



AVALIAÇÃO DA EFETIVIDADE DAS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO NO SETOR PÚBLICO FEDERAL: um estudo entre servidores de um Instituto Federal de Ensino

EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF THE TRAINING IN THE FEDERAL PUBLIC SECTOR: a study among servers of a Federal Institute of Education

Edilma Pereira de Oliveira

Bacharel em Administração pela Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)
Pós-Graduanda pela Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF)
Email: edilma.pereira@hotmail.com

Maria Célia da Silva Lima

Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Professora da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF)
Endereço: Secretaria de Educação a Distância (SEaD/UNIVASF) - Campus Petrolina.
Av. Jose de Sá Maniçoba, s/n - Centro - 56304-917 - Petrolina-PE
Email: maria.celia@univasf.edu.br

RESUMO

Objetivou-se neste trabalho avaliar a efetividade das ações de capacitação ofertadas por um instituto federal na percepção dos servidores capacitados. No método utilizou-se duas fontes de informações: documentos e o próprio treinando (autoavaliação). O questionário compôs-se das escalas de autoavaliação de impacto do treinamento no trabalho e suporte à transferência de treinamento. Analisou-se com estatísticas descritivas. Os resultados indicaram uma percepção positiva dos servidores quanto a melhoria na qualidade do trabalho realizado após as capacitações. Contudo, o impacto foi de magnitude moderada e houve percepção negativa quanto a retenção das informações adquiridas na capacitação e falta de apoio organizacional e da chefia à aplicação de novas aprendizagens no trabalho dos servidores.

Palavras-chave: Avaliação de Treinamento, Capacitação no Setor Público, Impacto do Treinamento no Trabalho.

ABSTRACT

The purposes of this article was to evaluate the effectiveness of the training actions offered by a federal institute in the perception of the trained serves. The method we used two information sources: documents and own training (self-evaluation). The questionnaire composed of self-evaluation scales of impact of training on work and support the transfer of training. Analyzed with descriptive statistics. The results indicated a positive perception of the servers as the improvement in the quality of work performed, after the courses. However, the impact has been moderate magnitude and there was negative perception about the retention of

Recebido em 30.06.2018. Publicado em 26.12.2018



Licensed under a Creative Commons Attribution 3.0 United States License

information acquired in the training and deficiency of organizational support and leadership for the implementation of new learning in the work of servers.

Keywords: Training Evaluation, Development in the public sector, Training Impact at Work.

1 Introdução

No atual cenário tem sido constante as mudanças organizacionais e nessa conjuntura há de se reconhecer a importância do capital intelectual para o processo de melhoria nas organizações, as quais devem empenhar-se para que haja um alinhamento das competências individuais dos trabalhadores com os objetivos almejados pela instituição a fim de alcançar excelência nos resultados.

Com isso, o processo de treinar e desenvolver pessoas cresce a cada dia como estratégia organizacional, buscando sempre agregar novas habilidades e conhecimentos a todos que compõem a organização, visto que o fator humano é fundamental para a execução de qualquer atividade realizada pela instituição (DIAS, 2016).

Essa preocupação torna-se crescente, não só nas empresas privadas, mas também nas organizações públicas, pois a administração pública moderna ou administração pública gerencial, conforme descrito por Bresser-Pereira (1998) passou a orientar os órgãos públicos a investirem no desenvolvimento de competências para que as pessoas criem, produzam, desenvolvam e melhorem os serviços públicos ofertados ao cidadão, impactando positivamente nas rotinas de trabalho e gerando melhoria do desempenho individual e organizacional.

Diante da importância das ações de treinamento para uma organização, faz-se necessário analisar se os resultados obtidos com essas capacitações estão trazendo impactos positivos e efetividade para os servidores e para a instituição. Por isso, alguns estudiosos (MOURÃO; ABBAD; ZERBINI, 2014) enfatizam a necessidade de que seja realizada avaliação em relação ao impacto dos treinamentos no trabalho dos servidores, a fim de verificar se as ações de treinamento e desenvolvimento provocaram uma mudança na atuação dos indivíduos e nos resultados das organizações, e não somente propiciaram aquisição sistemática de conhecimentos.

Nesse sentido (BORGES; ABBAD; MOURÃO, 2006) entendem que o impacto no trabalho é a razão para que existam as ações educativas, pois não é suficiente obter aquisição sistemática de conhecimentos é necessário provocar uma mudança na atuação dos indivíduos e nos resultados das organizações. Por isso a prática de avaliações, não somente de reação, mas de impacto no treinamento, tem registrado um grande avanço na área de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E).

No que concerne as ações de treinamento no setor público federal, cabe ressaltar que tais ações são conhecidas no âmbito das instituições federais de ensino com a terminologia ações de **capacitação**, termo como é citado nos dispositivos legais. Entretanto, na literatura ele é abordado através dos conceitos de TD&E. Nesse sentido capacitação está relacionado ao termo **treinamento** que de acordo com a definição proposta por Vargas e Abbad (2006) envolve eventos de curta e média duração, como cursos ou oficinas, que buscam promover a melhoria do desempenho individual no trabalho.

Nessa perspectiva, constata-se a importância em avaliar as ações de capacitação oferecidas pelas instituições públicas, pois somente assim será possível averiguar a

efetividade destas para a instituição, assim como identificar aspectos que dificultam ou facilitam o desempenho dos treinandos, as contribuições dos cursos e o suporte à aplicação no trabalho do que foi aprendido nos eventos de TD&E.

É nesse sentido que o suporte à transferência do treinamento é visto como forte preditor de impacto, pois sem esse recurso, somente a aquisição de conhecimentos e habilidades são insuficientes para gerar mudanças no trabalho, em nível de eficiência organizacional. Por isso as organizações precisam realizar avaliações dos itens de suporte, antes de submeter suas equipes a treinamentos que poderão não ser efetivos quando eles retornarem para seus ambientes de trabalho (TAMAYO e ABBAD, 2006).

Em relação à avaliação da efetividade de ações de capacitação, verificou-se que pesquisadores (ABBAD et al., 2006; ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006; LIMA; ROWE; MOURÃO, 2017) têm procurado investigar quais eventos do ambiente pós-treinamento influenciam positiva ou negativamente a eficácia do treinamento. Abbad et al. (2006, p. 414) enfatizam que, nesta linha, “a variável-critério mais comumente investigada tem sido a transferência de treinamento ou impacto do treinamento no trabalho”.

Define-se o **impacto do treinamento no trabalho** como a autoavaliação feita pelo próprio participante e seus pares acerca dos efeitos produzidos pelo treinamento em seus níveis de desempenho, motivação e atitudes após a participação em ações de capacitação (ABBAD, 1999). Já o **Suporte à Transferência de Treinamento** refere-se ao apoio recebido pelo egresso do treinamento para aplicar no trabalho as habilidades adquiridas nesses eventos instrucionais (ABBAD et al., 2012).

Assim, diante da importância de se conhecer os resultados dos eventos de capacitação nas instituições públicas e considerando que a capacitação se não estiver adequada às necessidades das organizações e dos indivíduos pode não gerar resultados positivos em relação aos objetivos almejados, propõe-se o presente estudo com a seguinte problemática: **Qual a percepção dos servidores do IFPE quanto à efetividade dos treinamentos ofertados pela instituição?** Assim, visando responder a essa questão delineou-se os seguintes objetivos:

- **Objetivo Geral:** Avaliar a efetividade das ações de capacitação ofertadas por um instituto federal de ensino na percepção dos servidores capacitados.

- **Objetivos Específicos:**

- Descrever o processo de capacitação ofertado pelo IFPE;
- Mensurar o grau de percepção dos servidores capacitados quanto ao impacto da capacitação no trabalho dos mesmos;
- Verificar se os conhecimentos adquiridos com a realização das ações de capacitação estão sendo aplicados na atividade laboral diária dos servidores capacitados;
- Averiguar se os servidores capacitados estão recebendo apoio para aplicar no trabalho as habilidades adquiridas na capacitação.

Ademais, é importante salientar o valor científico deste trabalho por adentrar em um campo ainda pouco explorado no campo científico que é o da mensuração dos resultados decorrentes da capacitação profissional de servidores públicos (DIAS, 2016). Destaca-se, ainda, que a presente pesquisa subsidiará dados para futuras decisões acerca do processo de treinamento adotado na instituição investigada, além de contribuir na área de TD&E com estudos focando a capacitação de servidores públicos federais.

2 Procedimentos Metodológicos

A pesquisa apresenta-se como descritiva com abordagem quantitativa. Para a coleta de dados utilizou-se uma combinação de duas fontes de informações: documento e o próprio treinando (autoavaliação) e a estratégia metodológica teve um percurso em duas etapas: pesquisa documental e aplicação de questionário.

A organização investigada foi um *Campus* do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco – IFPE, localizado no interior do estado, na cidade de Afogados da Ingazeira, implantado em agosto de 2010. Disponibiliza para a comunidade cursos técnicos integrados (Informática e Saneamento), três subsequentes (Agroindústria, Eletroeletrônica e Saneamento), além de mais dois de qualificação profissional (Operação e Manutenção de Computador e Panificação e Confeitaria). Tem um quadro de pessoal composto por 50 professores e 34 técnico-administrativos.

Para a pesquisa foram avaliadas as ações de capacitação do ano 2017, componentes do Plano Anual de Capacitação. Foram 21 ações realizadas por 17 servidores da categoria Técnico-Administrativo em Educação, visto que alguns servidores participaram de mais de um evento de capacitação no mesmo ano. Dessa forma, os participantes da pesquisa foram os egressos dessas ações.

Na etapa 1, após autorização da Coordenação de Gestão de Pessoas da instituição, fez a **pesquisa documental** a partir da análise do arcabouço legal que normatiza a capacitação no âmbito federal e de documentos internos da instituição referentes ao processo de capacitação do último ano. Inicialmente, realizou-se tratamento e análise do material com a seleção dos documentos que tratavam especificamente do processo de capacitação e na sequência fez-se a análise do teor textual e do conteúdo do material selecionado. Com base nas informações coletadas, fez-se a descrição da política de capacitação desenvolvida na instituição.

Para a etapa 2, utilizou-se o **questionário** estruturado em duas partes. A primeira contendo perguntas para obtenção de informações quanto ao perfil dos pesquisados e a percepção destes em relação à aplicabilidade e utilidade dos cursos de capacitação promovidos pelo IFPE/*Campus* Afogados da Ingazeira e a segunda parte composta de duas escalas de concordância do tipo *Likert*, com cinco pontos. A escala de Autoavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho (Medida em amplitude), proposta por Pilati e Abbad (2005) possui 10 itens e a de Suporte à Transferência do Treinamento, versão adaptada de Abbad (1999) e Abbad e Sallorenzo (2001), com 21 itens. A aplicação foi realizada no período de 03/05 a 10/06 por intermédio do correio de mensagens eletrônicas Institucional dos servidores, contendo mensagem direcionando um *link* para acesso ao instrumento no ambiente do *Google.docs*. Os dados obtidos, foram exportados para tabelas no Microsoft Excel e submetidos às análises estatísticas descritivas processadas por meio do software *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versão 21.

Cabe ressaltar que a limitação do tamanho da amostra impossibilitou a aplicação de técnicas estatísticas multivariadas, visto que violava o atendimento aos pressupostos requeridos nesse tipo de análise. Dessa forma, optou-se neste trabalho pelas análises estatísticas descritivas, visto que de acordo com Abbad et al (2012, p. 256) ‘Relatórios de avaliação de treinamento precisam conter resultados descritivos que resumam as avaliações’.

3 Resultados

Através da **análise documental**, constatou-se que o IFPE possui como normativo interno principal que rege as ações de capacitação o Plano Institucional de Capacitação dos Servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco – PIC (IFPE, 2010), executado através de uma programação anual elaborada pela Diretoria de Gestão de Pessoas do IFPE em conjunto com as Coordenações de Gestão de Pessoas dos *Campi*. É aprovado pela Direção Geral do *Campus* com base nas demandas de capacitação e qualificação apresentadas pelas unidades administrativas ao órgão de Gestão de Pessoas.

Essa programação anual é denominada Plano Anual de Capacitação – PAC, elaborado com base nos princípios emanados da Lei nº. 11.091/2005, dos Decretos de nº 5.707, 5.824, 5.825 do ano de 2006 e da Portaria nº 27, de 15 de janeiro de 2014. O PAC tem como propósito estabelecer a política de desenvolvimento de recursos humanos do IFPE, através da orientação das ações de capacitação e estímulo ao crescimento constante dos servidores por meio do desenvolvimento de competências técnicas, humanas e conceituais, conjugando objetivos individuais e organizacionais.

Ressalta-se que os citados normativos estabelecem que uma das formas de desenvolvimento profissional dos servidores das autarquias e fundações federais dar-se-á pela mudança de nível de capacitação, mediante progressão por capacitação profissional. Assim, verifica-se que para ocorrência de tal ascensão é exigida a condição de certificado de participação em evento de capacitação, compatível com o cargo ocupado, com o ambiente organizacional e carga horária mínima exigida.

Dessa forma, o planejamento das ações anuais de capacitação no âmbito do IFPE é subsidiado pelo Levantamento das Necessidades de Capacitação (LNC), que identifica a demanda dos servidores quanto aos eventos de capacitação. O LNC, de acordo com os documentos analisados, é realizado através de um formulário, cujo evento de capacitação demandado deve ter relação com o cargo e o ambiente organizacional em que o servidor atua. Após análise e tramitação nas instâncias superiores é aprovado por meio de Portaria interna da Direção Geral do *Campus*. Para participar das ações, os servidores formalizam a solicitação através de um processo administrativo. Quanto às atividades de capacitação no *Campus* de Afogados da Ingazeira, estas são desenvolvidas apenas na modalidade presencial e envolvem: Cursos de curta duração, Oficinas, Seminários, Congressos e Palestras.

Outro fato importante observado na análise dos documentos, foi que os servidores egressos dos cursos de capacitação realizam somente uma avaliação de reação, não sendo suficiente para medir a efetividade de tais ações para as atividades laborais e o que realmente foi agregado a esse servidor.

3.1 Avaliação dos Egressos dos Cursos de Capacitação

A amostra da pesquisa foi constituída de 17 servidores egressos de ações de capacitação do ano 2017, da categoria técnico-administrativo (população-alvo desta pesquisa), dos quais 10 responderam voluntariamente ao questionário (taxa de retorno de 58%). Após o tratamento preliminar dos dados a amostra ficou constituída por 8 egressos, totalizando 8 questionários válidos.

A caracterização da amostra revelou que houve predominância de participantes do sexo masculino, 62,5% e 75% na faixa etária entre 21 e 30 anos. 37,5% possuem Pós-graduação. Todos os entrevistados possuem entre 1 e 6 anos de serviço no IFPE/*Campus*

Afogados da Ingazeira e nunca estiveram lotados em outro *Campus*. Além disso, 50% dos participantes exercem função gratificada ou cargo de direção.

Em relação a percepção dos respondentes à aplicabilidade e utilidade dos cursos de capacitação promovidos pelo IFPE/*Campus* Afogados da Ingazeira, 50% afirmaram possuir alta motivação para participar dos cursos oferecidos pelo IFPE/*Campus* Afogados da Ingazeira. A aquisição de conhecimentos para a função desempenhada é a principal razão citada pelos egressos para participar dos cursos (75%). Quanto à decisão de participar dos cursos, 50% afirmou ser sua e os outros 50% em conjunto com o chefe. Algumas propostas de melhoria para as ações de capacitação foram citadas pelos egressos, tais como: aumento no orçamento, maior incentivo das chefias, antecipação de despesas para pagamento de diárias antes da participação no curso, distância das cidades de realização dos cursos e flexibilidade nos horários para os servidores do interior do Estado.

Em relação aos resultados dos dados quantitativos, na Tabela 1 são apresentados os resultados descritivos referentes à percepção dos participantes da pesquisa em relação ao impacto do treinamento no trabalho, medido em amplitude, numa escala de concordância de 5 pontos, variando de 1 (discordo totalmente com a afirmativa) a 5 (concordo totalmente com a afirmativa).

Tabela 1: Resultados descritivos – Impacto do Treinamento no Trabalho

| Itens | Mínimo | Máximo | Média | Desvio padrão |
|--|--------|--------|-------------|---------------|
| 1. Utilizo com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento. | 1,0 | 5,0 | 3,63 | 1,69 |
| 2. Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento. | 2,0 | 5,0 | 3,88 | 1,36 |
| 3. As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros, em meu trabalho, em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento. | 1,0 | 5,0 | 3,00 | 1,51 |
| 4. Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento. | 1,0 | 5,0 | 2,63 | 1,51 |
| 5. Quando aplico o que aprendi no treinamento executo meu trabalho com maior rapidez. | 2,0 | 5,0 | 4,13 | 1,25 |
| 6. A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento. | 2,0 | 5,0 | 4,25 | 1,17 |
| 7. A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento. | 2,0 | 5,0 | 3,63 | 1,30 |
| 8. Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho. | 2,0 | 5,0 | 3,63 | 1,51 |
| 9. Após minha participação no treinamento tenho sugerido, com mais frequência, mudanças nas rotinas de trabalho. | 2,0 | 5,0 | 3,63 | 1,30 |
| 10. O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades. | 3,0 | 5,0 | 4,38 | 0,92 |
| Total /Resumo | - | - | 3,68 | 1,35 |

Fonte: Dados da pesquisa

A análise descritiva dos escores da escala de **impacto do treinamento no trabalho** revelou que houve uma percepção positiva de impacto no trabalho dos cursos de capacitação

oferecidos aos servidores pelo IFPE/*Campus Afogados da Ingazeira* ($M = 3,68$; $DP = 1,35$), em questões relacionadas ao aumento da eficiência, motivação, autoconfiança e sugestões de mudança nas rotinas, conforme os dados da pesquisa. No entanto o impacto foi de magnitude moderada.

Os itens que obtiveram médias mais elevadas foram respectivamente: 5 ($M= 4,13$; $DP= 1,25$), 6 ($M= 4,25$; $DP= 1,17$) e 10 ($M= 4,38$; $DP= 0,92$) que se referem as percepções quanto: à aplicação do que aprendeu no treinamento faz executar o trabalho com maior rapidez, a qualidade do trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento e que o treinamento que fez beneficiou os colegas de trabalho, que aprenderam algumas novas habilidades com o treinado. Isso demonstra que os pesquisados percebem que estão conseguindo transferir para suas atividades laborais os conteúdos aprendidos nos treinamentos, de forma a melhorar o seu desempenho na realização de suas tarefas.

Em contrapartida, as avaliações mais baixas foram atribuídas pelos servidores capacitados aos itens 3 ($M= 3,00$; $DP= 1,51$) e 4 ($M= 2,63$; $DP= 1,51$) que são referentes: as habilidades aprendidas no treinamento fizeram com que cometessem menos erros no seu trabalho, em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento e quanto a recordação dos conteúdos ensinados no treinamento, o que demonstra que a qualidade dos cursos de capacitação promovidos pelo IFPE/*Campus Afogados da Ingazeira* não estão sendo vistos como satisfatórios pelos servidores, inferindo que as informações repassadas na capacitação não estão sendo retidas pelos participantes.

Com relação aos valores obtidos no desvio padrão para o cálculo numa escala de 5 pontos foram considerados altos (acima de 0,94). Embora os escores não tenham sido baixos, observa-se que houve variabilidade de opiniões na avaliação dos itens entre os respondentes a respeito das questões avaliadas. Excetuando-se o item 10 que obteve o menor valor do DP (0,92), o que evidencia congruência entre as respostas dos participantes da pesquisa, no que diz respeito aos cursos de capacitação proporcionarem benefícios aos colegas de trabalho no aprendizado de novas habilidades.

Para os resultados descritivos referentes à percepção atual dos participantes da pesquisa em relação ao **Suporte à Transferência de Treinamento** estão apresentados na Tabela 2. Foram avaliadas 21 afirmativas subdivididas em: fatores situacionais de apoio, consequências associadas ao uso das novas habilidades e suporte material numa escala de concordância de 5 pontos, variando de 1 (nunca) a 5 (sempre).

Tabela 2: Resultados descritivos – Suporte à Transferência de Treinamento

| Itens | Mínimo | Máximo | Média | Desvio padrão |
|--|--------|--------|-------------|---------------|
| Fatores Situacionais de Apoio | | | | |
| 1. Tenho tido oportunidades de usar no meu trabalho as habilidades que aprendi no treinamento. | 3,0 | 5,0 | 3,63 | 0,74 |
| 2. Falta-me tempo para aplicar no trabalho o que aprendi no treinamento. | 1,0 | 4,0 | 2,88 | 0,83 |
| 3. Os objetivos de trabalho estabelecidos pelo meu chefe encorajam-me a aplicar o que aprendi no treinamento. | 1,0 | 4,0 | 2,63 | 1,30 |
| 4. Os prazos de entrega de trabalhos inviabilizam o uso das habilidades que eu aprendi no treinamento. | 2,0 | 4,0 | 3,00 | 0,76 |
| 5. Tenho tido oportunidades de praticar habilidades importantes (recém-adquiridas no treinamento), mas, comumente, pouco usadas no trabalho. | 2,0 | 5,0 | 3,50 | 0,93 |

Avaliação da Efetividade das Ações de Capacitação no Setor Público Federal: Um Estudo entre Servidores de um Instituto Federal de Ensino

| Itens | Mínimo | Máximo | Média | Desvio padrão |
|--|------------|------------|-------------|---------------|
| 6. Os obstáculos e dificuldades associados à aplicação das novas habilidades que adquiri no treinamento são identificados e removidos pelo meu chefe. | 1,0 | 4,0 | 2,38 | 0,92 |
| 7. Tenho sido encorajado pela minha chefia imediata a aplicar, no meu trabalho, o que aprendi no treinamento. | 2,0 | 4,0 | 3,00 | 0,93 |
| 8. Meu chefe imediato tem criado oportunidades para planejar comigo o uso das novas habilidades. | 1,0 | 4,0 | 2,63 | 1,30 |
| 9. Eu recebo as informações necessárias à correta aplicação das novas habilidades no meu trabalho. | 1,0 | 4,0 | 2,38 | 1,30 |
| Escores | | | 2,89 | 1,00 |
| Consequências Associadas ao Uso das Novas Habilidades | | | | |
| 10. Em meu ambiente de trabalho, minhas sugestões, em relação ao que foi ensinado no treinamento são levadas em consideração. | 3,0 | 4,0 | 3,75 | 0,46 |
| 11. Meus colegas mais experientes apoiam as tentativas que faço de usar no trabalho o que aprendi no treinamento. | 2,0 | 4,0 | 3,25 | 0,89 |
| 12. Minha organização ressalta mais os aspectos negativos (ex.: lentidão, dúvidas) do que os positivos em relação ao uso das novas habilidades. | 1,0 | 2,0 | 1,50 | 0,53 |
| 13. Tenho recebido elogios quando aplico corretamente no trabalho as novas habilidades que aprendi. | 1,0 | 5,0 | 3,25 | 1,49 |
| 14. Quando tenho dificuldades em aplicar eficazmente as novas habilidades, recebo orientações sobre como fazê-lo. | 1,0 | 5,0 | 2,88 | 1,46 |
| 15. Chamam minha atenção quando cometo erros ao utilizar as habilidades que adquiri no treinamento. | 1,0 | 5,0 | 2,88 | 1,46 |
| Escores | | | 2,92 | 1,05 |
| Suporte Material | | | | |
| 16. Minha organização tem fornecido os recursos materiais (equipamentos, materiais, mobiliário e similares) necessários ao bom uso, no trabalho, das habilidades que aprendi no treinamento. | 2,0 | 5,0 | 3,25 | 1,16 |
| 17. Os móveis, materiais, equipamentos e similares têm estado disponíveis em quantidade suficiente à aplicação do que aprendi no treinamento. | 2,0 | 4,0 | 3,13 | 0,83 |
| 18. Os equipamentos, máquinas e/ou materiais por mim utilizados estão em boas condições de uso. | 2,0 | 5,0 | 4,00 | 1,07 |
| 19. As ferramentas de trabalho (micros, máquinas e similares) são de qualidade compatível com o uso das novas habilidades. | 2,0 | 5,0 | 3,63 | 1,06 |
| 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 treinamento. | 2,0 | 5,0 | 3,50 | 1,07 |
| 21. Minha organização tem fornecido o suporte financeiro extra (ex.: chamadas telefônicas de longa distância, viagens ou similares) necessário ao uso das novas habilidades aprendidas no treinamento. | 2,0 | 4,0 | 3,00 | 0,76 |
| Escores | | | 3,42 | 0,99 |
| Média Total de todos os itens | - | - | 3,08 | 1,01 |

Fonte: Dados da pesquisa

Na análise dos dados em relação ao suporte à transferência de treinamento foram observados resultados também positivos, (M=3,08; DP= 1,01), porém de magnitude moderada com médias entre 1,50 e 4,00, relativamente baixas quando comparadas ao impacto do treinamento no trabalho.

Nos itens relacionados aos **fatores situacionais de apoio** verifica-se que existe a percepção dos servidores capacitados de que tiveram oportunidades de usar no trabalho o que aprenderam na capacitação (M=3,63; DP=0,74) e praticar as habilidades, mas comumente pouco fazem essa utilização (M=3,50; DP=0,93), demonstrado pelas médias mais altas atribuídas pelos respondentes nessa dimensão. Por outro lado, alguns itens apresentaram médias baixas e foram em sua maioria aqueles relacionados à participação da chefia no trabalho dos servidores (itens 3, 6 e 9).

Os achados referentes às **consequências associadas ao uso das novas habilidades** mostraram médias relativamente altas nos itens 10 (M=3,75; DP=0,46), 11 (M=3,25; DP=0,89) e 13 (M=3,55; DP=1,49) “os colegas mais experientes apoiam as tentativas de usar no trabalho o que foi aprendido na capacitação”, evidenciando que as sugestões dos servidores pesquisados sobre a capacitação foram acatadas pelos colegas no ambiente de trabalho. Contudo, os demais itens 12 (M=1,50; DP=0,53), 14 (M=2,88; DP=1,46) e 15 (M=2,88; DP=1,46) mostraram médias consideravelmente baixas, no que diz respeito a organização ressaltar mais aspectos negativos do que os positivos em relação ao uso das novas habilidades e quanto a serem advertidos ao cometerem erros referentes às habilidades aprendidas na capacitação. Esses baixos valores atribuídos nessas assertivas demonstram que há uma percepção de que na instituição pesquisada existe um clima interno favorável a utilização de novas habilidades, bem como o apoio organizacional à aplicação de novas aprendizagens no trabalho.

Quanto a avaliação dos servidores capacitados referente ao **suporte material** recebido para aplicar no trabalho os conteúdos aprendidos na capacitação, observa-se que os respondentes atribuíram a esses itens as médias mais altas quando comparadas aos outros itens da escala de suporte à transferência de treinamento (Entre 3,00 e 4,00). Esses resultados apontaram que a organização forneceu os recursos materiais necessários ao bom uso no trabalho das habilidades aprendidas na capacitação. Entretanto, ressalta-se que os participantes reconhecem que tais recursos não estão disponíveis em quantidade suficiente à aplicação do que aprenderam na capacitação e que a organização não tem fornecido o suporte financeiro extra para aplicação das aprendizagens adquiridas por meio da capacitação, conforme assertivas 17 (M=3,13; DP=0,83) e 21 (M=3,13; DP=0,83), que obtiveram as médias mais baixas nessa dimensão.

No tocante ao desvio padrão, percebe-se que para a escala de suporte à transferência de treinamento houve um predomínio de valores abaixo de 0,94, indicando pouca variabilidade no conjunto das respostas para cada assertiva, o que evidencia homogeneidade na percepção dos respondentes em relação aos itens avaliados.

4 Conclusão

Tendo por base os resultados a partir das informações coletadas, percebe-se que o IFPE possui um processo de treinamento estruturado e segue os normativos legais, cujo planejamento está presente no Plano Anual de Capacitação. Contudo, analisando sob a luz da literatura da área identificou-se falhas nas etapas de Levantamento das Necessidades de Treinamento e na avaliação pós-treinamento.

No processo de treinamento realizado no IFPE foi possível verificar que o LNC não está considerando as necessidades no nível organizacional, que foca causas e propõe soluções para os problemas levantados que afetam a vida da organização. Embora esteja previsto na política de capacitação, está focando apenas os níveis individuais e não a análise da solicitação e sua relação com o problema e com a tarefa exercida pelo servidor.

De acordo com Ferreira (2011), pesquisadores e profissionais da área de TD&E demonstram que a avaliação de necessidades é uma das fases mais importantes de um sistema instrucional, porque eventuais falhas, nessa fase, repercutem negativamente nas demais etapas e podem comprometer os resultados.

Quanto a avaliação pós-treinamento relacionada aos níveis de transferência para o contexto do trabalho e mudanças organizacionais, não foram identificadas a ocorrência dessas avaliações no âmbito da instituição, apenas é realizada a avaliação de reação ao término das ações de capacitação. Sobre essa questão, Abbad (1999) aponta que nem sempre o fato de termos uma avaliação de reação e aprendizagem positiva nos treinamentos, indica que haverá aplicação na prática. Existe a necessidade de práticas inerentes ao processo de treinamento, sobretudo referente ao acompanhamento posterior dos resultados pós-treinamento.

Tal constatação está em consonância com os resultados obtidos na avaliação dos egressos da capacitação em relação ao impacto das ações no trabalho, cujos eventos não estão sendo vistos como satisfatórios pelos servidores e as informações repassadas na capacitação não estão sendo retidas pelos participantes.

No que diz respeito à realização de programas de treinamentos, teóricos da área de TD&E destacam que estes precisam ser concebidos pelas organizações como um sistema integrado por três subsistemas que realizam avaliações antes e depois de TD&E, quais sejam: avaliação de necessidades do treinamento, planejamento e execução do treinamento e avaliação. O subsistema de avaliação é o principal responsável pelo provimento de informações, retroalimentação e aperfeiçoamento constante do mencionado sistema. A avaliação vai permitir principalmente que seus resultados revelem erros e acertos que ocorreram na aplicação das ações de capacitação, tornando-se assim, indispensável para o sucesso desses eventos (BORGES-ANDRADE, ABBAD; MOURÃO, 2012).

Com relação aos achados da pesquisa sobre o impacto do treinamento no trabalho, houve uma percepção positiva dos servidores capacitados ($M=3,68$) do impacto dos cursos de capacitação avaliados. Esse resultado indica que o programa de capacitação oferecido pela instituição correspondeu às necessidades dos servidores e atendeu à demanda de conhecimento exigida pelo trabalho, no entanto em nível moderado.

Tomando como base os escores médios apresentados em dois recentes estudos realizados em instituições federais de ensino, nota-se semelhança nos níveis de percepção de impacto de ações de capacitação no setor público, visto que apresentaram médias semelhantes à encontrada nesta pesquisa. Souza (2016), em pesquisa realizada junto a Técnicos Administrativos da Universidade Federal de Santa Maria obteve $M=3,15$ e Lima, Rowe e Mourão (2017) em estudo com os servidores da Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF alcançou $M=3,57$. Já no estudo realizado por Ferreira et al (2017) também em instituição pública, porém na área da saúde, também há semelhança nos escores apresentados, com $M=3,83$, mostrando que nesses estudos, mesmo em áreas distintas (saúde e educação), os respondentes possuem características comuns e a capacitação tem sido efetiva no âmbito público, apesar de uma percepção de magnitude moderada, visto que observou-se nos resultados das pesquisas na UNIVASF e no IFPE/Campus Afogados da Ingazeira que há

falhas no processo de utilização das novas habilidades, adquiridas por meio da capacitação, no seu contexto de trabalho.

No que diz respeito a recordação dos conteúdos ensinados no treinamento, que visa identificar a qualidade dos cursos ofertados, pode-se inferir que há uma insatisfação dos servidores do IFPE/*Campus Afogados da Ingazeira* acerca das ações de capacitação, visto que não está havendo pelos participantes uma retenção suficiente dos conteúdos abordados. Em contrapartida, os achados na pesquisa de Souza (2016), demonstraram que esse foi o item que obteve maior média atribuída pelos servidores participantes da pesquisa.

Os escores obtidos na escala de suporte a transferência do treinamento, nos remete a uma percepção satisfatória dos servidores do IFPE/*Campus Afogados da Ingazeira*, do suporte fornecido pela instituição à transferência dos novos conhecimentos para o contexto de trabalho, adquiridos em ações de capacitação, o que aconteceu também em estudo realizado por Rozendo (2014), acerca das percepções de servidores do Ministério Público do Distrito Federal (MPDFT).

Ainda sobre o suporte, a menor média evidenciada nesse estudo, corroborando com os achados de Rozendo (2014), foi no item que afirma que a organização ressalta mais os aspectos negativos do que os positivos em relação ao uso das novas habilidades, demonstrando que nos dois órgãos os servidores percebem um ambiente favorável e uma cultura receptiva as novas habilidades aprendidas em capacitação, sendo motivados a usá-las em sua rotina de trabalho.

Essa receptividade é confirmada no item sobre se os servidores capacitados tiveram oportunidades de usar no trabalho o que aprenderam na capacitação, com (M=3,63), demonstrando que essa oportunidade existe. Contudo, notou-se que essas habilidades ainda são pouco usadas nas atividades diárias, ao analisar média encontrada no item “Tenho tido oportunidades de praticar habilidades importantes (recém-adquiridas no treinamento), mas, comumente, pouco usadas no trabalho”.

É nesse sentido que Rozendo (2014), por ter encontrado resultados semelhantes em sua pesquisa, enfatiza a importância de planejar as atividades de capacitação, com base na análise das necessidades de treinamento dos servidores e nos objetivos da organização, e já nesse planejamento instrucional prever estratégias de transferência de aprendizagem e de preparar o ambiente de trabalho, a fim de estimular esse processo.

Quanto aos fatores situacionais de apoio, observou-se uma baixa participação das chefias nesse processo de suporte a transferência do treinamento, resultado oposto ao encontrado por Rozendo (2014). Nesse segmento, Silva (2006) identificou que os gestores fornecem melhor suporte à transferência quando consideram que os temas do treinamento são relevantes para os objetivos organizacionais.

A avaliação dos profissionais quanto ao suporte material necessário para aplicar no trabalho as habilidades aprendidas em treinamento foi positiva apresentando os escores mais altos da escala, corroborando com os resultados encontrados por Rozendo (2014), e diferindo do estudo realizado por Ferreira et al (2017).

5 Considerações Finais

A partir dos achados obtidos foi possível inferir que na percepção dos servidores do IFPE/*Campus Afogados da Ingazeira* as ações de capacitação, ofertadas pela instituição, estão obtendo efetividade para os capacitados em nível individual, embora moderada, e não houve evidências dos resultados em relação à instituição. Ademais, foram observadas lacunas e

falhas que necessitam de ajustes para melhoria dos resultados tanto para os servidores, quanto para a instituição.

Observa-se que há o reconhecimento dos servidores que após participação em ações de capacitação houve um aumento da eficiência, motivação e autoconfiança, oportunizando colocar em prática as habilidades adquiridas no treinamento. Concordaram também que a qualidade do trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo discutido, ajudando a executar o trabalho com maior rapidez, beneficiando também os colegas de trabalho. Sobre essa questão, Araújo (2009) encontrou resultados que confirmam os achados de pesquisas anteriores, as quais demonstram a importância das condições contextuais do trabalho para garantir que os treinamentos proporcionados sejam efetivos e eficazes nas mudanças de desempenho e contextos de trabalho.

Contudo, um ponto que impacta negativamente nos resultados obtidos pós-treinamento é o fato de os entrevistados perceberem que se recordam pouco dos conteúdos abordados em capacitação, demonstrando que as informações não estão sendo adequadas aos participantes para posterior uso em sua rotina de trabalho, cabendo ao IFPE/*Campus Afogados da Ingazeira* avaliar melhor o planejamento das ações de capacitação oferecidas na instituição, uma vez que apesar do processo de treinamento está estruturado há percepção de falhas no levantamento das necessidades de capacitação para os servidores, as quais devem ser ajustadas para que haja a efetividade dos resultados em atenção às demandas organizacionais, de forma mais estratégica e eficaz, a exemplo da participação das chefias no suporte à transferência do treinamento para que os servidores façam a utilização das novas habilidades no cargo.

Dessa forma, cabe sugerir ao IFPE/*Campus Afogados da Ingazeira* que aperfeiçoe o processo de treinamento, incluindo cursos mais alinhados e voltados à prática do cotidiano dos servidores e de acordo com a demanda de conhecimento exigida em seu setor, a fim de facilitar a retenção das aprendizagens adquiridas na capacitação para uso posterior no desempenho das atividades. Faz-se necessário, ainda, a implementação de estratégias que facilitem a transferência do que foi aprendido nos treinamentos para os contextos do trabalho, assim como incluir sistema de avaliação pós-treinamentos que permita conhecer a efetividade dos resultados apresentados.

Assim, cabe aos responsáveis pelo planejamento das ações de capacitação promover as adequações apontadas nas análises, para que o aprendido na capacitação seja transferido de forma efetiva para os contextos do trabalho e também beneficie a instituição, a fim de evitar que os recursos utilizados na capacitação dos servidores técnico-administrativos estejam servindo apenas para promover a progressão funcional exigida para a categoria.

Entre as limitações dessa pesquisa, destacam-se o número pequeno da amostra, o baixo número de respondentes, a pequena quantidade de cursos avaliados e a baixa complexidade dos mesmos.

No que se refere às implicações práticas dos resultados obtidos, sugere-se que ações de capacitação no setor público federal sejam avaliadas com mais frequência nas organizações, não apenas no nível de Reação, mas também em níveis de Aprendizagem, Impacto e desenvolvimento profissional, e que estejam verdadeiramente alinhadas às atividades executadas pelos servidores e aos objetivos da instituição, para uma melhor otimização dos recursos empregados.

Com isso, considera-se que o presente trabalho alcançou o objetivo proposto e espera-se que essa pesquisa tenha contribuído para a área de avaliação de TD&E, focando estudos com ações de capacitação no setor público federal, propondo como sugestão a aplicação deste

estudo nos demais *Campi* do IFPE, incluindo as chefias dos servidores egressos de cursos de capacitação, bem como que a mesma tenha servido de incentivo à aplicação em outros órgãos públicos, isto porque, apesar de haver crescente investimento no setor, poucas instituições sabem o impacto que os treinamentos produzem, principalmente na área pública.

REFERÊNCIAS

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

_____; SALLORENZO, L. H. Desenvolvimento e validação de escalas de suporte à transferência de treinamento. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 33-45, abr./jun. 2001. Recuperado de: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/1280>

_____. et al. Medidas de suporte em avaliação de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.) **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 395-421. Recuperado de: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/1280>.

_____; FREITAS, I.; PILLATI, R. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 231-254.

_____. et al. Suporte à Transferência de Treinamento e Suporte à Aprendizagem. In: ABBAD, G.S. et al. (Org.). **Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: Ferramentas para a Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Artmed, 2012, p. 244-263.

ARAÚJO, L.C. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. **Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 13 jan. 2005. Disponível em: <www.planalto.gov.br/legisla.htm>. Acesso em: 24 mai. 2018.

_____. **Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (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 República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 34 fev. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm> Acesso em: 24 mai. 2018.

_____. **Decreto 5.825, de 29 de junho de 2006 (2006a)**. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de

2005. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 30 jun. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm> Acesso em: 24 mai. 2018.

_____. Ministério da Educação (2014). **Portaria nº 27, de 15 de janeiro de 2014**. Institui o Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Disponível em: <<http://cis.ufsc.br/files/2014/09/Plano-de-Desenvolvimento-do-PCCTAE.pdf>>. Acesso em: 24 mai. 2018.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed; 2006. p. 489-504.

_____; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. Modelos de avaliação e aplicação em TD&E. In: ABBAD, G. S. et al. **Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação: ferramentas para gestão de pessoas** (p. 20-35). Rio de Janeiro: Artmed, 2012.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. Brasília: ENAP/Editora 34,1998.

DIAS, D. M. **Avaliação do impacto da capacitação profissional do servidor Público Municipal**. 2016. 122f. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-graduação em Engenharia da Produção) – Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2016.

FERREIRA, A. M.R. **Análise do Impacto de Palestras Motivacionais no Trabalho: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdades Integradas. São Leopoldo, 2011.

FERREIRA et al. Avaliação do suporte à transferência e do impacto da educação permanente na atenção primária à saúde. **REFACS** (online), vol. 5, n.3-Edição Especial, p. 404 – 414, jul./out. 2017. DOI: 10.18554/refacs.v5i3.2406

INSTITUTO FEDERAL DE PERNAMBUCO. **Plano Institucional de Capacitação dos Servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco**. Recife, 2010. Dispõe sobre as ações de aprendizagem do processo de capacitação do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de Pernambuco. Disponível em <<https://www.ifpe.edu.br/campus/afogados/gestao-de-pessoas/pic-plano-institucional-de-capacitacao.pdf>> Acesso em: 24 mai. 2018.

LIMA, M. C. S.; ROWE, D. E. O.; MOURÃO, L. Avaliação do Impacto da Capacitação no Trabalho dos Servidores de uma Universidade Pública Federal. **XLI Encontro da ANPAD**, São Paulo, 2017.

MOURÃO, L.; ABBAD, G. S.; ZERBINI, T. **Avaliação da efetividade e dos preditores de um treinamento a distância em uma instituição bancária de grande porte**. R. Adm., São Paulo, v.49, n.3, p. 534-548, jul./ago./set. 2014. DOI: 10.5700/rausp1166.

PILATI, R.; ABBAD, G. Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho. **Psicologia, Teoria e Pesquisa**, v. 21, n. 1, p. 43-51, 2005. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722005000100007>.

ROZENDO, H. B. O. **Suporte à Transferência: reflexões e pesquisa em uma organização pública**. 2014. 45f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público) – Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2014.

SILVA, M. E. 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, jul./set. 2006. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552006000300006>.

SOUZA, M. A. S. **A percepção dos servidores técnico-administrativos da UFSM, campus de Frederico Westphalen, quanto aos impactos gerados pelos cursos de capacitação da instituição na atividade laboral**. 2016. 113f. Dissertação de Mestrado (Pós-graduação em Gestão de Organizações Públicas) – Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2016.

TAMAYO N.; ABBAD G. S. **Autoconceito profissional e suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho**. *Rev. Adm. Contemp.*, Curitiba, v.10, n.3, p. 9 – 28, jul./set. 2006. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552006000300002>

VARGAS, M. R. M. & ABBAD, G. S. Bases Conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação - TD&E. In: J. E. BORGES-ANDRADE; J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.), **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006.