveis e estas foram alocadas em um dos níveis de avaliação. Sendo assim, itens com mais afinidade foram agrupados em variáveis e as variáveis foram alocadas em um dos quatro níveis de avaliação, com exceção do item 20 que aparece no terceiro e no quarto nível de avaliação.

O primeiro nível de avaliação – reação – foi composto por três variáveis – *avaliação do treinamento*, *execução do treinamento* e *instrutor* – que por sua vez foram compostos por um arranjo dos itens do questionário que continham ideias afins.

A variável *avaliação de treinamento* foi composta pelos itens 1, 2, 7 e 14 do questionário. A variável *execução do treinamento* foi composta pelos itens 8, 9, 10 e 11 e variável *instrutor* foi composta pelos itens 12, 13, 15 e 16.

O segundo nível de avaliação – aprendizagem – foi construído com apenas uma variável também chamada de *aprendizagem* que por sua vez foi composta pelos itens 4, 17, 18 e 19.

O terceiro nível de avaliação – comportamento no cargo – foi construído com duas variáveis: *comportamento* e *suporte organizacional*. A variável *comportamento* foi construída com os itens 5 e 6, já a variável *suporte organizacional* foi construída com apenas o item 3.

O quarto nível de avaliação – resultados – não aparece de maneira isolada nesta pesquisa pela limitação da mesma. A medição deste nível de avaliação por outros métodos que não a autoavaliação necessitaria de instrumentos e tempo que fugia à realidade da pesquisa, como por exemplo, acompanhamento individual nos setores a que pertencem o treinando antes e depois do treinamento, heteroavaliação (avaliação por parte da chefia e dos colegas de trabalho), dentre outros. Portanto, o quarto nível de avaliação surge associado ao terceiro nível, disposto neste artigo na variável “*comportamento no cargo e resultados*” e construído pelo item 20.

Essa junção do que seria o terceiro e quarto nível de avaliação (comportamento no cargo e resultados, respectivamente) de maneira recorrente é apreciada em outros estudos (ABBAD, 1999) e recebe o nome de *impacto do treinamento no trabalho*. Abbad (2000, p. 1) entende o impacto do treinamento no trabalho como sendo a “autoavaliação feita pelo próprio

participante acerca dos efeitos mediatos produzidos pelo treinamento em seus níveis de desempenho, motivação, autoconfiança e abertura a mudanças nos processos de trabalho”.

A variável “*avaliação do treinamento*”, contida no primeiro nível de avaliação e construída a partir do agrupamento dos itens 1,2,7 e 14, investiga a percepção imediata sobre o treinamento. Os itens dizem respeito a atributos do treinamento que causaram primeira impressão sob o treinando e que podem ser respondidos sem o uso de profunda reflexão. Esta variável se refere: ao alcance de objetivos; expectativas; carga horária adequada e recursos instrucionais.

A variável “*execução do treinamento*”, contida no primeiro nível de avaliação e construída a partir dos itens 8, 9, 10 e 11, investiga a percepção mediata sobre o treinamento. Para respostas destes itens o treinando foi convidado a pensar com um pouco mais de cuidado sobre como foi a execução do treinamento, seu conteúdo e suas práticas. Os itens se referem: à execução do treinamento; à equipe de trabalho; material didático e quantidade de informações.

A variável “*instrutor*”, contida no primeiro nível de avaliação e construída a partir do agrupamento dos itens 12, 13, 15 e 16, investiga a percepção sobre a tutoria do treinamento. Estes itens averiguam a percepção do treinando sobre o desempenho do instrutor em relação à matéria ministrada, incentivo à participação e desenvolvimento do conteúdo de maneira lógica e clara.

O segundo nível de avaliação - aprendizagem - foi averiguado por autoavaliação: o próprio treinando avaliou o seu desempenho. Este nível de avaliação foi composto de apenas uma variável que recebeu o nome de *aprendizagem*, construída a partir dos itens 4, 17, 18, 19 e 20. Estes itens levaram o treinando a refletir sobre a sua aprendizagem desde a assimilação de novos conhecimentos à sua capacidade de aplicar o que foi aprendido em seu trabalho.

O Item 17 apresenta o seguinte texto: “A forma como foi ministrado o conteúdo possibilitou uma boa aprendizagem dos temas abordados”. Esse item alcança a noção de aprendizagem de maneira objetiva, investiga-se a percepção do treinando em relação à transferência de conhecimento a partir do treinamento. Nesse mesmo sentido, tem-se o item 18 com o seguinte texto: “Sinto-me capaz de compartilhar com outras pessoas os conhecimentos adquiridos”. O item 19, por sua vez, amplia a noção de aprendizagem investigando a capacidade do treinando de reconhecer no seu ambiente de trabalho a possibilidade ou não de aplicar o que foi aprendido.

O terceiro nível de avaliação – comportamento no cargo – foi composto por duas variáveis: *comportamento no cargo* e *suporte organizacional*. Este nível foi averiguado por autoavaliação: o próprio treinando, dispondo do conhecimento oferecido pelo treinamento e ciente das dificuldades, resistências ou impasses do seu setor, foi convidado a refletir sobre sua capacidade de transferir o que foi aprendido de maneira horizontal, influenciado seu local de trabalho. A variável *comportamento no cargo* foi construída a partir do item 3, já a variável *suporte organizacional* foi construída a partir dos itens 5 e 6.

Para adequar o artigo a realidade e possibilidade de coleta de dados e aplicação dos questionários na instituição, o item 20 compõe a variável *comportamento no cargo e resultados*, sendo associada ao terceiro e quarto nível de avaliação.

O Quadro 4 relaciona os itens do questionário com cada tema estudado. A satisfação com o treinamento de uma maneira geral, segundo a percepção do treinando, é por fim investigada no item 21.

Percepção do treinando	Item
1º nível de avaliação – reação: avaliação do treinamento	1, 2, 7, 14
1º nível de avaliação – reação: execução do treinamento	8, 9 10, 11
1º nível de avaliação – reação: instrutor	12, 13, 15 e 16
2º nível de avaliação – aprendizagem: aprendizagem	4, 17, 18 e 19
3º nível de avaliação - comportamento no cargo: suporte organizacional	3
3º nível de avaliação– comportamento no cargo: comportamento no cargo	5 e 6
3º e 4º níveis de avaliação - comportamento no cargo e resultados	20

Quadro 4 – Níveis de avaliação e itens de mensuração.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise e discussão dos dados coletados consistiram de três etapas: 1) apresentação de medidas descritivas da amostra; e 2) medidas descritivas da escala; e 3) estabelecimento de modelo de regressão com base na estimação dos mínimos quadrados ordinários. Os procedimentos descritos a seguir foram executados nos programas Microsoft Excel 2010, *Statistical Package for Social Sciences for Windows* (SPSS) versão 18 e R versão 2.15.3.

##### 4.1 Descrição da amostra

A amostra obtida, descrita na Tabela 1, está caracterizada em termos de gênero, faixa etária, nível de escolaridade, experiência com outros treinamentos, estímulo da chefia e modalidade de curso realizado. É possível perceber que houve leve predominância de homens (52,5%) em

relação a mulheres (47,5%); equilíbrio nas faixas etárias entre 21 e 30 anos (25,0%), 31 e 40 anos (27,5%) e 40 anos ou mais (22,5%); e predominância de respondentes com ensino superior em andamento ou completo (62,5%). O tempo médio no cargo verificado na amostra foi de 5,37 anos (valor da mediana igual a 4).

*Tabela 1 – Descrição da amostra*

Variável	Valor	n	%
Gênero	Masculino	21	52,5
	Feminino	19	47,5
Faixa etária	Entre 21 e 30 anos	10	25,0
	Entre 31 e 40 anos	11	27,5
	40 anos ou mais	9	22,5
	Não informou	10	25,0
Escolaridade	Ensino fundamental em andamento/completo	2	5,0
	Ensino médio em andamento/completo	3	7,5
	Ensino superior em andamento/completo	25	62,5
	Pós-graduação em andamento/completa	10	25,0
Experiência em outros treinamentos	Sim	24	60,0
	Não	16	40,0
Estímulo da chefia	Sim	22	55,0
	Não	18	45,0
Modalidade de curso	Presencial	30	75,0
	A distância	10	25,0

Um indicador positivo verificado na amostra é que 62,5% dos treinandos têm por escolaridade o ensino superior completo ou em andamento e 25% pós-graduação em andamento ou completa. Isto reflete em primeiro momento que o plano de cargo e carreira que alcança esta classe de servidores tem surtido um efeito positivo no incentivo à continuidade do desenvolvimento profissional. Entretanto, no que se diz respeito à satisfação com o treinamento, não houve relação direta entre o nível de escolaridade e a satisfação.

A modalidade do curso, experiência em outros treinamentos e estímulo da chefia, curiosamente, aparentam não terem grande influência sobre a satisfação com o treinamento quando da comparação dos diversos perfis. Tomando por exemplo o estímulo da chefia: servidores que foram estimulados não ficaram significativamente mais satisfeitos do que servidores que não receberam estímulo nem desestímulo. O mesmo aconteceu no tocante às modalidades do treinamento e a experiência em treinamentos anteriores: nem a modalidade, nem a experiência em outros treinamentos tiveram impacto na satisfação com o treinamento segundo a percepção dos treinandos.

De forma complementar, a participação da chefia no treinamento segundo a amostra deu-se de maneira equilibrada: 55% (cinquenta e cinco por cento) das respostas revelou o incentivo da chefia, enquanto os outros 45% (quarenta e cinco por cento) revelou indiferença – nem estímulo, nem resistência. Como imaginado, não se esperava haver resistência por

parte da chefia, mas pela maneira que se dá o treinamento na instituição esse equilíbrio surpreendeu já que o treinando não precisa de anuência da chefia para se inscrever nos editais disponíveis pelo CEDESP, nem existe como pré-requisito a obrigatoriedade de relação direta do tema que será abordado no treinamento com as atividades laborais do servidor. Aparentemente, o servidor escolhe a capacitação sem participação da chefia, mas as respostas não convergiram para esta ideia.

#### 4.2 Medidas descritivas da escala

Para todos os itens, a escala variou de 0 a 10 pontos. Na Tabela 2 são apresentadas as medidas descritivas, incluindo a variável dependente satisfação com o treinamento. A análise dos resultados mostrou que os servidores tiveram uma reação positiva em relação aos treinamentos e que houve aprendizado. Para o comportamento no cargo e resultados, houve uma queda na avaliação segundo a percepção dos treinandos, entretanto, sem causar diminuição significativa na satisfação com o treinamento de uma maneira geral.

Tabela 2 – Medidas descritivas dos construtos estudados

Dimensões avaliadas	Média	Mediana	Quartil		Desvio-padrão	Assimetria	Curtose
			1	3			
<b>Painel 1 – Variáveis independentes*</b>							
Avaliação do treinamento	8,09	8,25	7,25	8,93	1,35	-1,09	3,17
Execução do treinamento	8,63	8,75	8,00	9,75	1,08	-0,52	-0,50
Instrutor	8,84	9,00	8,25	9,93	1,06	-1,10	1,52
Aprendizagem	8,31	8,25	7,50	9,93	1,28	-0,91	1,33
Suporte organizacional	7,97	8,00	7,00	9,00	1,86	-2,20	7,89
Comportamento no cargo	8,33	8,75	7,50	9,50	1,61	-2,43	9,92
Resultados	7,12	7,00	6,00	9,00	2,23	-1,02	1,59
<b>Painel 2 – Variável dependente</b>							
Satisfação com o treinamento	7,98	8,00	7,00	9,00	1,29	-0,32	-0,11

\*Medida agregada pela média aritmética simples de respostas dos itens de cada dimensão.

#### 4.3 Análise de dependência da satisfação com o treinamento

A técnica utilizada nessa etapa refere-se à análise de regressão, para verificar relação de dependência entre variáveis. Utilizou-se o modelo de estimação dos mínimos quadrados ordinários (normal linear múltiplo) com método *stepwise (backward)*. A variável resposta refere-se à medida de satisfação com o treinamento. O objetivo dessa modelagem foi obter um modelo que contemplasse, no âmbito das variáveis independentes do estudo, variáveis que contribuíssem para explicação da variável dependente. Logo, as variáveis omitidas na Tabela 3 não apresentaram relação de significância na estimação realizada.



O modelo ficou bem ajustado em termos da estatística F. Ele explica 47,6% da variação total da variável dependente. Os testes aplicados aos resíduos sugerem que o modelo está bem ajustado quanto aos requisitos de normalidade (Lilliefors), homoscedasticidade (Breusch-Pagan) e independência dos erros (Durbin-Watson). Isso possibilita proceder com a discussão das influências observadas.

Os resultados sinalizaram que o comportamento no cargo influenciou positivamente a satisfação com o treinamento ( $p < 0,001$ ). Isto é, controlando outros fatores, em média, maiores níveis de percepção sobre a contribuição do treinamento para o comportamento no cargo estão associados a níveis mais elevados de satisfação com o treinamento. Em acordo com a afirmação dos autores referenciados no presente artigo e com os resultados obtidos a partir da amostra coletada na instituição, a possibilidade de aplicar o aprendido e a satisfação com o treinamento estão relacionados.

Segundo Chiavenato (2000), o treinamento tem a capacidade de promover mudanças tanto no intelecto do indivíduo, como também nas suas atitudes e em seu comportamento. De fato, os indivíduos que se submetem a um treinamento esperam, ao final, desenvolverem alguma habilidade ou conhecimento que antes não tinham, quando isso não acontece, notavelmente não há o que se falar em “estar satisfeito”.

Os itens 5 e 6 do questionário objetivamente investigam a percepção do treinando sobre a melhoria no seu desenvolvimento profissional e a existência de saberes aplicáveis em suas atividades profissionais. É notável que na avaliação do treinamento, o servidor reflita sobre o tempo que dedicou ao curso, importância e aplicabilidade do que foi aprendido, dentre outras características. Como existe um esforço empregado pelo servidor para participar do treinamento e após o término, uma cobrança, pessoal ou organizacional de que se aplique o que foi aprendido, é notável a necessidade de que haja práticas capazes de serem aplicadas e que validem a necessidade de existência do próprio treinamento.

Em razão disso, treinamentos com saberes ou práticas difíceis de serem aplicadas e que não passem a impressão de ganho na vida profissional do servidor põem em questionamento sua própria necessidade de existência, sua eficácia, e por fim, objeto deste estudo, a satisfação com o treinando. O item 3 do questionário alcança objetivamente a ideia de ter ou não condições, no ambiente de trabalho, de aplicar o que foi aprendido. Os resultados sinalizaram que o servidor que participou de um treinamento e se vê impossibilitado de aplicar o aprendido, reflita sobre o tempo que foi gasto, os recursos

aplicados, o esforço pessoal e da equipe e assim tenha uma percepção imediata de insatisfação.

Ambientes com uma cultura organizacional resistente à mudança, resistente às novas práticas, têm um impacto negativo na satisfação com o treinamento segundo a percepção dos servidores treinados. Isso se dá pelo fato do ambiente tornar difícil a aplicação do que foi aprendido, transformando a mudança de comportamento numa atividade penosa.

Os resultados também sinalizaram que a execução do treinamento influenciou positivamente a satisfação com o treinamento ( $p < 0,01$ ). Isto é, controlando outros fatores, em média, maiores níveis de percepção sobre a execução do treinamento estão associados a níveis mais elevados de satisfação com o treinamento. O item 8 do questionário investiga objetivamente a percepção do treinando no que diz respeito ao cumprimento da programação do treinamento, uma das características do treinamento que demonstram ter bastante impacto na satisfação.

Na instituição, onde existem treinamentos facultativos, ou seja, a inscrição dos servidores se dá por vontade própria, a divulgação, especificação da programação, temática, conteúdos e práticas são o que leva o servidor a optar pelo treinamento. Portanto, as especificações do treinamento se tornam um parâmetro bastante conveniente a ser utilizado pelo treinando na sua percepção de satisfação ou insatisfação com o treinamento: caso sejam cumpridas as especificações do treinamento que lhe atraíram, bem provável que seu tempo gasto e dedicação aplicada no treinamento tenham valido à pena, caso contrário, ocorre à insatisfação com o treinamento por ele não corresponder ao que foi divulgado.

O item 9 investiga objetivamente a satisfação com a equipe de treinamento, ou seja, a percepção dos treinandos em relação aos tutores, professores, instrutores, etc. Conforme salientado por LONGHI *et al* (2009), a interação entre aluno-professor e aluno-aluno é um processo complexo que interfere significativamente na aprendizagem e futuramente na sua satisfação.

Acredita-se que na percepção desses treinandos as relações e a rotina dos treinamentos se confundam com a própria ideia de treinamento no sentido de não resumir-los a uma simples explanação de conteúdo. Então, quando o treinando é convidado a avaliar o treinamento, não só o conteúdo explanado será levado em consideração, pelo contrário, todas as características boas e ruins obtidas neste processo em busca da aprendizagem serão consideradas na sua avaliação.

preconceito diante de mudanças e novas tecnologias, ou até mesmo a falta de premiação como incentivo ao treinando de aplicar as novas práticas.

Importante notar que para Kirkpatrick (1976) o nível reação é o nível mais primário, seguido de aprendizagem, comportamento e resultados. Seu pressuposto de que existe interdependência e causalidade entre esses níveis, onde a avaliação positiva do primeiro, colabora para a avaliação positiva do segundo e assim por diante, não foi averiguada na presente amostra. Entretanto, assim como verificado por Alliger e Janak (1989) e por Abbad (1999), na prática, parece não haver esta causalidade e interdependência: a reação não necessariamente é responsável pela valoração positiva dos demais níveis.

**Tabela 3 – Modelo normal linear múltiplo estimado da satisfação com o treinamento.**

Preditores	$\beta$	Intervalo de confiança (LI   LS)	t	p-valor
Intercepto	1,267	-1,218   3,751	1,033	0,308
Comportamento no cargo	0,391	0,179   0,602	3,744	0,001
Execução do treinamento	0,399	0,084   0,714	2,569	0,014
Medidas de ajuste				
Estadística F (4, 205 gl) (p-valor)	18,73 (p<0,000)	D de Lilliefors (p-valor)		0,088 (0,5925)
R <sup>2</sup>	0,503	Breusch-Pagan (2 gl) (p-valor)		0,888 (0,6415)
R <sup>2</sup> ajustado	0,476	Durbin-Watson (p-valor)		1,922 (0,6415)

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi estudar a relação existente entre os níveis de avaliação (reação, aprendizagem, comportamento e resultados) e a satisfação com o treinamento. Reação e o comportamento no cargo influenciaram positivamente a satisfação com o treinamento. Apesar do grande desafio que é o treinamento e desenvolvimento de pessoas, percebe-se a notável necessidade e importância de planejar o treinamento e executá-lo de acordo não só com a necessidade da instituição, mas também levando em consideração as modalidades, o público-alvo, o suporte organizacional, etc. Admitir a existência de diversos preditores positivos e negativos para a satisfação com o treinamento e observá-los quando do planejamento e da execução é contribuir tanto para a satisfação com o treinamento como para o desenvolvimento da própria instituição e, além disso, zelar pelos recursos financeiros e humanos que os treinamentos demandam.

Após a exaustiva visitação ao DECP, CEDESP e familiarização com o modo de funcionamento dos treinamentos na instituição, inclusive na percepção dos treinandos, com apoio dos modelos, propostas e relatos contidos na bibliografia do presente artigo, apurou-se algumas sugestões para trabalhos futuros e para própria instituição.

Em relação à observação dos treinamentos, segundo os quatro níveis de avaliação, é importante ressaltar que existem outros métodos para a coleta de dados. Entretanto, mostraram-se notadamente incoerentes com a proposta e possibilidade de construção e desenvolvimento neste artigo. O segundo e terceiro nível de avaliação, por exemplo, podem ser observados de maneira diversa da que ocorreu, mas devido limitações de tempo e ausência de equipe especializada em cada treinamento, optou-se por inserir a avaliação de todos os níveis em um mesmo questionário.

O segundo nível de avaliação – aprendizagem – pode ser observado com a aplicação de questionário ou a observação da rotina de trabalho dos treinandos antes e após do treinamento. Tomando por exemplo um dos treinamentos alcançados pelo presente artigo, “Informática Básica - Excel”, elaborar uma atividade com problemas a serem resolvidos utilizando esta ferramenta (Excel) antes do treinamento por cada servidor e aplicar novamente ao final do treinamento uma atividade similar seria uma maneira de se investigar a aprendizagem.

O terceiro nível de avaliação – comportamento no cargo – pode ser observado com a visita aos setores dos treinandos antes da execução do treinamento para identificar práticas, maneiras, vícios e condicionamentos relacionados ao servidor e averiguar se tais atitudes continuam as mesmas após o treinamento.

Para uma avaliação mais detalhada do segundo e terceiro nível, pelo modo como se formam as turmas que participaram do treinamento (servidores de diversos setores) demandaria um trabalho árduo e que necessitaria de especialistas em cada área do treinamento, como por exemplo, um servidor experiente em Excel para formular e avaliar as atividades pré-treinamento e pós-treinamento.

Outra maneira de se avaliar o comportamento no cargo e os resultados é a partir da heteroavaliação, ou seja, aplicação de questionário e entrevistas às chefias e aos colegas de trabalho ou usuários dos serviços prestados pelo treinando para que se identifique uma real mudança de postura após o treinamento. Como os treinamentos são aplicados com turmas de diversos setores, impossibilitam um acompanhamento pós-treinamento em relação a cada servidor em seus devidos departamentos na instituição, por tanto não houve aplicação de questionários para os chefes e demais colegas de trabalho dos treinandos. A presença de treinandos que trabalham em diversos setores em um mesmo treinamento e a aplicação do mesmo questionário em diversos treinamentos foi condição necessária para que os questionários fossem elaborados usando a autoavaliação como base para as respostas.

De forma complementar, como sugestões adicionais, é possível propor a replicação do questionário utilizado no presente artigo em uma amostra maior, de preferência que contemple a totalidade dos treinamentos da instituição. Para isto seria interessante vincular a entrega do certificado do treinamento à resposta deste questionário. Também é possível pensar na utilização dos dados relativos à satisfação com o treinamento para o planejamento de futuros treinamentos de mesma característica ou de características similares.

Como visto nos resultados do presente artigo, a satisfação parece não sofrer influência diante da modalidade (presencial ou à distância). Dito isso, seria válido em trabalhos futuros investigar a relação entre as modalidades e a satisfação, como também, investigar o impacto das características individuais no nível de satisfação com o treinamento.

Outra sugestão, para as instituições que planejam suas atividades de capacitação, pode ser propor a sensibilização às chefias para que participem ativamente do planejamento dos treinamentos na instituição. Isto é, desde a percepção e futuro levantamento de necessidades no que diz respeito à capacitação nos setores, até o acompanhamento dos servidores que participaram dos treinamentos, identificando possíveis práticas negativas no âmbito do suporte organizacional e, conseqüentemente, colaborando para a transferência horizontal do conhecimento.

Por fim, reafirma-se a importância de se planejar e executar os treinamentos com base na necessidade da instituição – já que demandam recursos humanos e financeiros públicos - e no perfil dos servidores – imediatamente beneficiados e interessados pelo treinamento. Reafirma-se também a importância de avaliar os treinamentos, já que eles podem ser os responsáveis pelo desenvolvimento pessoal dos servidores e responsáveis pela postura da organização diante dos serviços prestados e do cidadão, beneficiário final do serviço público.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, G. A. *Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho - IMPACT*. Brasília, 1999. Tese (Doutorado) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.

ABBAD, Gardênia; GAMA, Ana Lidia Gomes and BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. *Treinamento: análise do relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho*. Rev. adm. contemp. [online]. 2000, vol.4, n.3, pp.25-45. ISSN 1982-7849. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552000000300003>.

- ABBAD, Gardênia da Silva *et al.* Projeto instrucional, aprendizagem, satisfação com o treinamento e auto-avaliação de impacto do treinamento do trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, Florianópolis*, v. 1, n. 2, p. 129-161, jan. 2001. ISSN 1984-6657. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/6820/6302>>. Acesso em: 30 out. 2016.
- ABBAD, G., PILATI, R., & PANTOJA, M. J. B. (2003, julho/agosto/setembro). Avaliação de treinamento: análise da literatura e agenda de pesquisa. *Revista de Administração*, 38(3), 205-218.
- ABBAD, G., CORRÊA, V., & MENESES, P. Avaliação de Treinamentos a Distância: Relações Entre Estratégias de Aprendizagem e Satisfação Com o Treinamento. *RAM - Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, SP, v. 11, n. 2, Mar/Abr. 2010. Disponível em <<http://www.scielo.br/>>. Acesso em: 17 de Out. 2016.
- AGUINIS, Herman; KRAIG, Kurt. Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annu. Rev. Psychol.* 2009.
- ANTONELLO, C. S. *A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica*. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ALLIGER, G. M.; JANAK, E. A. Kirpatrick's levels of training criteria : thirty years later. *Personnel Psychology*, n. 42, p. 331-342, 1989.
- ARAÚJO, Luís César G. de. *Gestão de Pessoas*. - São Paulo: Atlas, 2006.
- BORGES-ANDRADE, J. E. & OLIVEIRA-CASTRO, G. A. (1996). Treinamento e Desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas. *Revista de Administração (USP)*, 31 (2): 112- 125.
- 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*.
- BROAD, M. L.; NEWSTROM, J. W. *Transfer of training: action-packed strategies to ensure high payoff from training investments*. Boston, MA: Addison-Wesley, 1992.
- CAMARGO, D. . *Psicologia Organizacional*. 1. ed. Florianópolis: Sistema Universidade Aberta do Brasil – CAPES, 2009. v. 1. 126p.
- CARNEVALE, A. P.; SCHULZ, E. R. *Return on investment: Accounting for training*. *Training & Development*, n. 7, p.1-32, julho. 1990.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos - Edição Compacta*. São Paulo: Atlas, 1998.

- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: 3ª edição, 2009.
- DUTRA, J. S. *Gestão De Pessoas: Modelos, Processos, Tendências E Perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.
- DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva*. São Paulo: Atlas, 2009.
- EBOLI, Marisa. *Educação Corporativa no Brasil: princípios de sucesso e melhores práticas*. In: BAYMA, F. *Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- EBOLI, Marisa. JUNIOR, Flavio Hourneaux; DIAS, Carolina Aparecida de Freitas. *Avaliação de Resultados em Educação Corporativa: Análise de avaliação de Kirkpatrick-Philips e sua relação com o Balanced Scorecard*. In: *Encontro da ANPAD*, 37., Rio de Janeiro: XXXVII ANPAD, 2013. 16p.
- FISCHER, André Luiz. *O Conceito De Modelo de Gestão De Pessoas - Modismo e Realidade em Gestão de Recursos Humanos nas Empresas Brasileiras (Introdução) in Gestão por Competências: um modelo avançado para gerenciamento de pessoas!* organizador e autor Joel Sousa Dutra [et. al.]. São Paulo Editora gente, 2001.
- FREITAS, Henrique; OLIVEIRA, Mírian; SACOOL, Amarolinda Zanela; MOSCAROLA, Jean. *O método de Pesquisa survey*. *Revista de Administração*, São Paulo v.35, n.3, p.105-112, julho/setembro 2000.
- HANASHIRO, D. M.; TEIXEIRA, M. L.; ZACCARELLI, L. M. *Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2007.
- KIRKPATRICK, D. L. *Evaluation of training*. In: CRAIG, R. L. (Org.). *Training and development handbook*. 2. ed. New York : McGraw-Hill, 1976. p. 118.
- KIRKPATRICK, D. L. *Evaluating training programs: the four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1994.
- KIRKPATRICK, D. L. *Evaluating training programs: The four levels* (2nd ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 1998.

- LACOMBE, Francisco. *Recursos Humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- LONGHI, Magali T.; BEHAR, Patrícia.; BERCHT, M. A busca da dimensão afetiva em ambientes virtuais de aprendizagem. In: *BEHAR, Patrícia e colaboradores. Modelos pedagógicos em educação a distância*. Porto Alegre: Artmed, 2009. p. 204-229.
- MARRAS, Jean P. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 11 ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- RUAS, R., ANTONELLO, C.S.& BOFF, L.H. *Os Novos Horizontes da Gestão – Aprendizagem Organizacional e Competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- MUSSAK, Eugenio. *Gestão Humanista de Pessoas: o fator humano como diferencial competitivo*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2010.
- PHILLIPS, Jack K. *Handbook of training evaluation and measurement methods*. Butterworth-Heinemann, 1997, 420 p.
- PHILLIPS, Jack J. *Return on investment in training and performance improvement programs*. New York: Butterworth-Heinemann, 2003.
- ROBBINS, S. P. (1999). *Comportamento Organizacional* (8ª ed.). Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.
- RONNIE FIGUEIREDO, J de A. *O processo de análise do retorno sobre investimento em treinamento*. 98p. Rio de Janeiro. 2008. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Fluminense.
- RUAS, R., ANTONELLO, C.S.& BOFF, L.H. *Os Novos Horizontes da Gestão – Aprendizagem Organizacional e Competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- SALOVAARA, H. *An exploration of students' strategy use in inquiry-based computer-supported collaborative learning*. *Journal of Computer Assisted Learning*, v. 21, p. 39-52, 2005.
- SANTOS-FILHO, G.M. & MOURÃO, L. (2011). *A Relação entre Comprometimento Organizacional e Impacto do Treinamento no Trabalho*. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 11(1), 75-89.
- SPECTOR, Paul. *Psicologia nas Organizações*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ZERBINI, Thaís; ABBAD, Gardênia. *Impacto de treinamento no trabalho via internet*. *RAE electron.*, São Paulo , v. 4, n. 2, Dec. 2005 . Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php>



?script=sci\_arttext&pid=S1676-56482005000200001&lng=en&nrm=iso>. Acessado em 17 de outubro de 2016.

## APÊNDICE



### Questionário de pesquisa



Essa pesquisa faz parte de trabalho de conclusão de curso (TCC) em Tecnologia em Gestão Pública do discente José Bezerra de Macena Neto, orientado pelo Professor Flávio Perazzo Barbosa Mota.

O objetivo é estudar a percepção do treinando em relação a treinamento realizado por meio do CEDESP.

Não existem respostas certas ou erradas.

O nome do treinando será necessário única e exclusivamente para o controle da coleta de dados, evitando que uma mesma pessoa responda o questionário mais de uma vez. Todos os dados são confidenciais e serão utilizados apenas para fins estatísticos e acadêmicos.

Nome: \_\_\_\_\_

Curso realizado no CEDESP que será objeto de sua avaliação: \_\_\_\_\_

A seguir, apresentamos afirmações para avaliação do treinamento realizado e indicado na questão anterior. Pedimos que seja apontado o quanto você **CONCORDA** ou **DISCORDA** de cada uma delas.

Afirmações	Escala										
	Discordo totalmente					Concordo totalmente					
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. O treinamento alcançou os objetivos propostos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. O treinamento atendeu suas expectativas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Existem condições no ambiente do trabalho para aplicação dos conhecimentos adquiridos com o treinamento.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Houve por sua parte aprendizagem de novos conhecimentos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. O treinamento possibilitou melhoria no seu desenvolvimento profissional.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. O treinamento contou com conteúdos e práticas capazes de serem aplicadas em suas atividades profissionais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. O planejamento do treinamento e sua carga horária foram adequados.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. A execução do programa de treinamento cumpriu o previsto na programação.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. A equipe de treinamento atuou de maneira adequada (instrutores, tutores, etc.).	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. O material didático utilizado e sua organização foram adequados.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. A quantidade de informações ministradas foi suficiente para compreensão do assunto.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. O instrutor demonstrou conhecimento da matéria ministrada.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. O instrutor incentivou a participação da turma, demonstrando abertura para possíveis questionamentos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Os recursos instrucionais (projektor, multimídia, etc.) foram adequados à transmissão do conteúdo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. O instrutor utilizou uma linguagem de fácil entendimento e adequada ao público alvo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. O instrutor desenvolveu o conteúdo de maneira lógica, clara e objetiva.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. A forma como foi ministrado o conteúdo possibilitou uma boa aprendizagem dos temas abordados.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. Sinto-me capaz de compartilhar com outras pessoas os conhecimentos adquiridos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. Reconheço situações no trabalho em que é adequado aplicar o conteúdo aprendido.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20. Sinto-me capaz de propor mudanças no meu setor de trabalho, com base no que foi aprendido.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

21. A seguir, indique, de uma maneira geral, seu grau de satisfação com relação ao treinamento realizado.

De uma maneira geral, em relação ao treinamento realizado, posso dizer que fiquei...											
Nada satisfeito			Moderadamente satisfeito						Totalmente satisfeito		
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

A seguir, apresentamos questões referentes ao seu perfil demográfico.

Qual seu sexo?  Masculino  Feminino

Qual a sua idade? \_\_\_\_\_

Qual seu estado civil

Casado (inclusive união estável ou união informal)

Solteiro

Outros (quaisquer outros estados que não se incluam na outras opções, por exemplo: viuvez, divórcio).

Qual seu nível de escolaridade?

Ensino fundamental em andamento/completo

Ensino médio em andamento/completo

Ensino superior em andamento/completo

Pós-graduação em andamento/completa (mestrado ou doutorado)

Você teve outras experiências de trabalho antes de assumir a atual?

Sim, no setor privado (inclusive empregos informais)

Sim, no setor público

Sim, no setor privado (inclusive empregos informais) e no setor público

Não, este é minha primeira experiência de trabalho.

Você teve experiência em outros treinamentos realizados no CEDESP?

Sim, já passei por outros treinamentos.

Não, nunca passei por outros treinamentos.

Há quanto tempo (em anos) você está no seu cargo atual?

Menos de 1 (um) ano

Outro: \_\_\_\_\_

Houve estímulo da chefia para participar do treinamento indicado?

Sim, fui estimulado pelo meu chefe.

Não, fiz o curso apesar da resistência do meu chefe.

Não fui estimulado, nem houve resistência.

**Muito obrigado pela sua participação e colaboração!**