

Treinamento e desenvolvimento nas organizações: estudo sobre a satisfação com o treinamento em uma instituição pública de ensino federal

Training and development in organizations: study of satisfaction with a training plan in a public institution of federal education

José Bezerra de Macena Neto, Flavio Perazzo Barbosa Mota*

Submissão em 13/10/2017; Aprovação em 27/11/2017

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 de levantamento 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) com 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 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 e o suporte organizacional.

PALAVRAS-CHAVE

Organizações. Treinamento. Satisfação.

ABSTRACT

Training programs are important organizations development. Therefore, managers need to consider planning, execution and evaluation issues. The objective of this research was to study the relationship between evaluation levels and satisfaction with training. For that, a survey study was conducted at the Federal University of Paraíba, with technical-administrative workers and data collection through questionnaires. Using a regression model and stepwise method (backwards), it was verified that working behavior and training execution were the factors that influenced training satisfaction in the perception of the workers that participated in the research. The results suggest, therefore, the importance of planning and execution the training according to organization needs, and also taking into account the modalities, audience and organizational support.

KEYWORDS

Organizations. Training. Satisfaction.

1. INTRODUÇÃO

As organizações são constituídas pelo agrupamento de pessoas com interesses e objetivos em comum. Todavia, nem sempre estão capacitadas ou possuem as habilidades necessárias para alcance do que é estabelecido. Nesse contexto, a gestão pessoas se apresenta como 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 de seleção de funcionários (servidores), adequação das capacidades individuais à natureza do trabalho e capacitação, também entendida como o treinamento de pessoal. Esta prática se caracteriza pelo esforço despendido

* **Vinculação profissional:** Professor adjunto do Departamento de Gestão Pública da Universidade Federal da Paraíba (UFPB); **Endereço:** Jardim Cidade Universitária, s/n, João Pessoa - PB, CEP: 58051-085; E-mail: flavioperazzo@ccsa.ufpb.br

para propiciar oportunidades de aprendizagem aos integrantes da organização (SANTOS-FILHO; MOURÃO, 2011), sendo indispensável tanto para novos funcionários, que aprenderão como funciona a organização, quanto para os atuais colaboradores, que reciclam seus conhecimentos (SPECTOR, 2006).

O desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas (DUTRA, 2009). Por isso, o programa de treinamento deve envolver 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, esses autores indicam que é possível incluir características individuais do treinando (comprometimento no trabalho, motivação para o treinamento, idade, autoimagem e estima do próprio indivíduo) e o suporte ou clima para transferência (apoio psicossocial dado pelos chefes e colegas para que o treinando possa aplicar conhecimento, habilidades e atitudes aprendidas). Em geral, pesquisadores da área de aprendizagem e desenvolvimento humano em contextos de trabalho também têm sistematicamente revelado a importância do ambiente na geração de resultados individuais (BROAD; NEWSTROM, 1992; ABBAD, 1999; ZERBINI).

É preciso, contudo, tomar cuidado com inferências mais simplistas de que apenas um planejamento adequado (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. O efeito desse tipo de iniciativa organizacional pode ocorrer em pelo menos quatro níveis ou dimensões de avaliação (KIRKPATRIC, 1998): a) reações, isto é, a percepção das 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, a 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, estabelecemos 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 o estudo, 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 se justifica pela importância do treinamento para a consecução dos objetivos institucionais. Para Philips (1997), se existe treinamento, devem existir meios para medir e avaliar a contribuição dele para o desenvolvimento das pessoas no ambiente de trabalho. Isto é, de que forma a satisfação do treinando está relacionada com os elementos constituintes do treinamento. 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).

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 capacitação – 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 e níveis de avaliação). Segundo, descreve-se o método utilizado para o estudo empírico, com foco na construção das medidas. 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 sessão, no primeiro momento, apresenta-se o conceito de treinamento e desenvolvimento nas organizações, 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. 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, assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade (DUTRA, 2002). 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. 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 deficiências no desempenho dos empregados, preparando-os para adquirir novas atribuições ou também 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, criar e 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 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, Eboli (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 apresentados no Quadro 1. Com base nas definições apresentadas, o conceito de treinamento neste artigo é 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.

Quadro 1 - Conceitos de Treinamento

Autores	Conceitos de Treinamento
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.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

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. O desenvolvimento se relaciona ao incentivo em desenvolver as capacidades individuais, em preparar para novos desafios na carreira (EBOLI, 2004). Milkovich e Boudreau (2005) retratam o desenvolvimento como um caminho que se trilha dentro da organização, em que 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 argumenta que o desenvolvimento prima pela capacitação do funcionário para assumir novos desafios, crescer na organização – diferente do treinamento que fortalece conhecimentos a serem aplicados de forma imediata.

Para Ruas, Antonello e Boff (2005) o desenvolvimento alcança 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 organizacionais. Araújo (2006) expande esse conceito, pois argumenta que o desenvolvimento não mais se relaciona com 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 organizacional, elas não se limitam a isso. Habilidades interpessoais, respeito, valores éticos são alguns pontos em que o desenvolvimento focaria, segundo a visão do autor.

Do ponto de vista das organizações públicas, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), instituída pelo Decreto nº 7.707 de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006), traz algumas características do desenvolvimento e como ele deve ser apresentado nesse contexto. Segundo este decreto, a 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 melhoria na eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados ao cidadão.

Embora o treinamento de pessoal esteja relacionado ao resultado e aplicação do que foi assimilado pelo treinando nas suas funções, e o desenvolvimento busque 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. 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.

Quadro 2 - Conceitos de Desenvolvimento

Autores	Conceitos de Desenvolvimento
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;

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

2.2 Avaliação e satisfação do treinamento nas organizações

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. 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 e 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 elementos 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 (1998) formulou uma maneira de se avaliar o treinamento, dividindo a análise em quatro momentos ou níveis de avaliação (Quadro 3). No primeiro nível (reações), o autor 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, GAMA e BORGES-ANDRADE, 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, Gama e Borges-Andrade (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 se refletem em sua aprendizagem: não que uma reação positiva seja condição suficiente para a aprendizagem, mas reações negativas reduzem esta possibilidade (Kirkpatrick, 1998). Além disso, este nível de avaliação fornece informações para melhorar os treinamentos subsequentes, já que todas as respostas dos treinandos detêm 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, 1998).

A avaliação do aprendizado mede o acréscimo de conhecimento ou de capacidade intelectual em comparação a 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?

As ferramentas de medição utilizadas para avaliar a aprendizagem devem estar intimamente relacionadas com o objetivo do treinamento (CARNEVALE; 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, Junior e Dias (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 do 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 (1998), 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 torna 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 são explicitadas 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.

Quadro 3 – Dimensões de avaliação

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.

Fonte: Baseado em Kirkpatrick (1998).

3. MÉTODO

Nesta seção, são descritas as principais características do método desenvolvido para consecução do objetivo estabelecido. A investigação empírica foi conduzida a partir de uma abordagem quantitativa

por meio de uma pesquisa de levantamento. O trabalho de campo foi desenvolvido no mês de setembro e outubro de 2016 com ajuda do CEDESP da UFPA, unidade responsável pelo apoio logístico na execução das ações de Educação e Capacitação Profissional dessa universidade.

A preparação do questionário ocorreu com base nos estudos de Kirkpatrick (1998), reforçados pelo suporte teórico apresentado por Abbad (1999) e manteve a estreita relação entre cada um dos itens com o respectivo nível de avaliação. Os itens passaram por um pré-teste com 10 (dez) treinandos e não houve problemas quanto à objetividade e alcance dos questionamentos. No total, o questionário contou com vinte itens de avaliação medidos por meio de escala do tipo *likert* (concordância) com amplitude de 11 pontos (0 a 10). Um item de satisfação global medido por meio de escala de *phrase completion* de 11 pontos (nada satisfeito a totalmente satisfeito) e perguntas de natureza demográfica também foram incluídos.

A amostra total foi de quarenta treinandos. Para isso, algumas etapas foram executadas. 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 dito, uma maneira de se avaliar a satisfação com o treinamento é a observação do setor a qual o treinando pertence (verificação *in loco*). Na prática se mostrou inviável, já que as turmas formadas para as capacitações compreendiam servidores de diversos setores. Por isso, em primeiro momento, aplicou-se o questionário apenas por e-mail usando listas de treinandos disponibilizada pelo CEDESP. Em segundo momento, visitaram-se setores do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Centro de Educação e Reitoria da universidade.

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 pelo treinando. A maneira como se dá os treinamentos na instituição também direcionou a aplicação do questionário nos cursos que estavam em andamento quando da observação dos quatro níveis de avaliação de Kirkpatrick (1998). 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.

Para melhor estruturar as variáveis, agrupamos os itens conforme os níveis de avaliação estudados (Quadro 4). O nível de reação foi composto por três dimensões (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. O nível de aprendizagem foi construído com apenas uma dimensão de mesmo nome. O nível comportamento no cargo foi construído com duas dimensões (comportamento e suporte organizacional). A medição do nível de resultados 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 foi associado ao terceiro nível, disposto neste artigo na variável comportamento no cargo e resultados. A junção desses níveis de maneira recorrente é apreciada em outros estudos (ABBAD, 1999) e recebe o nome de impacto do treinamento no trabalho. Abbad, Gama e Borges-Andrade (2000, p. 1) entendem 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”. Por fim, a satisfação com o treinamento de uma maneira geral (variável dependente), foi medida com um item.

Quadro 4 – Níveis de avaliação e itens de mensuração.

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

Fonte: Adaptado a partir de Kirkpatrick (1998) e Abbad (1999).

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 no programa 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%). Esse indicador de escolaridade pode sugerir 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.

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. Não se acreditava 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.

Tabela 1 – Estatística descritiva da amostra

Variável	Valor	n (40)	%
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
	À distância	10	25,0

Fonte: elaborado pelos autores, 2017.

4.2 Medidas descritivas da escala

Para todos os itens da escala, houve variação de 11 pontos (0 a 10). Na Tabela 2 são apresentadas medidas descritivas de posição, dispersão e forma dos níveis de avaliação estudados, bem como da variável dependente satisfação com o treinamento. A análise dos resultados sugere que os servidores tiveram uma reação positiva em relação aos treinamentos e ao aprendizado (médias superiores 8). Para o comportamento no cargo, impacto do treinamento no trabalho (doravante resultados) e satisfação com o treinamento de uma maneira geral as medidas de posição tiveram valores levemente menores. Considerando a variação de 11 pontos, as medidas de dispersão tiveram baixa variação. As medidas de forma sugerem, para a maior parte das variáveis, valores que indicam simetria e alongamento mesocúrtico. Apenas suporte organizacional e comportamento no cargo apresentaram valores que indicam maior assimetria a esquerda e alongamento considerável da distribuição. Apesar disso, a análise global é que os dados estão apropriados para realização da modelagem na etapa seguinte.

Tabela 2 – Medidas descritivas dos construtos estudados

Dimensões avaliadas	Média	Mediana	Quartil		Desvio-padrão	Assimetria	Curtose
			1	3			
Painel 1 – Variáveis independentes*							
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
Painel 2 – Variável dependente							
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. O modelo de estimação utilizado foi dos mínimos quadrados ordinários 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 também quanto aos requisitos de normalidade (Lilliefors), homoscedasticidade (Breusch-Pagan) e independência dos erros (Durbin-Watson). Isso possibilita proceder com a discussão.

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. Isso corrobora com o que a literatura indica, isto é, que a possibilidade de aplicar o que foi aprendido se relaciona com e a satisfação com o treinamento. Eboli (2013), por exemplo, argumenta a importância desse elemento, isto é, se de fato as pessoas treinadas estão transferindo os novos conhecimentos e habilidades assimilados para o comportamento no trabalho. Os itens de avaliação dessa dimensão investigaram a percepção do treinando sobre a melhoria no seu desenvolvimento profissional e a existência de saberes aplicáveis em suas atividades profissionais.

É notável então 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. 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. Os resultados sinalizaram que o servidor que participou de um treinamento e se vê possibilitado de aplicar o aprendido tende a ter maior satisfação com o treinamento. De forma complementar, é possível sugerir que ambientes com cultura organizacional resistente à mudança, resistente às novas práticas, podem ter um impacto negativo na satisfação com o treinamento. 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 5 do questionário (Quadro 4) 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 6 do questionário (Quadro 4) 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, Behar e Bercht (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 os resumir 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. De forma complementar, os itens 8 e 9, relativos ao material didático e a quantidade de informações ministradas também estão presentes na variável execução do treinamento e podem colaborar para a satisfação dos treinandos.

Sendo assim, conforme sinalizam os resultados desta pesquisa, supõe-se que treinamentos com falha na execução (longos e exaustivos, didáticas pouco atrativas, dificuldade nas relações entre os treinandos etc.) podem contribuir para a insatisfação, mesmo que haja aprendizagem ou tenham um quadro de professores ou instrutores qualificados. Em favor desta ideia, tem-se o fato de a própria variável aprendizagem não apresentar influência, comparativamente a variável execução do treinamento. Os resultados evidenciados estão alinhados à pesquisa de Abbad, Gama e Borges-Andrade (2000), na qual também se verificou que aprendizagem não teve relacionamento significativo com a satisfação. Acredita-se que isso pode ter ocorrido pela noção da aprendizagem ter sido abordada, no presente estudo, se aproximando de autoeficácia. Logo, resguarda-se a dedução de que se a aprendizagem fosse abordada de outra maneira (aplicação de questionários abordando conteúdos do treinamento, por exemplo) se chegaria a outros resultados.

É importante verificar a relação individual de cada nível de avaliação com a satisfação devido a situações onde a reação e o aprendizado se mostram positivos em paralelo a não mudança no comportamento e conseqüente pouco impacto nos resultados. Este cenário elucida a existência de preditores que alcançam objetivamente o terceiro e quarto nível de avaliação, como por exemplo, o clima organizacional desfavorável, resistência ou preconceito diante de mudanças e novas tecnologias, ou até mesmo a falta de premiação como incentivo ao treinando de aplicar as novas práticas. Kirkpatrick (1998) considera o nível reação como o mais primário, seguido de aprendizagem, comportamento e resultados. Seu pressuposto de que existe interdependência e causalidade entre esses níveis, em que a avaliação positiva do primeiro, colabora para a avaliação positiva do segundo e assim por diante, não foi averiguada completamente na presente pesquisa. 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 e conseqüentemente da satisfação.

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

Preditores	β	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				
Estatística F (4, 205 gl) (p-valor)	18,73 (p<0,000)	D de Lilliefors (p-valor)	0,088 (0,5925)	
R ²	0,503	Breusch-Pagan (2 gl) (p-valor)	0,888 (0,6415)	
R ² ajustado	0,476	Durbin-Watson (p-valor)	1,922 (0,6415)	

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 (execução do treinamento) 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 e o suporte organizacional. Em última análise é possível especular que ajude no desenvolvimento da própria instituição, podendo zelar por recursos financeiros e humanos que os treinamentos demandam.

Do ponto de vista acadêmico e prático, é possível refletir sobre limitações e sugestões de ações futuras a partir dos resultados evidenciados. Primeiro, para as instituições que planejam suas atividades de capacitação, pode-se 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.

Em relação à observação dos treinamentos, de acordo com 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 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, não

houve aplicação de questionários para os chefes e demais colegas de trabalho dos treinandos. A presença de pessoas 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, a sugestão é replicar o 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 futuras capacitações. Seria válido também em trabalhos futuros investigar a relação entre modalidades (presencial e à distância), características individuais e o nível de satisfação com o treinamento. O questionário também não dispôs de quesitos que abrangesse preditores da satisfação de treinamento como a autoeficácia ou a confiança em si mesmo, que podem ser importantes para ampliar a discussão sobre a eficácia do treinamento, principalmente em cursos à distância como argumenta Abbad *et al* (2001).

Por fim, reafirma-se a importância de se planejar e executar treinamentos com base na necessidade da instituição. No contexto da organização desse estudo, essas atividades demandam recursos humanos e financeiros públicos. Também se mostra relevante pensar no perfil dos servidores, que são os 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. *et al*. Projeto instrucional, aprendizagem, satisfação com o treinamento e auto-avaliação de impacto do treinamento do trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 1, n. 2, p. 129-161, 2001.
- ABBAD, G. *Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho - IMPACT*. Brasília, 1999. Tese (Doutorado) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.
- ABBAD, G.; GAMA, A.L.G.; BORGES-ANDRADE, J.E. Treinamento: análise do relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho. *Rev. adm. contemp.* v. 4, n. 3, p. 25-45, 2000.
- ABBAD, G.; PILATI, R.; PANTOJA, M. J. B. Avaliação de treinamento: análise da literatura e agenda de pesquisa. *Revista de Administração*, v. 38, n. 3, p. 205-218, 2003.
- AGUINIS, H.; KRAIG, K. Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology*, v 60, 2009.
- ALLIGER, G.M.; JANAK, E.A. Kirpatrick's levels of training criteria: thirty years later. *Personnel Psychology*, n. 42, p. 331-342, 1989.
- ARAÚJO, L.C.G. de. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 2006.
- BORGES-ANDRADE, J.E.; OLIVEIRA-CASTRO, G.A. Treinamento e Desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas. *Revista de Administração*, v. 31, n. 2, p. 112- 125, 1996.
- 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.
- CARNEVALE, A.P.; SCHULZ, E.R. Return on investment: Accounting for training. *Training & Development*, n. 7, p. 1-32, 1990.
- 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, M.. JUNIOR, F.H.; DIAS, C.. 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.
- 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.
- 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. *Evaluating training programs: The four levels*. 2 ed. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 1998.
- LACOMBE, F.. *Recursos Humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- LONGHI, M.T.; BEHAR, P.; 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.
- 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.
- 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.
- 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. A Relação entre Comprometimento Organizacional e Impacto do Treinamento no Trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 11, n. 1, p. 75-89, 2011.
- SPECTOR, P. *Psicologia nas Organizações*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ZERBINI, T.; ABBAD, G. Impacto de treinamento no trabalho via internet. *RAE*, v. 4, n. 2, 2005.