



# AVALIAÇÃO DA CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL NA PREFEITURA DE MANAUS

EVALUATION OF PROFESSIONAL TRAINING IN MANAUS PREFECTURE

Recebido em 13.11.2015. Aprovado em 04.10.2016 Avaliado pelo sistema *double blind review*

DOI: <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v10i3.691>

**Diego Melo Dias**

[dime.logan@gmail.com](mailto:dime.logan@gmail.com)

Universidade Federal do Amazonas, Manaus/AM, BRASIL

**Maria da Glória Vitório Guimarães**

[gloriavitorio@gmail.com](mailto:gloriavitorio@gmail.com)

Universidade Federal do Amazonas, Manaus/AM, BRASIL

## Resumo

A capacitação profissional é arma poderosa na busca pelo desenvolvimento das competências humanas no trabalho. 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 do servidor na Prefeitura de Manaus. A análise se deu por meio da adaptação do Modelo IMPACT de avaliação do treinamento, aplicado 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 adquiridos pelos servidores.

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

## Abstract

Professional training is a powerful weapon in the quest for development of human skills at work. 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 server training on the Manaus Prefecture. The analysis was done by adapting the IMPACT model of evaluation of training, applied to graduates of training activities promoted by the Public Service servers 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 the knowledge acquired by the servers.

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

## 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 (2006), 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. (KERR DO AMARAL, 2006, p.1).

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 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 a 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 descrever as características das atividades de capacitação desenvolvidas pela ESPI na Prefeitura de Manaus, para tal 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?*

## Referencial teórico

### 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.

De acordo com Abbad, Borges-Andrade, Mourão e Cols. (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, Mourão e Cols. (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 de 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.

### 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.

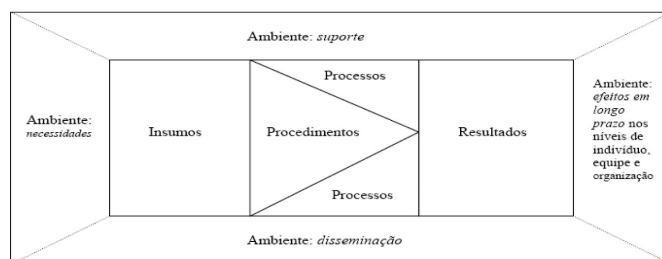
Para medir o impacto do treinamento no trabalho, Kirkpatrick sugere quatro níveis de avaliação: reação - mede a satisfação dos participantes quanto ao treinamento. Se o instrutor manteve a atenção do grupo, se o participante gostou dos exercícios, se a sala é confortável e se recomendaria o treinamento; 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.

### **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

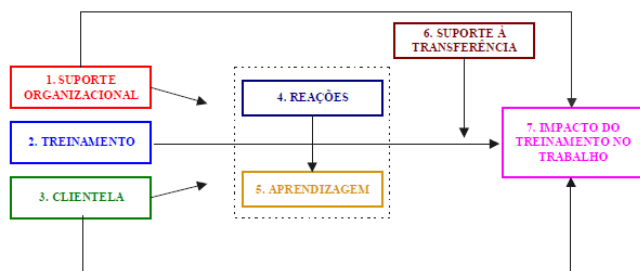
de melhorias em seus processos por meio dos incrementos de conhecimentos, habilidades e atitudes de seus colaboradores.

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 predictoras.

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.

### 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, que são os funcionários públicos, o nível necessário de conhecimento e de técnicas com o intuito de atenderem aos interesses 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 Max Weber.

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, tais como: 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.

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 (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, Art. 39, § 2º).

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 Educação, 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, desde esse ano a FESPM 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.

## Metodologia

O método adotado na presente pesquisa foi do tipo *survey*, que, segundo Freitas, Oliveira, Saccol e Moscarola (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 concludentes 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’, ‘Suporte 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 abaixo demonstra as variáveis do Modelo IMPACT distribuídas no questionário.

**Quadro 1 .** Questionário Modelo Impact

<b>Componente 1. Suporte Organizacional</b>	
Itens	Campos
Práticas Organizacionais de Gestão de Desempenho	13 a 27
Valorização do Funcionário	28 a 33
<b>Componente 2. Suporte à Transferência</b>	
Fatores Situacionais de Apoio	34 a 42
Consequências Associadas ao Uso das Novas Habilidades	43 a 49
<b>Componente 3. Impacto do Treinamento no Trabalho</b>	
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 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), Copyright © The R Foundation for Statistical Computing ISBN 3-900051-07-0, disponível em <http://www.R-project.org/>.

## 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.

**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: O AUTOR (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.

**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).

**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: O AUTOR (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.

### **Análise descritiva – Suporte Organizacional – Valorização do Funcionário.**

**Quadro 4 .** Resultados – Análise descritiva – 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: O AUTOR (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 aproximam-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.

**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).

**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: O AUTOR (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.

## **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: O AUTOR (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.

## 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, podendo-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 sente que as instituições em que trabalham deveriam ter um espaço dedicado a preocupar-se com 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 pode-se 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 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.O.C. **Um modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho – IMPACT**. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

ALBERTO, Carlos. **Escolas de Governo e os Municípios**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/carreira/escolas-de-governo-e-os-municipios/28965/>>. Acesso em: 25. Ago. 2013.

BITTENCOURT, Maryângela Aguiar; ZOUAIN, Deborah Moraes. **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/setembro, 2010. Disponível em: <<http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/admmade/article/viewFile/83/81>>. Acesso: 30. jul.13.

BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana; colaboradores. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed Editora, 2006.

BORGES-ANDRADE, J. E. (1982). **Avaliação somativa de sistemas instrucionais: integração**



de três propostas. *Tecnologia Educacional*, v.11, n. 46, p. 29-39.

BORGES-ANDRADE, J. E.; LIMA, S. M. V. (1983). **Avaliação de necessidades de treinamento: um método de análise do papel ocupacional.** *Tecnologia Educacional*, v.12, n. 54, p. 6-22.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF, Senado, 1998.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, OziléiaClen Gomes. **Administração de Recursos Humanos.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas.** Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.

FREITAS, H.; OLIVEIRA; M. SACCOL, A.Z.; MOSCAROLA, J. **O método de pesquisa survey.** São Paulo: Revista de Administração da USP, RAUSP, V. 35, NR. 3, Jul-Set. 2000, p. 105-112.

GAETANI, Francisco. **Escolas de Governo: limites e condicionalidades.** In *Revista do Serviço Público*, Brasília, ENAP. Ano 45, Vol. II, jul./ao p.116, 1994.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HANKE, Claudemir. **Impacto do Treinamento no Trabalho: análise de ações de capacitação de auditores no Banco do Brasil.** Dissertação de Mestrado – Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

KERR DO AMARAL, Helena. **Capacitação de servidores.** 1.º Ciclo de Palestras para Gestores Públicos do Rio Grande do Norte, 2006. Disponível em: <[www.portal.rn.gov.br/content/.../paper\\_capservidores\\_helenakerr.pdf](http://www.portal.rn.gov.br/content/.../paper_capservidores_helenakerr.pdf)>. Acesso em: 15 ago. 2013.

KOTLER, Philip; ARMSONG, Gary. **Introdução**

**ao Marketing.** LTC, 4ª edição, 2000

LEVINE, D. M.; BERENSON, M.L.; STEPHAN, David. **Estatística: Teoria e Aplicações usando Microsoft Excel em Português.** Rio de Janeiro: LTC, 2000.

LEVIN, Jack; **Estatística Aplicada a Ciências Humanas.** 2.ª Ed. São Paulo: Editora HarbraLtda, 1987.

McGEHEE, W.; TAHYER P. W. **Training: adiestramiento y formación profesional.** 2. ed. Madri: River, 1976.

MOURÃO, Luciana. **Avaliação de Programas Públicos de Treinamento: um estudo de caso sobre o impacto no trabalho e na geração de emprego.** Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

PACHECO, Regina Silvia. **Escolas de governo: tendências e desafios — ENAP-Brasil em perspectiva comparada.** *Revista do Serviço Público/Fundação Escola Nacional de Administração Pública*. Ano 51, n.º 2, abr – jun 2000. Disponível em: <[http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=2681](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2681)>. Acesso em 22 ago. 2013.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2012.

PRESTES, Maria Luci de Mesquita. **A pesquisa e a construção do conhecimento: do planejamento aos textos, da escola à academia.** 3 ed. São Paulo, Rêspel, 2007.

RABELO, Fernanda Lima. **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* Vol. 3 Nº 6, Dezembro de 2011: RBHCS. Disponível em: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Qur>

eElWDhCEJ:www.rbhcs.com/index\_arquivos/Artigo.ODASPeocombateaineficiencianosservicospublicos.

pdf+&cd=1&hl=pt-PT&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 15 ago. 2013.

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

RSP, **Revista do Serviço Público/Fundação Escola Nacional de Administração Pública** — v.1, n.1 (nov. 1937) — Ano 49, n.1 (Jan-Mar/1998). Brasília: ENAP, 1937. Trimestral.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento.** Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SOUSA, José Vieira de; COSTA, Paulo Antonio Lima. **Escolas de Governo: o Governo na escola.** XXIV Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação/III Congresso Interamericano de Política e Administração da Educação, em Vitória/ES, eventos realizados no período entre 12 e 14.08.2009. Disponível em: <[http://www.anpae.org.br/congressos\\_antigos/simposio2009/172b.pdf](http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2009/172b.pdf)>. Acesso em 18 ago. 2013.

TRIOLA, Mário F. **Introdução à Estatística.** 7.º 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

ZOUAIN, Déborah Moraes. **Escolas de governo e escolas de serviço público: limites e problemas. Estudo de Caso da FESP/RJ e FUNDAP/SP.** VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct. 2003. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3525>>. Acesso em: 17 ago. 2013.