



AVALIAÇÃO DO IMPACTO DA CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL NO AMBITO DA PREFEITURA DE MANAUS POR MEIO DA APLICAÇÃO DO MODELO IMPACT

Diego Melo Dias

Mestre em Engenharia da Produção pela Universidade Federal do Amazonas, Brasil. Assistente Judiciário do Tribunal de Justiça do Amazonas, Brasil.

E-mail: dime.logan@gmail.com

Maria da Glória Vitorino Guimarães

Doutora em Psicologia - Desenvolvimento Humano pela USP, Brasil.
Professora da Universidade Federal do Amazonas, Brasil.

E-mail: gloriavitorio@gmail.com

Resumo

A capacitação profissional é uma arma poderosa na busca pelo desenvolvimento das competências humanas no trabalho. O foco em treinamento e desenvolvimento tornou-se indispensável ao alcance da excelência na prestação de serviços. Na administração pública os órgãos responsáveis pelo aperfeiçoamento profissional são as Escolas de Governo, que atuam junto aos funcionários públicos na melhoria da máquina estatal, que tem o dever de prestar serviços públicos de qualidade. Sendo assim, o estudo objetiva avaliar o impacto da capacitação profissional voltada para os servidores da Prefeitura de Manaus. Para isso a análise se deu por meio da adaptação do Modelo IMPACT de avaliação do treinamento, aplicado junto aos servidores egressos de atividades de capacitação promovidas pela Escola de Serviço Público da Prefeitura de Manaus (ESPI). Os resultados sugerem que há forte impacto positivo da capacitação administrada pela ESPI nas atividades laborais dos servidores, no entanto, o suporte dado pelas chefias ao treinamento necessita de ajustes para que possa proporcionar um melhor aproveitamento dos conhecimentos e habilidades adquiridos pelos servidores em prol de suas instituições. Conclui-se que a capacitação profissional administrada pela ESPI deve buscar a manutenção do nível de excelência alcançado, para que continue contribuindo para o desenvolvimento dos servidores, no entanto, deve buscar, também, a intervenção junto às chefias para que estas se conscientizem acerca da importância da formação profissional no âmbito do município de Manaus.

Palavras-chave: Capacitação profissional. Avaliação de treinamento. Servidor público. Prefeitura de Manaus. ESPI.

IMPACT ASSESSMENT OF PROFESSIONAL TRAINING ADMINISTERED IN THE MANAUS PREFECTURE THROUGH APPLICATION OF MODEL IMPACT

Abstract

Professional training is a powerful weapon in the quest for development of human skills at work. The focus on training and development has become essential to achieve excellence in service delivery. In public administration agencies responsible for professional development are the government schools, who work with government officials in improving the state machine, which has the duty to provide quality public services. Thus, the study aims to evaluate the impact of professional training geared to the server in Manaus Prefecture. For this analysis was through the adaptation of the IMPACT model of evaluation of training, applied with graduates of training activities promoted by the Public Service School

of Manaus Prefecture (ESPI). The results suggest that there is a strong positive impact of training administered by ESPI in industrial activities of the servers, however, the support given by the management to training requires adjustments so you can provide a better use of knowledge and skills acquired by the servers on behalf of its institutions. It concludes that professional training administered by ESPI should seek to maintain the achieved level of excellence, to continue contributing to the development of the servers, however, should seek also the intervention in the managers so that they become aware about the importance of professional in the city of Manaus.

Keywords: Professional training. Training evaluation. Public servant. Manaus Prefecture. ESPI.

1 INTRODUÇÃO

As atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoal fazem parte de um complexo conjunto de ditames organizacionais. Oferecer a capacitação profissional aos colaboradores pode ser crucial para o sucesso organizacional, tendo em vista a crescente necessidade de adaptação às rápidas mudanças de cenário e as exigências de padrões de qualidade cada vez mais refinados pelos clientes.

Ações voltadas para o treinamento e desenvolvimento de pessoal constituem um campo muito amplo para pesquisas científicas, posto que a busca por constante inovação e melhoria nos processos organizacionais tendem a proporcionar ganhos significativos no cumprimento da missão institucional da organização, bem como no atingimento de seus objetivos.

O capital humano está entre os principais bens constituintes de um modelo organizacional de sucesso, tendo em vista que é responsável por tornar concreta a atuação da instituição, seja ela pública ou privada. Por este motivo foram desenvolvidos diversos estudos que ocasionaram na criação de abordagens pontuais sobre as atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoal, tanto que é possível perceber como as atividades de capacitação estão cada vez mais presentes nas políticas organizacionais, pois, se a busca é por melhoria e inovação, então é necessário investir nas ‘engrenagens’ do processo de geração de bens e serviços – as pessoas.

Partindo-se deste ponto, o foco é direcionado para as atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoal na Administração Pública, onde não existem concorrentes em busca de fatias de mercado, mas existem cidadãos que necessitam de serviços públicos eficazes para a sua sobrevivência e alcance da dignidade social.

Sobre isso Helena Kerr do Amaral (2008, p. 1), ex-presidente da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP):

Outra dimensão disto que chamamos de sentido da capacitação, ou de para que capacitar, diz respeito à necessidade que temos constantemente de criar valor público. Temos que produzir serviços, resultados e criar confiança na população com relação às ações do setor público. Em situações de risco, o setor público tem que ser capaz de comunicar-se e a confiança é a base disso.

Nota-se que a prestação de serviços públicos com a qualidade adequada é um ponto extremamente importante no cotidiano da população. Não se pode falhar quando se esta diante problemas relacionados à segurança pública, educação e saúde, por exemplo. Os responsáveis pelas atividades cotidianas necessárias a sociedade são os funcionários públicos, sendo assim é importante a busca pela melhoria da máquina estatal através da oferta de atividades de treinamento diversificadas àqueles que materializam a atuação do Estado.

Zouain (2003) afirma que, em todo o Brasil, as escolas de governo adquirem diferentes denominações, estruturas organizacionais e linhas de atuação, embora geralmente tenham em comum o fato de desenvolverem e disponibilizarem uma gama de cursos técnicos, administrativos e gerenciais, em diversos níveis e para múltiplas e diferenciadas áreas e contingentes de servidores públicos.

Partindo-se deste ponto, o foco é direcionado para as atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoal da Prefeitura de Manaus, que conta com Escola de Serviço Público Municipal (ESPI), como órgão responsável pela promoção da capacitação profissional junto aos servidores públicos municipais.

A proposta da pesquisa é adentrar no campo da Administração Pública Municipal, com olhos voltados para sua área de capacitação profissional, buscando verificar se o investimento público no capital humano é traduzido em resultados efetivos por meio dos servidores públicos.

Nesse sentido, tem-se uma pesquisa descritiva que objetiva apresentar as características das atividades de capacitação desenvolvidas pela ESPI na Prefeitura de Manaus, para tanto utiliza-se o método survey, que tem como traço marcante possibilitar a obtenção de dados a respeito de características, ações ou opiniões de um determinado grupo de pessoas, geralmente pela aplicação de um questionário. Para isso foi utilizada uma versão reduzida do Modelo IMPACT de avaliação de treinamento, ferramenta desenvolvida e testada por Gardênia Abbad (1999) para avaliar o impacto do treinamento no trabalho no Tribunal de Contas da União, já tendo sido aplicada por outros pesquisadores em estudos posteriores.

Sendo assim, tem-se a questão central do estudo: os programas de capacitação promovidos pela ESPI em prol dos servidores da Prefeitura de Manaus geram impacto positivo na execução de suas atividades no ambiente de trabalho?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Formação Profissional

Historicamente, pode-se considerar que a formação profissional começou a ganhar espaço no mundo organizacional a partir da Revolução Industrial. Segundo Mourão (2004), o período que antecede este fato, demonstrava uma economia baseada na manufatura, desenvolvida por artesãos, ferreiros, alfaiates, padeiros, sapateiros, oleiros, marceneiros, dentre outros, em regime de economia familiar, o que não exigia produção em massa e nem métodos complexos de produção. Foi a partir da Revolução Industrial que se mudou a maneira de pensar no meio organizacional, pois a formação profissional e o sistema produtivo passaram a partilhar de uma sintonia cada vez mais fina, visto que as novas técnicas e manuseios de máquinas industriais requeiram um profissionalismo até então inexistente no mundo corporativo. Nesse momento surge a figura da capacitação e do treinamento, os quais visam garantir a empregabilidade do trabalhador e a aquisição de conhecimentos e habilidades para que sejam atendidas de maneira eficiente as demandas das organizações.

Quando fala-se em 'empregabilidade', Aranha (2001, p. 281) define que "[...] por empregabilidade entende-se a responsabilização do trabalhador pela obtenção e manutenção de seu emprego, através de um processo contínuo de formação e aperfeiçoamento".

Com este conceito, percebe-se a real importância da formação profissional, não se trata apenas de um aperfeiçoamento pontual e sim contínuo, trata-se de garantir e manter a empregabilidade, de modo geral, a formação profissional é um meio de sobrevivência no mundo organizacional.

Nesse sentido, Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006, p. 43) definem que formação profissional "[...] é uma expressão recente para antigos processos históricos que envolvem o

trabalhador e o trabalho. [...]”. Deste modo, Catanni (2002) conceitua formação profissional como sendo todos os processos educativos em escolas ou empresas que permitam ao indivíduo, adquirir e desenvolver conhecimentos teóricos, técnicos e operacionais relacionados à produção de bens e serviços.

Aranha (2000) defende que as principais características da formação profissional nas organizações são o caráter funcional e a busca por alcançar objetivos em curto prazo. A autora, ainda, ressalta que, no ambiente organizacional, a formação profissional obedece a imperativos precisos, dentre os quais a adequação da força de trabalho ao processo produtivo e a implementação de uma cultura própria da instituição, como forma de enquadrar a formação e o conhecimento para torná-los convenientes às suas demandas específicas.

De acordo com Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006, p. 25):

[...] as ações de treinamento, desenvolvimento ou qualificação do trabalhador ocupam um dos papéis centrais no conjunto de práticas que denominamos gestão de pessoas em contextos organizacionais. Seus impactos, por sua vez, são fundamentais tanto para o ajuste indivíduo-trabalho que se traduzem em diferenças de desempenhos individuais e coletivos quanto para as relações entre organização e seus contextos, garantindo-lhes, ou não, produtividade e competitividade.

Milton Hall apud Carvalho, Nascimento e Serafim (2012, p. 168) explica que o treinamento constitui-se no “[...] processo de ajudar o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes”.

Nota-se com a definição de Hall que o treinamento age como uma educação especializada, pois seu propósito é preparar o colaborador para o melhor desempenho de suas atividades.

Nesse sentido, conforme William McGehee e Paul W. Tahyer (1962, p. 15) o treinamento pode ser identificado como:

[...] somatório de atividades que vão desde a aquisição de habilidades motriz até o desenvolvimento de um conhecimento técnico complexo, à assimilação de novas atitudes administrativas e à evolução de comportamento em função de problemas sociais complexos.

Ao conceituar treinamento Chiavenato (2010, p. 367) traz a seguinte ponderação:

[...] o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas.

De acordo com Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) o treinamento é aspecto primordial para a formação de qualquer profissional. A ação de treinamento deve estar presente no dia a dia da organização e dos colaboradores de modo geral, e em particular para os que buscam o aprimoramento de suas habilidades.

Do ponto de vista de Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006, p. 160):

[...] Treinamento pode ser definido como uma ação tecnológica controlada pela organização, composta de partes coordenadas, inseridas no sistema organizacional, calcada em conhecimentos advindos de diversas áreas, com

a finalidade de (a) promover a melhoria do desempenho; (b) capacitar para o uso de novas tecnologias e (c) preparar para novas funções. Essas finalidades são atingidas por meio da aquisição sistemática e intencional e competências e aplicação dessas no trabalho.

Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) relacionam diversas vantagens do treinamento, tais como: melhoria dos padrões profissionais dos treinados; possibilidade de aproveitamento das aptidões dos empregados; favorecimento da estabilidade da mão de obra; valorização do trabalho e elevação do ambiente moral da empresa; aprimoramento dos produtos ou serviços produzidos; economia de custos pela eliminação dos erros na execução dos trabalhos; condições de competitividade, entre outros.

Chiavenato (2010) divide o processo de treinamento em quatro etapas: **diagnóstico**: levantamento das necessidades de treinamento; **desenho**: elaboração do programa de treinamento; **implementação**: execução do programa de treinamento; e **avaliação**: verificação dos resultados obtidos com o treinamento. Esta etapa figura como foco do trabalho.

2.2 Modelos de Avaliação de Treinamento

Quando se fala em modelo de avaliação de treinamento, há de se destacar os modelos de Kirkpatrick (1976) e o Hamblin (1978), os quais são reconhecidos mundialmente.

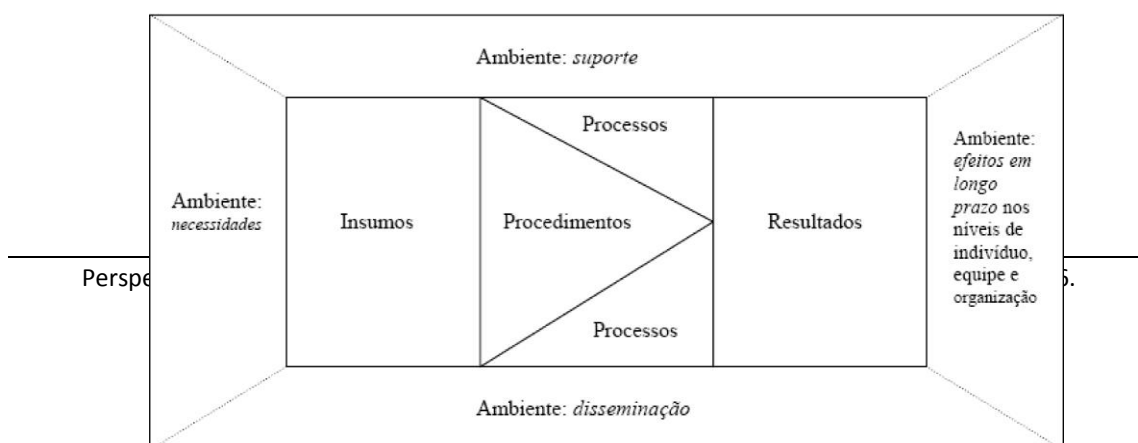
Para medir o impacto do treinamento no trabalho, Kirkpatrick sugere quatro níveis de avaliação: **reação** - mede a satisfação dos participantes quanto ao treinamento. Se o instrutor manteve a atenção do grupo, se o participante gostou dos exercícios, se a sala é confortável e se recomendaria o treinamento; **aprendizagem** - avalia o treinamento quanto ao nível de aprendizagem e se o participante adquiriu novas habilidades e conhecimentos e se mudou suas atitudes e comportamentos como resultado do treinamento; **mudança no comportamento** - avalia o impacto no trabalho através das novas habilidades de aprendizagem e adoção de novas atitudes que mudam o comportamento; **resultados** - procura medir o impacto do treinamento nos resultados do negócio da organização.

Hamblin (1978) aperfeiçoou o modelo original de Kirkpatrick subdividindo o quarto nível 'resultado' em dois, sendo o primeiro 'mudança organizacional', que trata das mudanças ocorridas na organização, em quesitos de eficiência por exemplo, em razão do treinamento; o segundo critério passa a ser o 'valor final', que é basicamente a comparação do investimento no treinamento com os seus benefícios, tal qual um retorno de investimento.

Segundo Abbad (1999) os modelos tradicionais de avaliação de treinamento têm sua importância, no entanto seria necessário acrescentar variáveis relacionadas ao ambiente ou contexto organizacional, proporcionando um melhor entendimento do impacto do treinamento no trabalho.

Com o propósito de implementar melhoria nos modelos tradicionais, Borges-Andrade (1982) elaborou o Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS), que trabalha com cinco variáveis: insumos, procedimentos, processos, resultados e ambiente, sendo esta última dividido em quatro dimensões.

Figura 1 - Modelo MAIS de avaliação de treinamento



Fonte: Borges-Andrade (1982)

Borges-Andrade (1982) define os cinco componentes do modelo MAIS da seguinte forma: **insumos**: são as características dos treinandos anteriores ao início do treinamento, tais como aspectos motivacionais e demográficos; **procedimentos**: tratam-se das operações necessárias para produzir resultados instrucionais, de maneira geral controladas pelo instrutor, como por exemplo, os exercícios propostos; **processos**: são os resultados parciais do treinamento, apresentados ainda quando da sua ocorrência; **resultados**: são os desempenhos adquiridos pelos treinandos imediatamente após a conclusão do treinamento; **ambiente**: subdivide-se em dimensões, sendo: *necessidades*, que estão relacionadas com as demandas organizacionais necessárias ao alcance de seus objetivos; *disseminação*, relaciona-se à divulgação da organização quanto ao treinamento; *apoio*, refere-se aos fatores que facilitam ou prejudicam as ações de treinamento, tais como variáveis do lar, comunidade, organização etc.; *resultados a longo prazo*, tratam dos impactos gerados após um certo período da finalização do treinamento.

O modelo MAIS tem sido largamente utilizado nacionalmente em pesquisas relacionadas à avaliação de treinamento, e seu sucesso se dá em razão de sua base teórica privilegiar aspectos instrucionais e administrativos dos treinamentos.

Outro modelo de avaliação de treinamento largamente utilizado por pesquisas nacionais é o IMPACT – Modelo de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho, desenvolvido por Gardênia Abbad em 1999, o qual foi o modelo adaptado e utilizado neste trabalho para identificar o impacto dos treinamentos aplicados pela Escola de Serviço Público Municipal (ESPI) junto aos servidores públicos da Prefeitura de Manaus.

2.2.1 Modelo IMPACT – Modelo de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho

Este modelo desenvolvido por Abbad foi validado para medir o impacto em amplitude do treinamento no trabalho, ou seja, ele não considera somente os conteúdos aprendidos e retidos por ocasião do treinamento em si (profundidade), mas também considera a aprendizagem em sentido amplo (amplitude).

Previamente à apresentação do Modelo Impact, Abbad (1999, p. 26) demonstra:

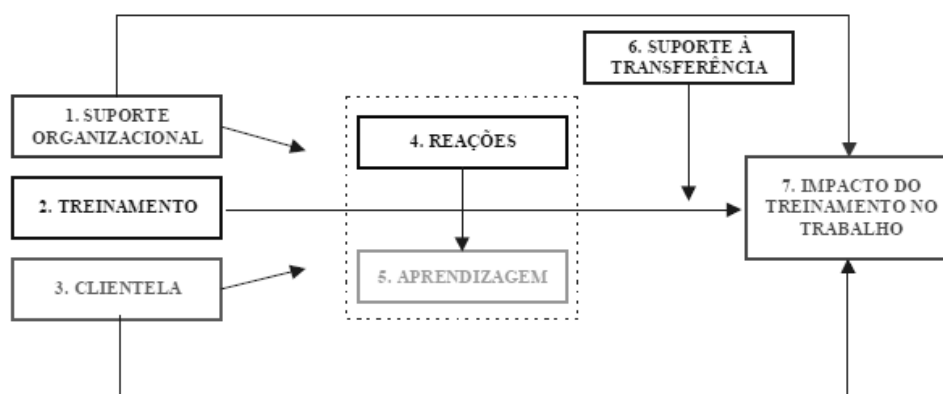
[...] Treinamento é um entre os múltiplos fatores organizacionais que afetam desempenho no trabalho. O impacto do treinamento no trabalho é medido em termos da transferência de treinamento e da influência que o evento instrucional exerce sobre o desempenho subsequente do participante do treinamento. Transferência de treinamento, nesse sentido, refere-se à aplicação correta, no ambiente de trabalho, de conhecimentos, habilidades ou atitudes (CHA's) adquiridas em situações de treinamento. Aquilo que o treinando transfere ou aplica no trabalho é uma nova forma de desempenhar antigas tarefas e/ou, por outro lado, um novo tipo de desempenho que nunca antes havia sido exibido.

Percebe-se, pelas definições, a intenção de Abbad em verificar a efetividade das atividades de treinamento, visto que a principal intenção de uma organização ao financiar atividades de capacitação é a busca de melhorias em seus processos por meio dos incrementos de conhecimentos, habilidades e atitudes de seus colaboradores.

Dessa forma o modelo IMPACT é constituído de sete componente que se relacionam, sejam eles: **(1) Percepção do Suporte Organizacional:** trata de um componente multidimensional e visa demonstrar a percepção dos participantes na pesquisa de avaliação de treinamento, as práticas organizacionais de gestão de desempenho, valorização do funcionário e apoio gerencial ao treinamento; **(2) Características do treinamento:** tratam, basicamente, dos aspectos diretamente ligados à atividades instrucional, tais como área de conhecimento do treinamento, duração, natureza e objetivo do treinamento, escolaridade, características gerais do material didático, desempenho do instrutor, entre outros; **(3) Características da Clientela:** chamado por alguns pesquisadores de dados demográficos, este terceiro componente do modelo IMPACT, e nada mais é que o conjunto de informações acerca dos participantes do treinamento, bem como seus fatores motivacionais, funcionais e atitudinais; **(4) Reações:** trata de verificar a percepção dos participantes do treinamento quanto à aplicabilidade e utilidade do treinamento, resultados, expectativas de suporte organizacional e qualidade instrucional da atividade de capacitação; **(5) Aprendizagem:** diz respeito ao grau de assimilação e retenção dos conteúdos pelos participantes, e é mensurado por meio dos testes aplicados pelo instrutor ao final do treinamento; **(6) Suporte à transferência:** segundo Borges-Andrade e Abbad (2004) suporte à transferência relaciona-se ao suporte material e ao apoio da organização no sentido de viabilizar a aquisição de novos conhecimentos e sua aplicação no ambiente de trabalho, pois, isoladamente, as ações de treinamento não são capazes de garantir o sucesso da aprendizagem, tampouco sua transferência para o meio organizacional; e **(7) Impacto do treinamento no trabalho:** o mais importante componente do modelo IMPACT, é um resultado da atuação das demais variáveis. De acordo com Hanke (2006) “[...] é definido como a auto e hetero-avaliação feita pelo próprio participante acerca dos efeitos produzidos pelo treinamento em seus níveis de desempenho, motivação, autoconfiança e abertura a mudanças nos processos de trabalho”. Segundo Abbad (1999), este componente está relacionado aos efeitos do treinamento sobre o desempenho do colaborador no trabalho, durante a execução de suas tarefas. Para Zerbini (2003), o impacto do treinamento no trabalho, diz respeito aos efeitos diretos da capacitação sobre o desempenho dos participantes em função dos CHA’s aprimorados.

Neste modelo de avaliação, as seis primeiras variáveis influem diretamente na sétima, o impacto do treinamento no trabalho, as primeiras são as variáveis preditoras.

Figura 2 - Modelo de avaliação de treinamento



Fonte: Abbad (1999)

Para validação de seu modelo de avaliação de treinamento (IMPACT), Abbad aplicou questionários aos egressos dos cursos ministrados junto ao Tribunal de Contas da União (TCU), podendo concluir que os efeitos no desempenho e atitudes dos treinandos dependem diretamente de um ambiente organizacional que favoreça o uso das novas habilidades. Não é suficiente assegurar o compromisso das chefias para o levantamento de necessidades, o apoio à participação no treinamento e o encorajamento para aplicação do conhecimento adquirido no trabalho, é preciso que haja o suporte à transferência por meio de um ambiente organizacional facilitador de aprendizagem contínua, onde os membros tenham múltiplas chances e autonomia para buscarem o próprio crescimento profissional. Segundo Mourão (2004) a construção desse ambiente compreende uma mudança cultural nas relações entre os integrantes da organização, os quais necessitarão uns dos outros para otimizar o crescimento profissional.

2.3 Escolas de Governo: o treinamento no Serviço Público

As escolas de governo são as responsáveis pelo treinamento e aperfeiçoamento profissional dos funcionários públicos nas três esferas de governo da Administração Pública, objetivam proporcionar aos servidores, o nível necessário de conhecimento e de técnicas para que possam atender aos anseios da população de maneira satisfatória.

Conforme Rabelo (2011), a primeira tentativa da Administração Pública brasileira de adotar um modelo de gestão que primasse pelo treinamento do funcionalismo público como forma de fomentar o aprimoramento da máquina estatal veio com a criação do DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público) em 1938, no início do golpe de estado denominado Estado Novo (1937-1945), no primeiro governo de Vargas (1930-1945), momento em que a Administração Pública Nacional passava por severas e cruciais mudanças, abandonado o modelo de gestão patrimonialista e passando ao modelo burocrata de Weber.

Criado pelo Decreto-Lei n. 579 de 30/07/1938, o DASP era formado por uma elite de técnicos pertencentes aos diversos ministérios, presidido por Luis Simões Lopes, que apontava como uma das principais causas da ineficiência do funcionalismo público, àquela altura, a má formação dos recursos humanos e à inexistência de concursos sérios como meio de acesso ao serviço público.

Segundo Paludo (2012) os três principais objetivos do DASP podem ser assim resumidos: centralizar e reorganizar a Administração Pública mediante ampla reforma; definir política para a gestão de pessoal; e, racionalizar métodos, procedimentos e processos administrativos em geral.

O presidente do DASP, Luis Simões Lopes, inspirado pelas teorias norte-americanas, acreditava que a eficiência requerida pelo governo brasileiro somente seria alcançada após a melhoria da seleção dos funcionários públicos através dos concursos e implantação aperfeiçoamento constante, sendo que para isso criou diversos cursos técnicos em diversas áreas de atuação. De acordo com o relatório do DASP do ano de 1939 foram oferecidos dez cursos de capacitação ou especialização a funcionários do serviço público civil: Administração Pública, Administração de Pessoal, Material, Estatística Aplicada à Assistência Social, Seleção de Pessoal, Tributação, Estradas de Rodagem, Educação, Recursos Materiais e Funções de Secretaria.

A partir de 1982, Sérgio Paulo Rouanet elaborou um trabalho que ficou conhecido como Relatório Rouanet, no qual ele apontava as experiências ocorridas no Brasil e no estrangeiro no que diz respeito à formação e capacitação dos funcionários públicos, além de propor uma série de mudanças no sistema de pessoal da administração federal para que fosse

possível a instalação de uma Escola de Governo no país, baseando-se no modelo da ENA (École Nationale d'Administration) na França.

Baseada no modelo francês, em 1986 foi criada a primeira Escola de Governo brasileira, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), tendo como principal objetivo a formação de recursos humanos através da constituição de carreiras focadas na alta direção do serviço público, de modo a alcançar a estruturação do Estado por meio de uma burocracia sólida.

De acordo com Sousa e Costa (2009) outro marco histórico, tido como o mais importante para a consolidação das escolas de governo na administração pública brasileira foi a promulgação da Emenda Constitucional n.º 19, de 1998, a qual alterou o Art. 39 da Constituição Federal, acrescentando o seguinte parágrafo:

§ 2º A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou de contratos entre os entes federados (BRASIL, 2015).

Cabe ressaltar que a Emenda Constitucional 19/98 também trouxe consigo o acréscimo do princípio da eficiência no rol dos princípios norteadores da Administração Pública brasileira, sendo que esta eficiência somente pode ser alcançada pela capacitação dos servidores públicos e pelo ingresso no serviço público por meio de concursos de provas e títulos, selecionando, assim, os mais capacitados para exercerem as funções públicas.

A partir deste ponto, as Escolas de Governo tiveram sua importância ressaltada pela Carta Magna da legislação brasileira, sua implementação passou a ser obrigatória e necessária à melhoria da máquina estatal e para a melhoria dos serviços prestados à população.

Nesse sentido, a Prefeitura de Manaus em cumprimento ao Art.107 da Lei Orgânica do Município, promulgada em 05/04/1990, com alterações por meio da Ementa n.º 004/1995, de 12/12/1996, instituiu a Escola de Serviço Público, a qual era vinculada à estrutura da Secretaria Municipal de Administração, permanecendo assim até a sua desvinculação por meio da criação da Fundação Escola de Serviço Público Municipal (FESPM), através da Lei n.º 979, de 29/05/2006. No entanto, a total desvinculação ocorreu a partir do ano de 2007, a partir deste ano a escola pôde, através da gestão de seus próprios recursos orçamentário e financeiros, implementar as mais diversas atividades de capacitação voltadas para o aprimoramento dos servidores públicos municipais, formando um corpo técnico capaz de responder às necessidades da população manauara no que diz respeito à prestação de serviços públicos essenciais com a qualidade ideal.

Até meados de 2013, a FESPM teve sua autonomia assegurada através da Lei de n.º 979, de 29/05/2006, no entanto, por meio da Lei Delegada n.º 01 de 2013, a Escola de Serviço Público Municipal foi incorporada novamente à estrutura organizacional da Secretaria Municipal de Administração, assumindo o status de subsecretaria, passando a chamar-se ESPI, Escola de Serviço Público Municipal e Inclusão Socioeducacional, contudo, permanece firme em suas metas organizacionais de capacitar e formar os servidores municipais, tendo entre suas principais atividades a oferta de cursos técnicos regulares, cursos de idiomas, cursos de graduação e especialização em administração pública e curso de mestrado em parceria com a Universidade Federal do Amazonas.

2.4 A Profissionalização dos Servidores Públicos

Um ano antes da criação do DASP, a primeira edição da Revista do Serviço Público, em 1937, trazia em seu editorial: “O serviço público [...] tornou-se uma profissão análoga às carreiras em que é imprescindível o estudo constante para não perder o contato com o progresso teórico e prático nos métodos de atividade profissional” (REVISTA..., 1937).

Percebe-se uma preocupação antiga quanto à profissionalização dos servidores públicos, a qual parte basicamente de dois desafios: a modernização da máquina estatal através da melhoria na gestão pública e a busca pela excelência na prestação de serviços públicos à sociedade.

Sobre o primeiro ponto, Kerr do Amaral (2008, p. 1), explica que:

[...] nossa administração tem características que dificultam a boa decisão. Nossa capacidade de governo não é alta. A capacidade de definir programas, desenhar os meios para sua implementação e a assegurar a governabilidade das ações ainda é precária.

Para sanar esta dificuldade Kerr do Amaral (2008) diz que:

[...] é necessário contar com servidores capazes e estabelecer parcerias, fazer convênios e/ou induzir a formação de consórcios intermunicipais. Isto nos remete à importância de contar na equipe de governo com servidores capazes de compreender a dinâmica de vida da população e mudanças demográficas [...] é preciso que a administração conte com servidores capazes de melhorar os processos, usar novas tecnologias e, sobretudo, criar ambientes que favoreçam a inovação.

Kerr do Amaral (2008, p. 3) ainda defende:

[...] a capacitação de servidores é a prioridade. A capacitação deve apoiar o gerenciamento das mudanças, a inovação, a formação de lideranças, a formação para preparar a sucessão, a preparação para mobilizar talentos e para a adoção de novas práticas de interlocução, participação e formação de consensos. Espera-se que a capacitação tenha papel central no fortalecimento da inteligência estratégica governamental.

Percebe-se pela fala da ex-presidente da ENAP que o aperfeiçoamento de funcionários públicos é essencial à melhoria da máquina pública, e que, somente com um corpo técnico perfeitamente capacitado é possível ingressar em novos rumos para a implantação de políticas públicas eficazes que partam ao encontro da demanda social.

Quando se fala em excelência na prestação de serviços públicos, um dos marcos que trouxe à tona esta necessidade foi a Reforma do Estado a partir de 1995, pois o usuário dos serviços públicos passou a ser visto de maneira diferente, conforme diz Paludo (2012, p. 247):

Dentro do conceito da nova Administração Pública e do plano diretor de reforma do Estado de 1995, a orientação para o cidadão foi questão determinante. O cidadão deixou de ser visto apenas como financiador para ser visto como usuário; como principal destinatário das ações e serviços públicos: a Administração Pública deveria reorientar sua atuação para que o cliente-cidadão e suas necessidades guiassem a atuação e a prestação dos serviços públicos.

Conforme esta concepção Ana Soares apud Paludo (2012, p. 247) relata “Administrar com foco no cidadão significa determinar parâmetros de eficácia de acordo com as necessidades do cidadão-usuário [...]”.

Nesse sentido, observa-se que o cidadão passa a ser o foco da prestação dos serviços públicos, que anteriormente eram prestados com certo descaso. Os serviços públicos devem ser prestados atendendo aos parâmetros de qualidade adequados, pois tratam, por exemplo, de saúde, educação, segurança pública, entre outros, logo estes não podem falhar, visto que definem o futuro do cidadão.

Quando se fala em parâmetros de qualidade adequados, refere-se à satisfação dos clientes, neste caso a sociedade, e a este respeito Kotler e Armsong (2000) dizem que a qualidade é a chave para a criação de valor e satisfação de clientes. Sendo assim, a principal busca na moderna Administração Pública no que diz respeito à qualidade, é a excelência na prestação de serviços públicos. Quanto a isto Paludo (2012, p. 252) manifesta-se:

A excelência na prestação de serviços públicos corresponde ao grau máximo/ótimo dos serviços prestados – quase impossível de ser atingido -, no entanto, advoga-se possível e atribui-se aos programas de qualidade a missão de atingir essa excelência. A excelência corresponde a uma visão existente da Administração Pública, segundo a qual ao se utilizar ferramentas e técnicas da qualidade para promover melhorias contínuas relacionadas aos serviços oferecidos ao cidadão – o que inclui o treinamento e a motivação dos servidores – se estará caminhando rumo à excelência.

Percebem-se, assim, indo ao encontro do que exploram Bittencourt e Zouain (2010), os pontos cruciais da existência das escolas de governo:

- a) A necessidade na melhoria da gerência da máquina estatal de modo a permitir o alcance dos objetivos necessários à implantação de políticas públicas; e,
- b) A necessidade da prestação de serviços públicos que atendam aos padrões de qualidade requeridos à plena satisfação desejada pela sociedade.

3 METODOLOGIA

O método adotado na presente pesquisa foi do tipo *survey*, que, segundo Freitas et al. (2000), trata-se de um método quantitativo que busca a obtenção de dados a respeito de características, ações ou opiniões de um determinado grupo de pessoas, por meio de uma amostra, através da aplicação de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário.

Quanto ao tipo de pesquisa, esta pode ser classificada como descritiva, a qual caracteriza-se por objetivar a descrição de características de determinada população ou fenômeno ou, ainda, o estabelecimento de relações entre variáveis. De acordo com Triviños (1987), a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. O autor afirma que esse tipo de estudo busca descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade.

Para atingir o objetivo desta pesquisa foram analisadas as correlações entre as variáveis independentes: suporte organizacional ao treinamento e suporte à transferência de treinamento, e a variável dependente impacto do treinamento no trabalho.

O número de participantes da pesquisa foi definido em função do número de servidores concluintes de atividades de capacitação oferecidas pela ESPI no período do ano

de 2012 ao ano de 2014, conforme relatório de atividades anual da própria ESPI: em 2012 foram 2883 concludentes; em 2013, 2717 concludentes e em 2014, 2672 concludentes.

Neste sentido, para definição de uma amostra capaz de expressar a realidade da população-alvo, considerou-se para o cálculo o que segue: população = 3000 concludentes (estimado com base nos dados acima); erro amostral = 8% e Nível de confiança = 95%. O resultado encontrado para o cálculo proposto foi '143', ou seja, para satisfazer o estudo proposto foi necessário aplicar o instrumento de coleta de dados e recolher no mínimo, junto aos servidores, '143' respostas.

O desenvolvimento da pesquisa se deu por meio da utilização do instrumento denominado 'Questionário de avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho, Suporte Organizacional ao Treinamento e Suporte à Transferência de Treinamento', o qual trata-se de uma adaptação do Modelo IMPACT de avaliação de treinamento, desenvolvido e validado originalmente por Gardênia Abadd (1999) e posteriormente por Claudemir Hanke (2006) por meio da análise dos principais componentes, análises fatoriais (rotação oblíqua e tratamento *pairwise* para os dados omissos) e de confiabilidade (Alpha de Cronbach).

Tal instrumento consiste na aplicação de questionários que visam mensurar o impacto do treinamento no trabalho, no caso desta pesquisa, por meio das variáveis: 'Impacto do treinamento no trabalho', 'Su¹porte Organizacional' e 'Suporte à transferência da aprendizagem'.

O instrumento é composto por afirmações associadas a uma escala de concordância do tipo *Likert*, ou seja, ordinal e intervalar com cinco pontos.

O quadro a seguir demonstra as variáveis do Modelo IMPACT distribuídas no questionário.

Quadro 1 – Questionário Modelo Impact

Componente 1. Suporte Organizacional	
Itens	Campos
Práticas Organizacionais de Gestão de Desempenho	13 a 27
Valorização do Funcionário	28 a 33
Componente 2. Suporte à Transferência	
Fatores Situacionais de Apoio	34 a 42
Consequências Associadas ao Uso das Novas Habilidades	43 a 49
Componente 3. Impacto do Treinamento no Trabalho	
Impacto do Treinamento no Trabalho	1 a 12

Fonte: Abbad, 1999

Este questionário, como demonstrado no quadro acima, é formado por três seções, sendo: **impacto do treinamento no trabalho**: formada por 12 afirmativas em uma escala *Likert*, variando de 1 – Discordo totalmente da afirmativa à 5 - Concordo totalmente com a afirmativa; **suporte organizacional**: formada por 21 afirmativas em uma escala *Likert*, onde as alternativas são: variando de 1 – Discordo totalmente da afirmativa à 5 - Concordo totalmente com a afirmativa. Originalmente, nesta seção, o instrumento construído por Abbad (1999) apresenta-se dividido em dois fatores, sendo o primeiro 'Práticas Organizacionais de Gestão de Desempenho', formado por 30 afirmativas, já o segundo fator, denominado 'Valorização do Funcionário' compõe-se de 6 afirmativas; **suporte à transferência**: formada por 16 afirmativas em uma escala *Likert*, variando de 1 – Nunca à 5 – Sempre. Originalmente, nesta seção, o instrumento construído por Abbad (1999) apresenta-se também dividido em dois fatores, sendo o primeiro 'Apoio Gerencial e Social à Transferência de Treinamento', formado por 12

¹ Copyright © The R Foundation for Statistical Computing ISBN 3-900051-07-0. Disponível em: <<http://www.R-project.org/>>.

afirmativas, já o segundo fator, denominado ‘Suporte Material à Transferência de Treinamento’ compõe-se de 5 afirmativas.

A coleta de dados ocorreu no período de 23/06 a 22/07/2015 e foi realizada por meio de questionários *online* remetidos via *e-mail* aos egressos das atividades de treinamento e capacitação ministradas pela ESPI no período de 2012 a 2014. O *e-mail* de apresentação do questionário continha a identificação do pesquisador, título da pesquisa, objetivos e benefícios associados à participação na pesquisa, de modo a esclarecer as principais características do trabalho científico. Sendo que, ao final do período de aplicação dos questionários obteve-se o quantitativo de 146 respostas, cumprindo, então, o quantitativo mínimo estabelecido.

Os questionários respondidos *online* foram extraídos para uma planilha eletrônica, a qual foi organizada de modo a proporcionar o tratamento por meio do software estatístico livre ‘R’ version 3.2.1 (2014-10-31) for Windows (32/64 bit).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com o intuito de efetuar a análise descritiva dos dados coletados, de modo a identificar o impacto da capacitação promovida pela ESPI, o suporte organizacional ao treinamento e o suporte à transferência de treinamento, serão discutidos os valores das médias, desvios-padrão e modas das variáveis obtidos por meio da aplicação do ‘Questionário de avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho, Suporte Organizacional e Suporte à Transferência de Treinamento’.

Cabe ressaltar que, segundo Borges-Andrade e Lima (1983), desvios-padrão que ultrapassam o valor de 0.94 são considerados altos e significam que há grande dispersão de respostas dos participantes da pesquisa.

4.1 Análise Descritiva – Seção: Impacto do Treinamento no Trabalho

Esta seção do questionário é formada por 12 afirmativas em uma escala *Likert*, onde as alternativas são: 1 – Discordo totalmente da afirmativa; 2 - Discordo, um pouco da afirmativa; 3 – Não concordo, nem discordo da afirmativa; 4 – Concordo com a afirmativa e 5 - Concordo totalmente com a afirmativa. Os dados a seguir foram organizados de forma decrescente em relação às maiores médias, as quais variam no intervalo de 1 a 5.

Quadro 2 – Resultados: Impacto do treinamento no trabalho

	Afirmativa	M	DP	MD
2	Aproveito as oportunidades que tenho para praticar as novas habilidades	4.18	0.97	5
3	Cometo menos erros no meu trabalho	4.14	0.95	4
6	Melhorou a qualidade do meu trabalho	4.10	0.94	4
9	Aumentou minha autoconfiança	4.08	1.01	5
5	Realizo meu trabalho com maior rapidez	3.96	0.97	4
11	Estou mais receptivo a mudanças	3.96	1.03	4
4	Recordo-me bem dos conteúdos que aprendi no curso	3.93	0.87	4
8	Aumentou minha motivação para o trabalho	3.92	1.14	5
7	Melhorou a qualidade do meu trabalho em tarefas não relacionadas ao curso	3.80	0.96	4
1	Utilizo com frequência as habilidades que aprendi no treinamento	3.73	1.20	4
10	Sugiro com mais frequência mudanças nas rotinas	3.73	1.04	4
12	Meus colegas aprendem comigo	3.60	1.14	4

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

De acordo com os dados expostos, percebe-se que as médias variaram de 3.60 a 4.18, o que releva um forte aspecto positivo dos treinandos em relação ao impacto das atividades de capacitação promovidas pela ESPI em suas atividades no ambiente de trabalho. Os valores das modas confirmam este aspecto, pois em 9 de 12 oportunidades as respostas receberam valor 4 'concordo com a afirmativa' e as demais, valor 5 'concordo totalmente com a afirmativa'.

As médias mais altas foram observadas nos itens 2 (M=4.18; DP=0.97), 3 (M=4.14; DP=0.95), 6 (M=4.10; DP=0.94) e 9 (M=4.08; DP=1.01), que avaliam, respectivamente, a possibilidade de aplicação de novas habilidades no ambiente de trabalho quando há oportunidade; a redução da quantidade de erros cometidos no trabalho; a melhoria na qualidade do trabalho e o aumento da autoconfiança dos servidores públicos municipais. Dentre estes itens, o que apresentou o menor desvio-padrão foi o item 6 (DP=0.94), portanto os demais possuem alta dispersão nas respostas dos participantes da pesquisa.

Já os itens 1 (M=3.73; DP=1.20), 10 (M=3.73; DP=1.04) e 12 (M=3.6; DP= 1.14), que abordam, respectivamente, a utilização das habilidades aprendidas no treinamento; as sugestões do servidor para mudanças nas rotinas de trabalho e o aprendizado dos colegas de trabalho por meio dos treinandos apresentam as menores médias na primeira seção do questionário, no entanto, suas modas apresentam valor 4, ou seja, percebe-se que os respondentes estão mais inclinados a concordar com as assertivas do que assumirem uma posição de indiferença, que neste caso seria representado por um valor de moda 3.

Os itens 1, 8 e 12 apresentam os maiores desvios-padrão desta seção do questionário, 1.20, 1.14 e 1.14 respectivamente, representando alta dispersão nas opiniões dos respondentes.

Observa-se, após a análise da primeira seção do questionário, que a capacitação profissional voltada para os servidores municipais, gerenciada pela ESPI, tem um forte impacto positivo nas atividades laborais destes servidores, de modo que acabam por incrementar melhorias, não somente no desenvolvimento das atividades de cada servidor capacitado, mas também contribuem para um melhor atendimento às demandas da população manauara.

4.2 Análise Descritiva – Seção: Suporte Organizacional - Práticas Organizacionais de Gestão de Desempenho

Esta seção do questionário é formada por 21 afirmativas em uma escala *Likert*, onde as alternativas são: 1 – Discordo totalmente da afirmativa; 2 - Discordo um pouco da afirmativa; 3 – Não concordo, nem discordo da afirmativa; 4 – Concordo com a afirmativa e 5 - Concordo totalmente com a afirmativa. Sendo que abrange as dimensões 'Práticas Organizacionais de Gestão de Desempenho' (questões de 13 a 27) e 'Valorização do Funcionário' (questões de 28 a 33).

4.2.1 Análise Descritiva – Suporte Organizacional – Práticas Organizacionais de Gestão de Desempenho

Quadro 3 – Resultados: Suporte organizacional – Práticas organizacionais de gestão de desempenho

	Afirmativa	M	DP	MD
17	Em minha Unidade, o funcionário sabe exatamente o que deve fazer e quais são as metas de desempenho esperadas.	3.31	1.20	4
13	Em minha Unidade, o funcionário recebe orientações e informações necessárias à execução eficaz de suas atividades.	3.29	1.24	4
14	Em minha Unidade, leva-se em conta o esforço feito pelo funcionário para atingir os resultados esperados.	3.28	1.37	4
24	A Unidade onde trabalho preocupa-se em dinamizar e modernizar constantemente seus processos de trabalho.	2.95	1.32	3
25	Minha Unidade preocupa-se em proporcionar o desenvolvimento da capacidade do funcionário, oferecendo-lhe tarefas desafiadoras.	2.90	1.28	3
27	Minha Unidade flexibiliza horários, de modo a permitir que o funcionário possa cumprir sua jornada de trabalho, conciliando-se com as suas necessidades pessoais.	2.90	1.40	4
19	Minha Unidade valoriza as ideias e propostas criativas de trabalho feitas pelo funcionário.	2.88	1.35	3
22	Minha Unidade mantém coerência entre diretrizes, discursos e ações que realiza.	2.84	1.25	3
26	Em minha Unidade, o funcionário pode opinar decisivamente na resolução de problemas de trabalho.	2.81	1.35	4
20	Minha Unidade procura conhecer as dificuldades encontradas pelo funcionário e toma providências necessárias para saná-las ou remover obstáculos ao desempenho eficaz.	2.75	1.29	2
23	A Unidade onde trabalho investe na capacitação e aprimoramento profissional do seu funcionário, oferecendo-lhe constantemente treinamentos específicos, segundo a área de atuação de cada um.	2.74	1.36	1/3
18	Minha Unidade possui um espaço para prestar orientações técnica e profissional ao funcionário.	2.45	1.37	1
16	Em minha Unidade, consulta-se o funcionário antes de se promover mudanças nos serviços/procedimentos e na organização.	2.42	1.41	1
15	A Unidade em que trabalho possui um espaço para tomar conhecimento dos problemas pessoais do funcionário e prestar-lhe orientação e aconselhamento.	2.39	1.37	1
21	As oportunidades de promoção e progressão funcionais oferecidas por minha Unidade são compatíveis com as aspirações pessoais e profissionais do funcionário.	2.25	1.29	1

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

De acordo com o exposto no quadro acima, percebe-se que as médias variaram de 2.25 a 3.31, indicando que os participantes da pesquisa ora estão inclinados a ressaltar os aspectos negativos das assertivas, ora rompem levemente o nível 3 (não concordo, nem discordo da afirmativa) da escala *Likert*, que representa um nível de indiferença nas respostas. Percebe-se, também, uma grande discordância de respostas dentre os participantes da pesquisa, uma vez que os desvios-padrão variaram de 1.20 a 1.41, o que, conforme mencionado anteriormente, é considerado alto acima de 0.94, de acordo com Borges-Andrade e Lima (1983). É possível notar, também, pelos valores das modas, que realmente houve divergência de opiniões nesta seção do questionário, pois, em 5 das 15 assertivas a moda obteve valor 4 (Concordo com a afirmativa), ao mesmo tempo que em outras 5 assertivas a moda obteve valor 1, (Discordo totalmente da afirmativa), o valor mais negativo da escala *Likert*. Tal divergência pode ser explicada pela falta de homogeneidade diretiva entre os diversos órgãos públicos que compõem a Prefeitura de Manaus, dentre estes órgãos pode-se

citar a Secretaria de Saúde do Município, a Secretaria de Educação, Secretaria de Finanças, a Superintendência de Transportes Urbanos, entre outros, cada um com seu quadro de servidores e com suas políticas próprias de administração, por este motivo, ao mesmo tempo que é verificado um valor de moda 4 para a afirmativa '17. Em minha Unidade, o funcionário pode opinar decisivamente na resolução de problemas de trabalho', é possível verificar valor 1 para a afirmativa '16. Em minha Unidade, consulta-se o funcionário antes de se promover mudanças nos serviços/procedimentos e na organização'.

As médias mais altas foram verificadas nos itens 17 (M=3.31; DP=1.20), 13 (M=3.29; DP=1.24) e 14 (M=3.28; DP=1.37), que avaliam, respectivamente, os pontos de vista dos respondentes quanto a saberem exatamente o que devem fazer e quais são as metas de desempenho esperadas dele em sua unidade de trabalho; se funcionário recebe orientações e informações necessárias à execução eficaz de suas atividades em sua unidade de trabalho e, se, em cada unidade de trabalho, leva-se em conta o esforço realizado para atingir os resultados esperados. Percebe-se que as médias apresentadas ultrapassam levemente o valor 3 da escala, 'Não concordo, nem discordo da afirmativa', no entanto, suas modas obtiveram valor 4 'Concordo com a afirmativa', o que ressalta a tendência positiva dos participantes da pesquisa quanto a estes itens. Cabe ressaltar os elevados valores de desvios-padrão apresentados, o que demonstra grande discordância de opiniões.

As médias mais baixas apresentaram-se nos itens 21 (M=2.25; DP=1.29), 15 (M=2.39; DP=1.37), 16 (M=2.42; DP=1.41) e 18 (M=2.45; DP=1.37), os quais referem-se, respectivamente, com a verificação, do ponto de vista dos participantes da pesquisa, se as oportunidades de promoção e progressão funcionais oferecidas em cada unidade de trabalho são compatíveis com as aspirações pessoais e profissionais do funcionário; se cada unidade de trabalho possui um espaço para tomar conhecimento dos problemas pessoais do funcionário e prestar-lhe orientação e aconselhamento; se, em cada unidade de trabalho, consulta-se o funcionário antes de se promover mudanças nos serviços/procedimentos e na organização e, se, as unidades de trabalho possuem um espaço para prestar orientações técnica e profissional ao funcionário. Nestes itens percebe-se que os órgãos da Prefeitura de Manaus, em sua maioria, não oferecem, de maneira satisfatória, o suporte necessário para o desenvolvimento de conhecimento e habilidades adquiridos nas atividades de capacitação promovidas pela ESPI. Tais aspectos negativos são confirmados pelos valores das modas obtidos nestes itens, os quais obtiveram valor 1 (discordo totalmente da afirmativa), incitando que há muito a melhorar nestes pontos na Prefeitura de Manaus. Há de ressaltar, ainda, a alta divergência de opiniões dentre os respondentes, demonstrados pelos valores dos desvios-padrão, onde o mais elevado apresenta-se no item 16 (DP=1.41), hipotetiza-se que existe divergência entre os gestores quanto à política de recursos humanos ou não existe uma política para a gestão de pessoas.

4.2.2 Análise descritiva – Suporte Organizacional – Valorização do Funcionário

Quadro 4 – Resultados: Suporte organizacional – Valorização do funcionário

Afirmativa	M	DP	MD
------------	---	----	----

32	Minha Unidade só se interessa pela produção, deixando de oferecer condições saudáveis de trabalho.	2.91	1.41	1
29	Minha Unidade costuma chamar a atenção do funcionário por pequenas falhas, erros, ressaltando mais os aspectos negativos do que os positivos do seu desempenho.	2.90	1.39	3
31	A Unidade onde trabalho considera os interesses pessoais do funcionário ao tomar decisões administrativas (como transferências, por exemplo) relativas a ele.	2.79	1.27	3
33	Na Unidade onde trabalho, são frequentes as manifestações de reconhecimento pelo trabalho bem feito.	2.77	1.34	1
28	A Unidade onde trabalho desconsidera as sugestões de mudança e modernização de procedimentos de trabalho feitas até mesmo pelo funcionário mais experiente.	2.75	1.31	3
30	Minha Unidade desvaloriza os esforços feitos pelo funcionário, interrompendo frequentemente projetos de trabalho em andamento.	2.58	1.32	1

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

De acordo com o quadro acima, verifica-se que as médias variaram de 2.58 a 2.91, demonstrando que as opiniões dos participantes da pesquisa aproximam-se mais do valor 3 da escala Likert, que, neste caso, é representado por 'não concordo, nem discordo da afirmativa', o que seria um limiar de indiferença, onde os órgãos da Prefeitura de Manaus ora apresentam características que propiciam a valorização dos servidores e ora apresentam certo descaso. Tal variância de ações voltadas para valorização dos servidores é percebida pelos valores obtidos para as modas, onde, 3 dos 6 itens desta dimensão da segunda seção do questionário apresentam valor de moda 3, restando outros 3 com valor de moda 1, o valor mais negativo da escala, representado por 'discordo totalmente da afirmativa'.

Os desvios-padrão obtidos apresentaram valores elevados indo de 1.27 a 1.41, o que significa uma grande discordância nas respostas dadas pelos participantes da pesquisa.

As médias mais altas foram verificadas no item 32, 'minha unidade só se interessa pela produção, deixando de oferecer condições saudáveis de trabalho' (M=2.91; DP=1.41) e no item 29, 'minha unidade costuma chamar a atenção do funcionário por pequenas falhas, erros, ressaltando mais os aspectos negativos do que os positivos do seu desempenho', os quais em si representam atitudes negativas por parte dos órgãos da Prefeitura de Manaus quanto à valorização de seu material humano, portanto, quanto maiores os valores destas médias, maiores são os danos à valorização do servidor público. Contudo, como as médias aproxima-se mais do valor 3, pode-se inferir que nem sempre as atitudes dos órgãos da Prefeitura de Manaus tendem a prejudicar a valorização dos servidores municipais, neste caso. Outro aspecto a ser apontado é que o valor da moda do item 32 apresentou valor 1, o que, devido à carga negativa da afirmativa, representa um ponto positivo para a Prefeitura de Manaus. Cabe ressaltar, ainda, que os valores dos desvios-padrão destes itens foram os maiores dentre as 6 afirmativas, logo, há uma grande divergência de opiniões entre os respondentes.

O item que apresentou a média mais baixa foi o de número 30, 'minha unidade desvaloriza os esforços feitos pelo funcionário, interrompendo frequentemente projetos de trabalho em andamento' (M=2.58; DP=1.32), o que neste caso representa uma atitude positiva por parte dos órgãos da Prefeitura de Manaus, atitude confirmada pelo valor de moda 1, onde os respondentes discordam totalmente da afirmativa, ou seja, não percebem ações de desvalorização pessoal que comprometam os esforços realizados. Mesmo assim, houve grande divergência de opiniões entre os participantes da pesquisa, uma vez que o desvio-padrão do item apresentou valor 1.32.

4.3 Análise Descritiva – Suporte à Transferência

Esta seção do questionário é formada por 16 afirmativas em uma escala Likert, onde as alternativas são 1 – Nunca; 2 – Raramente; 3 – Algumas vezes; 4 – Frequentemente e 5 – Sempre. Sendo que abrange as dimensões ‘Fatores Situacionais’ (questões de 34 a 42) e ‘Consequências Associadas ao Uso das Novas Habilidades’ (questões de 43 a 49).

4.3.1 Análise descritiva – Suporte à Transferência – Fatores Situacionais de Apoio

Quadro 5 – Resultados: Suporte à transferência – Fatores situacionais de apoio

	Afirmativa	M	DP	MD
34	Tenho tido oportunidades de usar no meu trabalho as habilidades que aprendi no treinamento.	3.54	1.16	4
36	Os objetivos de trabalho estabelecidos pelo meu chefe encorajam-me a aplicar o que aprendi no treinamento.	3.26	1.31	4
38	Tenho tido oportunidades de praticar habilidades importantes (recém-adquiridas no treinamento), mas, comumente, pouco usados no trabalho.	3.12	1.09	3
40	Tenho sido encorajado pela minha chefia imediata a aplicar, no meu trabalho, o que aprendi no treinamento.	3.12	1.33	4
42	Eu recebo as informações necessárias à correta aplicação das novas habilidades no meu trabalho.	3.01	1.31	3
41	Meu chefe imediato tem criado oportunidades para planejar comigo o uso das novas habilidades.	2.82	1.32	3
37	Os prazos de entrega de trabalhos inviabilizam o uso das habilidades que eu aprendi no treinamento.	2.77	1.23	3
35	Falta-me tempo para aplicar no trabalho o que aprendi no treinamento.	2.64	1.16	3
39	Os obstáculos e dificuldades associados à aplicação das novas habilidades que adquiri no treinamento são identificados e removidos pelo meu chefe.	2.62	1.31	3

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Os valores das médias variaram de 2.62 a 3.54, no entanto, cabe ressaltar que nesta dimensão da terceira seção do questionário, as afirmativas 35 ‘falta-me tempo para aplicar no trabalho o que aprendi no treinamento’ e 37 ‘os prazos de entrega de trabalhos inviabilizam o uso das habilidades que eu aprendi no treinamento’ ressaltam aspectos negativos do suporte à transferência de treinamento, logo, quanto mais próximas suas médias dos valores mais baixos da escala, melhor avaliado será o item. Nesse sentido, verificando a tabela acima é possível notar que as médias destas duas afirmativas figuram entre as três menores médias, sendo, 35 (M=2.64) e 37 (M=2.77), que ressaltam os aspectos positivo das afirmativas. Quanto às modas desta dimensão, é possível notar uma tendência central nas respostas, representada pela predominância do valor 3, apresentando-se em 6 de 9 oportunidades, enquanto as 3 afirmativas restantes recebem valor de moda 4, ou seja, os gestores dos diversos órgãos da Prefeitura de Manaus tendem a apoiar a transferência de habilidades e conhecimentos obtidos nos treinamentos, segundo os respondentes, mesmo que não seja uma prática corriqueira o apoio é mais comum que atitudes repressivas.

As médias mais altas foram percebidas nos itens 34 ‘tenho tido oportunidades de usar no meu trabalho as habilidades que aprendi no treinamento’ (M=3.54; DP=1.16) e 36 ‘os objetivos de trabalho estabelecidos pelo meu chefe encorajam-me a aplicar o que aprendi no treinamento’ (M=3.26; DP=1.31), sendo que as modas destes itens obtiveram valor 4 (frequentemente), destacando, assim, uma tendência positiva no que diz respeito ao apoio das chefias à transferência, para as atividades diárias dos servidores, de conhecimentos e habilidades adquiridos nas atividades de capacitação gerenciadas pela ESPI. Cabe ressaltar, que,

ainda assim, os valores de desvio-padrão são considerados altos, o que representa certa heterogeneidade nas opiniões dos respondentes.

Dentre as médias mais baixas verificadas, além dos itens 35 e 37, tem-se o item 39 'os obstáculos e dificuldades associados à aplicação das novas habilidades que adquiri no treinamento são identificados e removidos pelo meu chefe' (M=2.62; DP=1.31), no entanto, a moda apresenta valor 3, representado pela expressão 'algumas vezes', podendo-se inferir que em certas vezes as chefias apoiam a aplicação de novas habilidades pelos servidores e em outras agem com descaso.

É interessante verificar, também, que os desvios-padrão variaram numa escala de 1.09 a 1.31, o que reforça a dispersão nas respostas fornecidas pelos participantes da pesquisa, ocasionada pelas políticas de gestão diferenciadas em cada um dos órgãos vinculados à Prefeitura de Manaus.

4.3.2 Análise descritiva – Suporte à Transferência – Consequências Associadas ao Uso das Novas Habilidades

Quadro 6 – Resultados: Suporte à Transferência – Consequências Associadas ao Uso das Novas Habilidades

	Afirmativa	M	DP	MD
44	Meus colegas mais experientes apoiam as tentativas que faço de usar no trabalho o que aprendi no treinamento.	3.40	1.23	4
47	Tenho recebido elogios quando aplico corretamente no trabalho as novas habilidades que aprendi.	3.24	1.35	3
43	Em seu ambiente de trabalho, minhas sugestões, em relação ao que foi ensinado no treinamento são levadas em consideração.	3.23	1.28	4
48	Quando tenho dificuldades em aplicar eficazmente as novas habilidades, recebo orientações sobre como fazê-lo.	3.03	1.31	3
45	Aqui, passam despercebidas minhas tentativas de aplicar no trabalho as novas habilidades que aprendi no treinamento.	2.79	1.36	3
46	Minha Gerência ressalta mais os aspectos negativos (ex.: lentidão, dúvidas) do que os positivos em relação ao uso das novas habilidades.	2.65	1.25	3
49	Chamam minha atenção quando cometo erros ao utilizar as habilidades que adquiri no treinamento.	2.56	1.21	3

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Nesta dimensão da terceira seção do questionário foram obtidos valores de médias que variaram de 2.56 a 3.40, sendo que os itens 45 'aqui, passam despercebidas minhas tentativas de aplicar no trabalho as novas habilidades que aprendi no treinamento' (M=2.79; DP=1.36), 46 'minha gerência ressalta mais os aspectos negativos (ex.: lentidão, dúvidas) do que os positivos em relação ao uso das novas habilidades' (M=2.65; DP=1.25) e 49 'chamam minha atenção quando cometo erros ao utilizar as habilidades que adquiri no treinamento' (M=2.56; DP=1.21) possuem carga negativa, ou seja, quanto mais baixos os valores das médias na escala, melhor será a avaliação do item. Nesse sentido, é possível notar que as três afirmativas citadas são as que receberam os menores valores de média, o que representa pontos positivos para o apoio à transferência de treinamento, revelando que, no geral, o uso de novas habilidade do ambiente de trabalho é apoiado pelos órgãos da Prefeitura de Manaus. Em relação às modas, verifica-se também uma tendência central nesta dimensão, pois em 5 de 7 oportunidades o valor 3, representado pela expressão 'algumas vezes' aparece como a alternativa mais escolhida pelos respondentes.

As médias mais altas foram encontradas nos itens 44 'meus colegas mais experientes

apoiam as tentativas que faço de usar no trabalho o que aprendi no treinamento' (M=3.40; DP=1.23), 47 'tenho recebido elogios quando aplico corretamente no trabalho as novas habilidades que aprendi' (M=3.24; DP=1.35) e 43 'em meu ambiente de trabalho, minhas sugestões, em relação ao que foi ensinado no treinamento são levadas em consideração' (M=3.23; DP=1.28), dos quais os itens 43 e 44 obtiveram valor de moda 4, representado pela expressão 'frequentemente', enquanto o item 47 obteve valor de moda 3, ressaltando, assim, aspectos positivos quanto às consequências do uso de novas habilidades no ambiente de trabalho percebidos não somente pelas chefias, mas também por colegas de trabalho. Cabe ressaltar os altos valores de desvios-padrão destes itens, estando muito acima do recomendável (0.94), o que representa alta discordância entre os respondentes.

Os valores associados aos desvios-padrão nesta dimensão também foram elevados, variando de 1.21 a 1.36, pois houve grande dispersão nas respostas dos participantes da pesquisa, retomando a situação anteriormente apontada, onde, cada órgão vinculado à estrutura da Prefeitura de Manaus possui seu modo gerenciar os recursos humanos e de encarar as atividades de capacitação administradas pela ESPI.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Após o tratamento estatístico dos dados coletados percebeu-se, primeiramente, que a variável 'impacto do treinamento no trabalho' obteve um grande número de respostas positivas, com valores de moda, por exemplo, alcançando índices 4 ou 5 numa escala de 1 a 5, o que demonstra um ótimo aproveitamento. Desta maneira pode-se concluir que as atividades de capacitação promovidas pela ESPI geram um forte impacto positivo nas atividades laborais dos servidores públicos municipais, pode-se destacar entre os diversos pontos positivos que: os servidores buscam, com frequência, a utilização de conhecimentos e habilidades em suas atividades diárias, demonstrando que valorizam a capacitação e que não procuram o aperfeiçoamento profissional apenas para a obtenção de títulos, mas sim para que melhorem suas condições de trabalho. Outro ponto que deve ser ressaltado trata da redução da quantidade de erros cometidos por servidores após participarem de alguma atividade de capacitação, o que demonstra a relevância dos temas discutidos nos treinamentos, contribuindo também para o incremento de qualidade nas atividades dos servidores municipais.

Quanto à variável 'suporte organizacional' foi possível notar que houve certo equilíbrio nas respostas, onde o nível alcançado na primeira seção do questionário (impacto do treinamento no trabalho), não foi repetido. De maneira geral, nota-se que os servidores recebem suporte organizacional no sentido de saberem o que se espera deles em termos de desempenho, o que é um ponto positivo, visto que o servidor pode planejar-se para alcançar os resultados previamente demandados pelas chefias, as quais, na maioria dos casos, buscam orientar os servidores quanto à execução de suas atividades, muitas das vezes levando em conta mais o esforço realizado que os resultados alcançados, outro ponto extremamente positivo.

No entanto, foi possível perceber na pesquisa que grande parte dos servidores municipais não estão satisfeitos com suas posições atuais nas organizações, pois os mesmos acreditam que as oportunidades oferecidas não são condizentes com sua capacidade profissional. Além disso, um bom número dos participantes da pesquisa sentem que as instituições em que trabalham não levam em conta seus problemas pessoais, bem como acreditam ser necessário a disponibilização de local específico para prestar-lhes orientação técnica-profissional, de modo a proporcionar melhores resultados no trabalho. Há de ressaltar, ainda, que, as lideranças, de maneira ampla, não consultam servidores quanto às mudanças em procedimento e processos necessários à organização, o que se revela um fator negativo na

motivação dos servidores.

Quando buscou-se mensurar a variável 'suporte à transferência' de treinamento nas instituições vinculadas à Prefeitura de Manaus, constatou-se que existe certo encorajamento por parte das chefias com o intuito de estimular o uso das novas habilidades aprendidas em treinamentos, assim como colegas mais experientes tendem a incentivar a aplicação de novas habilidades no trabalho e as chefias também não tendem a repreender servidores que cometem erros quando aplicam novas habilidades incorretamente, pontos positivos que estimulam a transferência de conhecimentos e habilidades retidos nos treinamentos promovidos pela ESPI.

Analisando-se os resultados da pesquisa é possível notar que o grande desafio da ESPI é manter o nível de excelência alcançado, buscando sempre a melhoria contínua de seus processos, inovando sempre que necessário, de modo a alcançar um número cada vez maior de servidores capacitados, gerando resultados positivos em termos de serviços prestados à população manauara.

Por outro lado, é necessário ressaltar, que ainda deve haver uma melhor compreensão por parte das chefias de que a capacitação profissional é uma arma poderosa no alcance dos objetivos organizacionais, visto que um servidor capacitado é capaz de propor soluções mais eficientes e eficazes aos problemas enfrentados no dia a dia de uma instituição, o que parece ainda não estar claro à boa parte dos gestores públicos da Prefeitura de Manaus. Nesse sentido, a ESPI poderia promover ações que buscassem a conscientização das chefias quanto à importância e eficácia da capacitação, de modo a proporcionar ao servidor um campo mais adequado ao desenvolvimento de suas atividades profissionais, com o intuito de gerar melhores resultados para a Prefeitura de Manaus e para sociedade como um todo.

Cabe ressaltar, ainda, as limitações encontradas na realização da pesquisa, onde se pode citar a grande dificuldade em obter as opiniões dos servidores municipais por meio de questionários respondidos; a heterogeneidade de algumas respostas, pois, pelo fato da Prefeitura de Manaus ser composta por diversas instituições, cada uma com seus métodos de gestão, muitas das vezes encontram-se dispersões elevadas nas respostas, visto que em alguns órgãos observa-se um ponto é positivo e em outros o mesmo ponto torna-se negativo, desta maneira, em estudos posteriores recomenda-se a aplicação do modelo IMPACT de forma setorial e não de maneira geral; outro ponto a ser ressaltado como limitação foi a impossibilidade de aplicação do modelo IMPACT em sua forma original, o que possibilitaria a mensuração de resultados ligados à clientela da ESPI, características dos treinamentos, reações dos servidores no treinamento e aprendizagem.

REFERÊNCIAS

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

_____; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações e trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

AMARAL, H. K. Capacitação de servidores. In: CICLO DE PALESTRAS PARA GESTORES PÚBLICOS DO RIO GRANDE DO NORTE, 1., 2008, Natal. **Anais...** Disponível em: http://www.portal.rn.gov.br/content/aplicacao/search_escola/arquivos/pdf/paper_capservidores_helenakerr.pdf. Acesso em: 15 ago. 2013.

ARANHA, A. V. S. **Formação profissional na Fiat Automóveis e a padronização internacional de trabalhadores na empresa**. 2000. Tese (Doutorado em Educação: História e Filosofia da Educação) – Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2000.

- ARANHA, A. V. S. Formação profissional nas empresas: locus privilegiado da educação do trabalhador? In: PIMENTA, S. M.; CORRÊA, M. I. **Gestão, trabalho e cidadania**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2001.
- BITTENCOURT, M. A.; ZOUAIN, D. M. Escolas de governo e a profissionalização do servidor público: estudo dos casos da Escola de Serviço Público do Estado do Amazonas – ESPEA e da Fundação Escola de Serviço Público Municipal de Manaus – FESPM. **Revista ADM.MADE**, ano 10, v. 14, n. 2, p. 75-94, maio/set. 2010. Disponível em: <http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/admmade/article/viewFile/83/81>. Acesso: 30 jul.13.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Colaboradores). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed Editora, 2006.
- BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação somativa de sistemas instrucionais: integração de três propostas. **Tecnologia Educacional**, v. 11, n. 46, p. 29-39, 1982.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; LIMA, S. M. V. Avaliação de necessidades de treinamento: um método de análise do papel ocupacional. **Tecnologia Educacional**, v. 12, n. 54, p. 6-22, 1983.
- BRASIL. **Constituição Federal**. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.
- CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P.; SERAFIM, O. C. G. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- CATTANI, A. D. **Trabalho e tecnologia**: dicionário crítico. Verbetes: Formação Profissional e Teoria do Capital Humano. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DEMO, P. **Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.
- FREITAS, H. et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, jul./set. 2000.
- HAMBLIN, A. C. **Avaliação e controle de treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.
- HANKE, C. **Impacto do treinamento no trabalho**: análise de ações de capacitação de auditores no Banco do Brasil. 2006. Dissertação (Mestrado em Gestão Social e Trabalho) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2006.
- KOTLER, P.; ARMSONG, G. **Introdução ao marketing**. 4. ed. São Paulo: LTC, 2000.
- McGEHEE, W.; TAHYER P. W. **Training**: adiestramiento y formación profesional. 2. ed. Madri: River, 1962.
- MOURÃO, L. **Avaliação de programas públicos de treinamento**: um estudo de caso sobre o impacto no trabalho e na geração de emprego. 2004. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.
- PALUDO, A. V. **Administração pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2012.
- PRESTES, M. L. M. **A pesquisa e a construção do conhecimento: do planejamento aos textos, da escola à academia**. 3 ed. São Paulo: Rêspel, 2007.

RABELO, F. L. O DASP e o combate à ineficiência nos serviços públicos: a atuação de uma elite técnica na formação do funcionalismo público no Estado Novo (1937-1945). **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v. 3, n. 6, dez. 2011. Disponível em: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:QureEIWDhCEJ:www.rbhcs.com/index_arquivos/Artigo.ODASPeocombateaineficiencianosservicospublicos.pdf+&cd=1&hl=pt-PT&ct=clnk&gl=br. Acesso em: 15 ago. 2013.

ROUANET, S. P. **Criação no Brasil de uma Escola Superior de Administração Pública**. Brasília: ENAP, 2005.

REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO. Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, nov. 1937-.

SOUSA, J. V.; COSTA, P. A. L. Escolas de governo: o governo na escola. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 24. e CONGRESSO INTERAMERICANO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 3., 2009, Vitória/ES (eventos realizados no período de 12 a 14/08/2009). **Cadernos Anpae...** Vitória, n. 8., 2009. Disponível em: http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2009/172b.pdf. Acesso em 18 ago. 2013.

TRIOLA, M. F. **Introdução à estatística**. 7.ª Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

ZERBINI, T. **Estratégias de aprendizagem, reações aos procedimentos de um curso via internet, reações ao tutor e impacto do treinamento no trabalho**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2003.

ZOUAIN, D. M. Escolas de governo e escolas de serviço público: limites e problemas. Estudo de Caso da FESP/RJ e FUNDAP/SP. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 8., 2003, Panamá. **Anais...** Panamá, 2003. p. 1-8. Disponível em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047444.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2013.

Artigo recebido em 16/11/2015 e aceito para publicação em 03/03/2016
