

Relatório de avaliação do
curso Elaboração de indicadores
de desempenho institucional

Pesquisa ENAP

36

Texto para discussão é uma publicação da
Escola Nacional de Administração Pública

Editora

Vera Lúcia Petrucci

Coordenadora editorial

Isabella Madeira Marconini

Supervisor de produção gráfica

Rodrigo Luiz Rodrigues Galletti

Revisão

Galber José Oliveira Maciel

Rochelle Vieira Oliveira

Editores eletrônicos

Maria Marta da Rocha Vasconcelos

© ENAP, 2000

Brasil. Escola Nacional de Administração Pública

Relatório de avaliação do curso Elaboração de
indicadores de desempenho institucional. Brasília:
ENAP, 2000.

36f. (Texto para discussão, 36).

1. Desempenho Institucional 2. Indicadores
3. Organizações Governamentais 4. Capacitação
5. Técnicas de Evolução 6. Evolução de Resultados.
I. Título II. Série

Brasília, DF

ENAP Escola Nacional de Administração Pública

SAIS — Área 2-A

70610-900 — Brasília, DF

Telefone: (0XX61) 445 7096 / 445 7102 — Fax: (0XX61) 245 6189

Site: www.ena.gov.br

E-mail: publicacoes@ena.gov.br

Relatório de avaliação do curso Elaboração de indicadores de desempenho institucional¹

*Pesquisa ENAP**

1. Introdução

A capacitação tem sido um dos principais meios para aprimorar a qualidade dos serviços e dos produtos prestados pelas organizações públicas, bem como para melhorar a qualidade dos seus processos de trabalho e formas de gestão. Atividades de capacitação podem ser incrementadas quando acompanhadas de avaliações sistemáticas que busquem mensurar seu efeito sobre as atividades da organização.

Pelo menos três grupos de questões firmam a necessidade da avaliação das atividades de capacitação. Em primeiro lugar, porque as atividades de capacitação envolvem uma série de gastos: a preparação e oferta do curso, a interrupção do trabalho para a realização do curso, a contratação de especialistas como instrutores, o pagamento de passagens e diárias etc. Para justificar esses gastos, os responsáveis pela solicitação da capacitação precisam estar seguros que o treinamento trouxe impactos positivos na *performance* dos treinados. Em segundo lugar, porque as atividades de capacitação suscitam uma série de expectativas (por parte dos treinados, de seus chefes, dos dirigentes da organização e da organização que prestou os serviços de capacitação) quanto aos seus resultados efetivos. Em terceiro lugar, porque a organização que oferece o treinamento necessita verificar em que medida os conhecimentos apresentados no curso foram efetivamente transferidos para os participantes, bem como captar elementos para aperfeiçoá-los.

A avaliação de treinamento é, portanto, uma preocupação tanto para a organização que tem seus servidores treinados, quanto para a organização que oferece o treinamento. A ENAP Escola Nacional de Administração Pública realiza “avaliações de reação” ao final de cada curso, a fim de verificar o aproveitamento dos conteúdos pelos treinados, coletar suas impressões gerais sobre o treinamento, instrutores e métodos pedagógicos utilizados e serviços oferecidos

* A equipe da Pesquisa ENAP é composta por: Marianne Nassuno, gerente; Chélen Fischer de Lemos; Gustavo Amorim Coutinho e Sílvio Alves Lima, assessores de pesquisa; Júlio Coelho de Matos, apoio e Karenina Vieira Andrade, estagiária.

Contato: pesquisa@enap.gov.br

pela Escola. Essas avaliações imediatas são, contudo, insuficientes para fornecer um quadro completo sobre a repercussão dos cursos no desempenho das atividades profissionais dos treinados. Outras avaliações, em outros momentos, se fazem necessárias para acompanhar o processo de capacitação dos servidores.

Por essa razão, a ENAP tem empreendido esforços no sentido de desenvolver uma metodologia específica para a avaliação da eficácia de cursos, como forma de colher subsídios para o seu contínuo aperfeiçoamento, e também para averiguar em que medida suas atividades didáticas e os conhecimentos nelas adquiridos contribuem para o melhor desempenho dos treinados e, conseqüentemente, das organizações em que trabalham. Nesse sentido, este trabalho insere-se num programa de pesquisa mais amplo desenvolvido com o objetivo de sistematizar um modelo de avaliação dos cursos oferecidos pela ENAP.²

O objetivo do presente relatório de pesquisa é apresentar os resultados finais obtidos por meio da Avaliação de Eficácia do curso Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional, realizado pela ENAP em turma fechada junto à Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), entre os dias 10 e 21/05/1999.

Com relação aos objetivos específicos desta pesquisa, e conforme metodologia de pesquisa criada e apresentada anteriormente³, dados serão analisados para investigar se o treinamento foi considerado satisfatório pela instituição que contratou o curso; se os objetivos pedagógicos do curso foram atingidos; se os conhecimentos e habilidades foram transferidos para o ambiente de trabalho; e se o treinamento modificou práticas cotidianas, aumentando o desempenho da empresa e de suas unidades, demonstrando, de forma geral, se os benefícios alcançados compensaram os custos envolvidos nos treinamentos.

1.1. Conceito de eficácia

No presente trabalho, optou-se por avaliar a eficácia do treinamento realizado. Nesse sentido:

Considera-se eficaz o treinamento em que tanto os treinados quanto seus chefes imediatos ficam satisfeitos com os resultados obtidos; em que objetivos pedagógicos são atingidos e mantidos por longo tempo; e, também, em que conhecimentos e habilidades adquiridos são eficazmente utilizados no trabalho, melhorando desta forma, o desempenho do servidor, de sua unidade de trabalho e de sua instituição.

1.2. Metodologia utilizada na pesquisa

Em termos gerais, a metodologia utilizada no presente trabalho buscou levar a uma reflexão sobre a eficácia do treinamento, proporcionando respostas ligadas às seguintes questões:

Quanto à reação:

- satisfação dos treinados e chefias imediatas sobre o treinamento realizado;
- satisfação do demandante quanto às adaptações realizadas no curso oferecido à instituição.

Quanto à aprendizagem:

- aquisição de conhecimentos e habilidades, segundo objetivos pedagógicos do curso.

Quanto à transferência de treinamento:

- aplicação, na prática, dos conhecimentos e habilidades adquiridos;
- aperfeiçoamento das práticas de trabalho através do treinamento;

Quanto aos resultados:

- mudanças ocorridas nas tarefas cotidianas com o treinamento;
- obstáculos na aplicação do conhecimento: falhas pedagógicas, individuais e institucionais;
- motivação dos participantes na época da realização do curso;
- motivação dos participantes na aplicação dos conhecimentos adquiridos;
- suporte organizacional voltado para a aplicação dos conhecimentos adquiridos.⁴

Com base nessa metodologia, foram feitos levantamentos não apenas das impressões dos treinados sobre os vários aspectos do evento instrucional, mas também de suas chefias imediatas. Considerou-se que opiniões das chefias permitem confirmar informações dadas por treinados, aumentando o grau de confiabilidade da pesquisa, além de permitir saber sobre a adequação do treinamento à macrovisão do processo organizacional e sua real contribuição para os objetivos da instituição.

Para a obtenção de informações sobre os treinamentos realizados, assim como sobre os servidores que deles participaram, foi aplicado um questionário, elaborado com base no material didático utilizado nos treinamentos, assim como em instrumentos aplicados em pesquisas de cunho semelhante ao do presente estudo.⁵ Optou-se por aplicar um questionário que oferecesse, ao mesmo tempo, a oportunidade de verificar a satisfação do treinado quanto ao evento instrucional e a retenção e aplicação, no ambiente de trabalho, de novos conhecimentos.

Quanto à avaliação de aprendizagem, considerou-se essa etapa como sendo de suma importância para a pesquisa. Isso se explica pelo interesse da ENAP em saber a importância da aprendizagem na melhoria do desempenho profissional e no alcance de metas institucionais e, por conseguinte, o grau de influência dos serviços prestados na melhoria do processo de trabalho como um todo.

A eficácia dos treinamentos analisados ficou, assim, condicionada à verificação da aplicação dos conteúdos absorvidos durante o treinamento, conforme percepção dos treinados e de seus chefes imediatos. De forma mais específica, na avaliação, sobre a ocorrência de transferência de treinamento, a metodologia escolhida serviu tanto para saber se um conteúdo foi adquirido e mantido após a realização do treinamento, quanto para verificar se ele está sendo útil na rotina de trabalho e no alcance dos objetivos da instituição.

Limites quanto à manipulação de informações institucionais e também aqueles ligados à verificação, *in loco*, da aplicação desses conhecimentos na prática, levaram a pesquisa a privilegiar instrumentos como questionários e entrevistas. Restringiu-se, assim, as fontes de coleta de dados, ressaltando-se o ponto de vista dos treinados e das chefias sobre os conhecimentos adquiridos, mudanças observadas e obstáculos enfrentados.

Já no que concerne à avaliação de resultados, é mister lembrar que a não disponibilidade de documentos institucionais, e mesmo de quaisquer informações sobre os treinados e sua instituição de origem, anteriores à realização do curso, limita o escopo da pesquisa.⁶

A aplicação simultânea de instrumentos quantitativos (questionários) e qualitativos (entrevistas) buscou sanar os riscos apresentados pela não utilização de fontes alternativas de dados, não eliminando, contudo, a necessidade de se munir de cautela quando da elaboração de hipóteses e conclusões, ao final da pesquisa.

Por fim, cabe salientar que considerações ligadas à aplicação dos conhecimentos adquiridos e da avaliação dos resultados foram feitas de maneira exploratória, em forma de propostas gerais e hipóteses, a serem confirmadas em momentos oportunos.

2. Descrição do curso Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional

Considerando-se a importância do monitoramento e avaliação dos processos de uma empresa para a melhoria da qualidade dos serviços prestados, o curso Elaboração de Indicadores de Desempenho envolve a identificação das principais etapas inseridas no processo de construção, aplicação e monitoramento de indicadores de desempenho.

Em um primeiro momento, são apresentados ao participante conceitos como missão, visão, processos, clientes e fornecedores de uma empresa. Em seguida, o curso trata da tarefa de construção de indicadores, assim como de sua implementação. Ao final do curso, são ainda analisadas formas de se avaliar se os indicadores escolhidos foram os mais adequados para se verificar o cumprimento de rotinas e melhoria de sua área de atuação ou de sua instituição.

O curso trata dessas questões por meio de uma simulação, na qual o participante elabora indicadores de desempenho para sua própria instituição e/ou para os seus processos de trabalho.

3. Objetivos pedagógicos do curso⁷

Ao final do curso, o participante deverá ser capaz de:

- conceituar e caracterizar os diferentes tipos de indicadores de desempenho institucional;
- construir, utilizar e monitorar indicadores nos processos de planejamento estratégico e na gestão por resultados;
- construir, utilizar e monitorar itens de controle para a gerência de processos.

4. Público-alvo do curso⁸

O curso é dirigido a gerentes estratégicos e assessores trabalhando em planejamento e gestão institucional; e gerentes de projetos de instituições que estejam adotando a gestão por resultados.

5. Material didático

A ENAP foi responsável pela elaboração e fornecimento do material didático utilizado ao longo do treinamento. Com relação a esse quesito, há de se destacar a importância do material empregado tanto como fator motivador na decisão da instituição em participar do treinamento, quanto como fator de sucesso na transferência do treinamento para o ambiente de trabalho.

Apesar da CONAB não ter solicitado mudanças ou adaptações ao curso padrão, o instrutor encarregou-se de adaptar exemplos e trabalhos práticos à realidade, necessidades e expectativas dos servidores da instituição.

Primeiramente, alguns chefes informaram que a decisão de indicar servidores para participar do treinamento em questão baseou-se, em grande parte — e principalmente no caso de servidores que já haviam participado desse mesmo curso em anos anteriores — no fato de o material didático ser dotado de metodologia moderna e atualizada, com ênfase em instrumentos de aplicação prática dos conhecimentos. Notou-se, por exemplo, que os antigos cursos eram deveras conceituais, não contando com questionários e formulários como os do presente curso.

Em segundo lugar, foi igualmente lembrada a importância do material didático fornecido para a transferência dos conhecimentos e técnicas adquiridos para o ambiente de trabalho e, mais especificamente, para a construção de indicadores de desempenho. Neste sentido, questionários e formulários entregues às diferentes unidades da instituição, selecionadas para participar do projeto, foram formulados com base no material didático fornecido pela ENAP, os quais serviram, destarte, como instrumento de coleta de dados e elaboração dos indicadores de desempenho institucional.

6. Expectativas da área/organização

6.1. Projeto para implantação de indicadores de desempenho

O curso Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional foi solicitado pela CONAB com vistas a subsidiar um projeto gerencial em andamento (que conta, inclusive, com uma gerência própria), voltado, em termos gerais, para a melhoria do desempenho da empresa e, em termos específicos, para a criação, aplicação e monitoramento de indicadores de desempenho. Visava-se dotar a instituição de instrumentos sistematizados e confiáveis de identificação de processos de trabalho e de verificação de melhoria de desempenho setorial e institucional.

Primeiramente, o Projeto de Indicadores de Desempenho foi apresentado a um comitê da CONAB, em 29 de agosto de 1998. Várias sugestões, seguidas de ajustes, foram assim feitas ao projeto, o qual foi então reapresentado e posteriormente aprovado pelo comitê. Em janeiro de 1999, a Diretoria Colegiada da instituição, por sua vez, aprovou o projeto e, em março do mesmo ano, criou-se a gerência do projeto, assim como a equipe de trabalho responsável por seu desenvolvimento.

A partir da reunião junto à Superintendência da instituição, solicitou-se o treinamento de servidores para que pudessem adquirir as habilidades e conhecimentos necessários à boa implementação dos indicadores de desempenho, prevista no projeto. Com relação ao pedido de reciclagem de alguns servidores no tema, esta justificou-se por haver sido observada mudança de metodologia no novo curso da ENAP, que passou a ser menos conceitual, assim como no material didático fornecido aos treinandos.

Nota-se, nesse sentido, que o treinamento atendia uma necessidade tanto da empresa, quanto de seus servidores. Por um lado, deveriam ser construídos indicadores para medir o desempenho da empresa, instrumento até então não existente. Por outro, para que isso ocorresse, era necessário que servidores de todas as áreas da empresa conhecessem o processo de construção de indicadores, de forma que pudessem participar do projeto institucional.

6.2. Razões do demandante ao escolher o curso

O curso foi solicitado pelo demandante, tendo em vista que ele se adequava, de forma plena, às necessidades da empresa e seus projetos gerenciais. Além disso, existia o fato de que a CONAB havia enviado anteriormente alguns de seus servidores para fazer o curso (ainda com a metodologia anterior) na ENAP.

Cabe frisar que dois outros fatores influenciaram, particularmente, na escolha do curso pelo demandante:

- ofereceu-se a oportunidade para que o curso fosse em regime de turma fechada. A partir dessa escolha, esperava-se que explicações e exemplos fossem voltados para a realidade da empresa e das tarefas cotidianas de seus servidores, garantindo maior assimilação dos conteúdos teóricos e procedimentos para aplicação prática dos conhecimentos adquiridos. Conclui-se, com isso, que havia, por parte do demandante, uma grande preocupação com a transferência do treinamento;

- a comprovada experiência do instrutor do curso na área de criação, aplicação e monitoramento de indicadores de desempenho foi de fundamental importância quando da tomada de decisão final pelo treinamento. O demandante preocupou-se, inclusive, em confirmar essa informação junto a instituições de renome, certificando-se, por exemplo, que trabalhos semelhantes já haviam sido desenvolvidos pelo instrutor ao longo dos últimos anos.

6.3. Atitude de trabalho desempenhado pela área a ser otimizada ou modificada

Tendo em vista que a empresa não contava, até então, com número suficiente de servidores capacitados para implementação do Projeto Gerencial e que servidores já treinados encontravam-se desatualizados quanto às metodologias existentes envolvendo o tema, foi solicitado à ENAP um curso destinado a capacitar profissionais a construir, aplicar e monitorar indicadores de desempenho.

6.4. Seleção dos treinados

A CONAB possui um programa de treinamento para seus servidores de duração anual. A participação das chefias no planejamento voltado para o treinamento é feita de forma indireta, na medida em que são convidadas a indicar seus servidores para os treinamentos programados. As chefias podem ainda solicitar cursos específicos para sua área que não tenham sido previstos, os quais serão deferidos caso sejam compatíveis com o plano geral de capacitação e adequados aos recursos disponíveis.

Para o curso de indicadores de desempenho, foram indicados 29 técnicos de várias áreas da empresa, os quais deveriam, após o curso, estar prontos para participar do desenvolvimento do projeto junto à empresa.

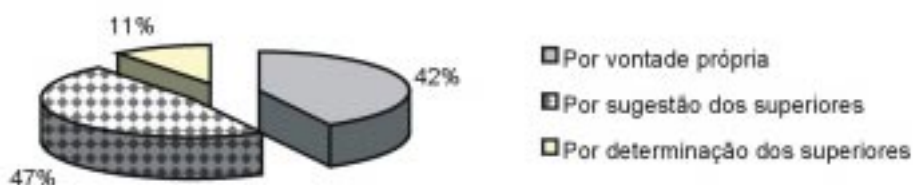
Em se tratando da participação da chefia na seleção dos participantes, ela recebeu comunicado para indicar aqueles servidores que deveriam participar do curso e, por conseguinte, do processo de multiplicação de informações ligadas ao projeto. Uma vez a par do tema a ser abordado em treinamento, as chefias selecionaram os servidores que, segundo sua percepção, pudessem tirar melhor proveito do treinamento e trazer benefícios para a área.

Nesse sentido, nem todos os servidores puderam participar do curso, tendo em vista a dificuldade de entender e acompanhar o conteúdo fornecido. Foram, assim, indicados preferencialmente servidores de nível gerencial.

Condições em que o funcionário se inscreveu no treinamento

A maioria dos servidores analisados participou do curso por vontade própria ou por sugestão dos superiores (89,4%).

Figura 1: Condições de inscrição



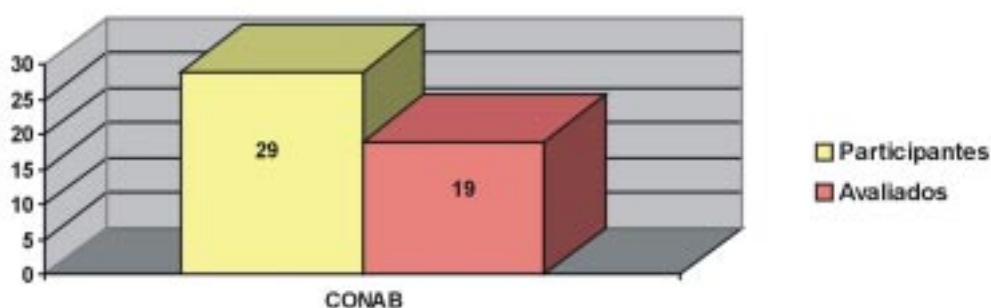
7. Informações sobre a turma/organização

Questionário aplicado aos treinados foi utilizado para a obtenção de informações sobre o treinamento realizado e o perfil dos participantes, constantes desta sessão.

7.1. Perfil da turma

Na avaliação do curso Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional, oferecido à CONAB, foram distribuídos questionários a todos os participantes do curso, sendo que dos 29 questionários enviados, 19 foram devolvidos respondidos, indicando que 69 % dos questionários poderiam ser avaliados.

Figura 2: Número de questionários avaliados



7.2. Distribuição por gênero e idade

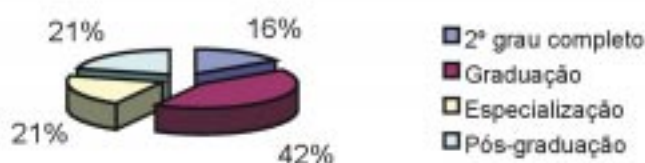
Dos 19 questionários avaliados, 42% foram respondidos por servidores do sexo feminino e 57% do sexo masculino.

No que concerne a idade média dos participantes que preencheram os questionários, essa encontra-se na faixa de 46 anos, sendo a média feminina de 44 anos e a masculina de 47 anos.

7.3. Escolaridade

Com relação ao grau de escolaridade dos participantes, o gráfico a seguir mostra que 42% são graduados e 42% possuem especialização ou curso de pós-graduação. Dos servidores analisados, apenas três possuem 2º grau completo.

Figura 3: Escolaridade dos treinados



7.4. Cargo que ocupa

A maioria dos servidores analisados exercem funções técnicas (42%), de coordenação (21%) ou de gerência (15,8%).

Por meio de entrevistas com chefias imediatas e coordenadores da área de recursos humanos, notou-se que o objetivo inicial era treinar, principalmente, gerentes e coordenadores, com o intuito de preparar servidores que pudessem auxiliar na condução do Projeto Gerencial de Indicadores de Desempenho.

Tabela 1: Cargo que ocupa

CONAB	%
Técnico*	42,0
Gerente**	15,8
Coordenador	21,0
Programador	5,30
Assistente de Planejamento	5,30
Auditor	5,30
Em branco	5,30
Total	100%

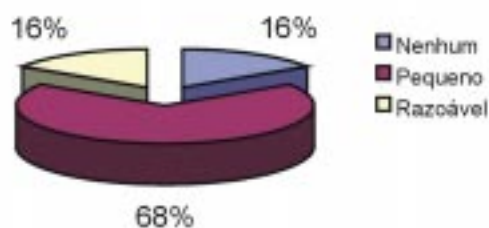
* Dentro da categoria Técnico estão incluídos: Técnico de Nível Superior/TNS, TNS/Procurador; Técnico Financeiro e Contábil; Técnico de Planejamento; e Técnico de Operações.

** Na categoria Gerente, encontram-se: Gerente de Área e Gerente de Projeto Empresarial.

7.5. Conhecimento prévio sobre o conteúdo do curso

A maioria (84%) dos servidores afirmou possuir nenhum ou pequeno conhecimento do conteúdo discutido no curso, o que teria justificado a necessidade de sua realização. Nenhum dos servidores alegou conhecer em profundidade o tema referente ao curso antes de sua realização.

Figura 4: Conhecimento prévio sobre o conteúdo do curso



8. Percepção dos treinados quanto ao aproveitamento do curso

8.1. Importância do treinamento para o trabalho

No tocante ao grau de satisfação dos treinados, 47% consideraram o curso muito importante para o trabalho. Apenas 5,3% afirmaram que o curso não teve importância alguma para o trabalho.

Tabela 2: Satisfação do treinado

Opinião dos treinados	%
O curso foi muito importante para meu trabalho	47,35
O curso teve alguma importância para meu trabalho	47,35
O curso não teve importância alguma para meu trabalho	5,30
Total	100%

8.2. Considerações sobre mudanças no trabalho

Neste quesito, observou-se um equilíbrio nas respostas, conforme os dados apresentados na figura a seguir:

Figura 5: Mudanças após o curso



O fato de 53% dos treinados terem percebido mudanças após o curso pode justificar a satisfação dos 47,35% (Tabela 2) que consideraram o curso como muito importante para seu trabalho.

Mudanças ocorridas nas práticas diárias de trabalho dos servidores

- Passaram a identificar melhor produtos e serviços de sua unidade.
- Passaram a entender melhor relatórios de gestão e acompanhamento de resultados.
- Notaram que os trabalhos passaram a fluir com mais eficiência e eficácia.
- Obtiveram maior clareza da missão, visão dos negócios e meios de indicação de desempenho.
- Melhoraram o conhecimento e procuraram aumentar sua participação nos processos e soluções dos problemas.
- Buscaram conhecer melhor seus clientes e atentar mais para a importância do atendimento ao cliente.
- Melhoraram o desempenho das tarefas e aumentaram sua participação dentro da equipe.
- Aprimoraram-se na utilização da metodologia aplicada às tarefas intrínsecas.
- Passaram a instituir uma rotina para monitoramento dos parâmetros de custo operacional.

Nota: Segundo a percepção dos próprios treinados.

Obstáculos encontrados pelos servidores que não perceberam mudanças no ambiente de trabalho

- Falta de tempo ou de oportunidade.
- Falta de diretrizes.
- Não ocorreu transferência de treinamento, mas espera-se que isso aconteça em um futuro próximo.
- O processo de transferência de treinamento ocorreu, mas apenas em algumas unidades.
- O processo de transferência de treinamento não ocorreu de forma adequada devido a velhas rotinas e hábitos arraigados.

Nota: Segundo a percepção dos próprios treinados.

8.3. Grau de assimilação do conteúdo pedagógico do curso e de aplicação dos conhecimentos adquiridos no ambiente de trabalho

Através da tabela apresentada a seguir, os treinados foram convidados a informar sobre o grau de concordância ou discordância a respeito da assimilação e conservação de conteúdo pedagógico ministrado durante o curso, assim como a ocorrência da aplicação dos conhecimentos e habilidades adquiridos, em ambiente de trabalho.

Tabela 3: Assimilação do conteúdo pedagógico

	Forte discordância Forte concordância			
	1	2	3	4
	%	%	%	%
Após o curso, passei a entender melhor a missão e a visão de minha instituição.	0	15,8	37,0	47,2
Passei a identificar melhor os objetivos gerenciais indispensáveis para o cumprimento da missão e alcance da visão de minha instituição.	0	15,8	52,7	31,5
Hoje entendo melhor qual o negócio de meu setor e de minha instituição.	0	10,5	58,0	31,5
Passei a identificar os principais processos de minha unidade de gerenciamento, assim como os responsáveis por eles.	0	31,5	37,0	31,5
Passei a identificar os elementos que compõem o macroprocesso de minha instituição.	0	21,1	47,4	31,5
Após o curso, sei identificar melhor os principais produtos e serviços de minha Unidade de Gerenciamento e seus respectivos clientes.	0	5,2	42,1	52,7
O curso me ensinou a construir indicadores de resultados da instituição.	0	21,1	15,8	58,0
Tenho procurado utilizar e monitorar em meu trabalho indicadores nos processos de planejamento estratégico e na gestão por resultados.	21,1	31,5	37,0	10,5
Tenho procurado utilizar e monitorar itens de controle para a gerência de processos.	21,1	31,5	42,1	5,2
O curso contribuiu para melhor avaliar o cumprimento das rotinas de trabalho.	0	31,5	47,4	21,1
O estudo sobre indicadores de desempenho ajudou minha equipe a obter melhores resultados.	10,5	52,7	31,5	5,2
O curso teve impacto positivo em minha motivação no trabalho.	5,2	26,3	47,4	21,1

Por um lado, observou-se que, na maioria dos casos:

- Os treinados passaram a entender melhor sua instituição, identificando sua visão, missão, objetivos gerenciais, clientes, produtos e serviços.
- Os treinados tornaram-se capazes de construir indicadores de desempenho.
- Os treinados passaram a trabalhar com maior motivação após o curso.

Por outro lado:

- A maioria dos treinados ainda não utiliza indicadores de desempenho nos processos de planejamento estratégico e na gestão por resultados.
- A maioria dos treinados não utiliza itens de controle para a gerência de processos.
- Na maioria dos casos, o estudo sobre indicadores de desempenho, por não ter tido uma aplicação prática efetiva, não ajudou a equipe a obter melhores resultados.

Percebe-se, nesse sentido, que, apesar de ter ocorrido a aquisição de novos conhecimentos e habilidades, ainda não se completou o processo de transferência de treinamento para o ambiente de trabalho.

Em outras palavras, apesar de os treinados conhecerem os elementos imprescindíveis, assim como as etapas para se construir indicadores de desempenho, estes ainda não foram aplicados pela maioria dos treinados em seus processos de planejamento estratégico e gestão por resultados.

8.4. Fatores favoráveis ou desfavoráveis à implementação de habilidades e conhecimentos adquiridos com o treinamento.

A maioria dos treinados (63%) afirmou ter enfrentado fatores desfavoráveis à implementação no local de trabalho dos conhecimentos adquiridos com o treinamento:

Figura 6: Fatores desfavoráveis encontrados

O funcionário encontrou fatores desfavoráveis à aplicação das técnicas e conhecimentos obtidos no curso?



Dentre os fatores desfavoráveis encontrados na transferência de treinamento, podem ser ressaltados os seguintes:

- Dúvidas quanto ao conteúdo ministrado: “Quando da aplicação prática dos conhecimentos adquiridos com o curso, surgiram várias dúvidas, que somente foram esclarecidas posteriormente, com o professor”.
- Baixa motivação a médio prazo: “Para a organização, os conhecimentos adquiridos e o curso de maneira geral, após a euforia inicial, cairão no esquecimento”. / “(...) por falta de oportunidade e motivação”.
- Dificuldade de se trabalhar juntamente com servidores que não participaram do treinamento: “Em algumas áreas da CONAB não havia o conhecimento da diferenciação entre processo, atividade e tarefa. Também foi detectada a existência de processos fragmentados em várias gerências”. / “Falta de conhecimento, consciência e motivação do restante da equipe (principalmente do corpo gerencial)”.
- Pouco apoio dos chefes: “A chefia imediata não dá importância ao tema”. / “Falta de sensibilização do nível gerencial para a utilização de indicadores”. / “As pessoas que detêm o poder de comando são muito avessas às mudanças”.
- Falta de tempo e acúmulo de tarefas: “Parcela significativa de colaboradores impossibilitados de participar das atividades de identificação dos indicadores, por encontrarem-se em outros treinamentos. Acúmulo de trabalho, característico do segundo semestre”. / “O trabalho da área é muito volumoso. Não houve como aplicar o aprendizado na área”.

Cabe destacar que os três últimos itens estão relacionados ao aspecto **suporte organizacional** frequentemente analisado nas avaliações de treinamento.⁹

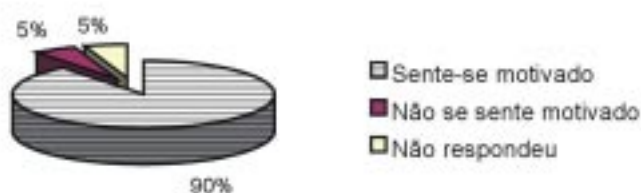
Alguns servidores não encontraram dificuldades em aplicar os conhecimentos adquiridos, tendo afirmado que:

- A transferência de treinamento está ocorrendo, com o apoio da gerência: “Nesse momento já iniciamos os trabalhos para elaboração dos indicadores e contamos com o total apoio da nossa gerência. No mais, será defini-los e iniciar o processo de validação”.
- Não há obstáculos quando há interesse: “Não há obstáculos. Apenas poucas pessoas têm real interesse em modificar e /ou melhorar a qualidade do seu trabalho”.
- O planejamento auxilia na transferência de conhecimentos: “Em nosso campo de atuação, as tarefas são bem planejadas, procuramos melhorar sempre e buscamos permanentemente a qualidade”.

8.5. Motivação para fazer outros cursos

Todos os treinados que responderam ao questionário, com exceção de apenas dois dentre eles, manifestaram o desejo de continuar a participar de programas de treinamento, tais como Planejamento e Gestão da Informação.

Figura 7: Motivação para fazer outros cursos na ENAP



Quanto aos fatores que motivam os servidores a participar de novos treinamentos, encontram-se:

8.6. Comentários sobre a criação

Caráter complementar dos diferentes treinamentos	<ul style="list-style-type: none"> • “Para se elaborar o Planejamento Estratégico são necessárias várias etapas: 1) definir missão, visão, objetivos da Empresa; 2) medir o desempenho, via indicadores; e 3) utilizar informações para monitorar o planejamento. Assim, há um perfeito entrelaçamento do Planejamento Estratégico com o uso de indicadores e a Gestão da Informação”. • “Significa a evolução natural do treinamento (seqüência do trabalho)”.
Alta qualidade dos treinamentos	<ul style="list-style-type: none"> • “Os empregados que participaram desses eventos fizeram excelente avaliação dos mesmos, de forma que gostariam de tê-los realizado algum tempo atrás. O fator impeditivo tem sido a falta de tempo para freqüentá-los, em função da carga horária que possuem”.
Oportunidade para expandir os conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> • “Participar de outros treinamentos permite: 1) expandir conhecimentos sobre a matéria; 2) obter mais conhecimento e ferramentas que facilitem a medição, ou melhor, tabulação dos dados necessários; 3) maior atualização sistemática dos processos e resolução dos problemas no âmbito da instituição”.
Possibilidade de melhor se adequar a ambientes em processos de mudança	<ul style="list-style-type: none"> • “Novos treinamentos visam aprimorar o trabalho, o conhecimento de novas técnicas e inserem o servidor como parte da empresa e de um mundo globalizado”. • “As instituições passam por processos rápidos de modificações; dentro desta ótica é importante o acompanhamento dessas transformações”.
Busca constante da qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • “Em qualquer empresa esses conhecimentos são importantes para o bom desempenho e o sucesso de qualquer atividade”. • “Estes treinamentos constituem-se em passos lógicos na manutenção e na expansão dos níveis de qualidade dos serviços prestados não só pela gerência da área, como da diretoria específica e, por conseqüência, da instituição”.

de novos conteúdos e novos cursos

8.7. Comentários gerais sobre o

Necessidade de disseminação do treinamento	<ul style="list-style-type: none">• “O curso deveria ser disseminado em toda a Empresa, pois quanto mais pessoas tiverem conhecimento sobre o tema, mais o trabalho de construção de indicadores será produtivo”.• “Na área de processamento de dados, todos deveriam realizar esse curso. Eu fui o único a fazê-lo”.• “Achei importante a minha participação e tenho visto um esforço por parte da gerente de projeto em disseminar na empresa tal metodologia. À medida que os servidores têm acesso a formas mais modernas e dinâmicas de trabalhar, isto passa a fazer parte do cotidiano e a empresa passa a crescer e a ganhar em qualidade”.• “Deveria ser aplicado a mais técnicos de forma a expandir a conscientização da importância do mesmo”.
Ampliação/revisão do conteúdo e do tempo de treinamento	<ul style="list-style-type: none">• “Falta aprender “ferramentas” que mostrem como medir os dados e como tabulá-los”.• “O curso deve prosseguir, através de módulos mais avançados”.• “Os cursos de Elaboração de Indicadores de Desempenho poderiam ter 3 (três) fases: 1) elaboração de indicadores na teoria; 2) elaboração de indicadores na prática; 3) avaliação das fases 1 e 2 do treinamento. Não importa quanto dure, nem quanto custe, dentro dos limites do bom senso”.• “O tempo poderia ser melhor dimensionado”.

curso e sobre a pesquisa

Aplicação dos conhecimentos: “A CONAB deverá colocar em prática o mais breve possível a elaboração dos seus indicadores de desempenho, tornando desta forma conhecida a nossa instituição”. / “Verifiquei que muitos dos participantes, inclusive eu, estavam fora do foco principal proposto para cada equipe”.

Momento de realização da pesquisa: “Esta pesquisa deveria ter sido aplicada a mais tempo, visando a obtenção de resultado imediato”. “Acredito que o intervalo entre o curso e a pesquisa é muito grande. Entendo, por outro lado, que a persistência no tema acabará por trazer benefícios para a Empresa e para os empregados”.

Importância da pesquisa: “O curso pode ser considerado excelente, e muito bem aplicado pelo professor Flávio. A pesquisa também é válida como informação dos resultados práticos, ou seja, se os conhecimentos adquiridos surtiram algum efeito na prática”.

9. Percepção das chefias imediatas quanto ao aproveitamento do treinamento

As informações contidas nessa seção foram obtidas por meio de entrevistas com os chefes imediatos dos servidores que participaram do treinamento¹⁰, visando investigar a sua avaliação no que diz respeito à aquisição de conhecimento no curso, à aplicação dos conteúdos do curso na prática de trabalho e a eventuais obstáculos para essa aplicação, bem como, as suas expectativas em relação ao treinamento.

9.1. Transferência de treinamento

Após a realização do treinamento, iniciou-se a implantação do Projeto de Indicadores de Desempenho em algumas áreas da instituição, as quais então foram selecionadas segundo o critério de disponibilidade de tempo tanto da unidade de trabalho, quanto da própria gerência do projeto.

Os chefes destacaram que a gerência vem conduzindo o processo de forma democrática, incentivando a participação de outros gerentes e chefias ao longo das discussões. Entretanto, pode-se observar que, se por um lado o projeto foi beneficiado pelo fato de contar com um gerente em permanente contato com as áreas selecionadas, voltado para dirimir quaisquer dúvidas quanto à sua implantação; por outro, percebeu-se que a centralização do processo em torno de um único gerente teria dificultado a multiplicação do treinamento, de forma que nem todas as áreas da instituição haviam iniciado a etapa de construção de indicadores de desempenho quando da realização das entrevistas junto às chefias.

Detecta-se, nesse sentido, um dos obstáculos encontrados por alguns treinados quando da transferência dos conhecimentos adquiridos, os quais não puderam, de forma individual ou através de sua chefia direta, construir seus próprios indicadores, porque a unidade em que trabalhavam não estava entre as selecionadas para iniciar o processo.

Por sua vez, a gerência do programa acredita que, ao eleger inicialmente quatro áreas para participar do processo de criação de indicadores de desempenho, permitiu-se pensar melhor o processo de controle de desempenho, criando-se maior conscientização e cultura de mudança dentro da organização. A complexidade de algumas áreas teria exigido, por sua vez, atenção especial da equipe de gerência do projeto, e maior tempo para elaboração dos indicadores.

Foram entregues instruções aos servidores da área (baseadas no material didático utilizado no treinamento realizado) com vistas à elaboração de indicadores de desempenho. Como instrumento de controle, foram os servidores instruídos a elaborar relatórios contendo informações sobre o andamento do processo de criação dos indicadores de desempenho.

Segundo a visão de algumas chefias, o processo de criação de indicadores foi considerado complexo e de difícil aplicação por alguns servidores.

De forma geral, houve dificuldade inicial em se interpretar e transformar conhecimentos teóricos em instrumentos práticos. Essas dúvidas foram sanadas graças à assistência dada pelo professor/instrutor do curso, no próprio local de trabalho, após o treinamento¹¹.

De forma unânime, chefes e treinados ressaltaram a larga e comprovada experiência do professor na área de criação e implementação de indicadores de desempenho, assim como a forma seqüenciada com que ministrou o curso, tendo sido a ele atribuída grande parte do sucesso do curso.

Houve adicionalmente, resistência por parte de alguns servidores, por exemplo, da área jurídica, os quais, por contar com métodos e processos próprios e bem definidos, tiveram de se adequar, de forma gradativa, ao novo enfoque e metodologia empregados.

Quanto ao processo de montagem dos indicadores, esse foi considerado demorado e de complexa condução, o que, segundo a chefia, exigirá dos servidores aprimoramento constante no tema. Sentiu-se a necessidade de se traçar uma estratégia de trabalho para a implantação dos indicadores, a qual pudesse envolver, de forma coordenada, as diferentes áreas da instituição. À luz dos indicadores, cada área deverá se adequar e criar padrões e metodologias de trabalho, com vistas ao atingimento da meta estabelecida, sob a coordenação tanto do gerente do projeto, quanto das respectivas chefias.

Para o cálculo dos indicadores, foram necessários trabalhos de levantamento e construção de banco de dados. Nesse quesito, queixaram-se servidores e chefias da dificuldade em coletar dados e construir bancos para armazená-los, assim como em priorizar indicadores. Segundo as chefias, poucos servidores se mostraram devidamente preparados para coletar e selecionar tais informações, necessárias para a construção dos indicadores¹².

Ainda com relação aos obstáculos encontrados, elevado número de tarefas e de responsabilidades de algumas áreas e o reduzido número de servidores incumbidos de sua execução impediram que maior tempo fosse dedicado à elaboração dos indicadores. Nesse sentido, houve uma grande dificuldade de se agendar reuniões entre os servidores¹³.

Por sua vez, outros empecilhos ainda estariam ligados à própria cultura dos servidores da empresa. Seria necessário, segundo alguns chefes, desenvolver maior conscientização, junto aos servidores e algumas chefias, quanto à importância dos novos métodos de trabalho e, conseqüentemente, da relevância dos indicadores em construção. A mudança de cultura no trabalho realiza-se, destarte, tanto por meio do treinamento e de sua transferência, quanto pela postura assumida pela instituição como um todo.

9.3. Resultados atingidos

Com relação aos resultados a serem alcançados quando da concretização do processo de transferência de treinamento, acredita-se que grandes benefícios serão então adquiridos, tendo em vista que, a partir daí, parâmetros poderão ser utilizados no acompanhamento do desempenho de cada unidade e de seus respectivos processos.

Após seis meses de realização do treinamento e quatro meses de trabalho voltados para a criação de indicadores, julgam as chefias e a gerência do projeto que o trabalho encontra-se dentro do prazo previsto pelo cronograma inicial, mesmo sendo este o caso apenas das áreas eleitas para participar do processo.

Ademais, as chefias justificam que o fato de os indicadores não terem ainda sido criados ou implementados em todas as unidades da instituição deve-se à própria característica das técnicas envolvidas em sua aplicação, as quais não permitem uma transferência imediata dos conhecimentos. Faz-se necessária a multiplicação dos conhecimentos junto a outros chefes e servidores que, muitas vezes, por não terem participado do treinamento, mostram-se pouco à vontade frente às técnicas e termos utilizados.

Em áreas meio, em que etapas e processos de trabalho já se encontram definidos, notou-se que o trabalho de identificação dos indicadores foi considerado simples, tendo sido exigido apenas o trabalho de avaliação e crítica frente aos indicadores existentes. Os servidores conseguiram, não sem alguma dificuldade, identificar processos, clientes e indicadores de sucesso.

Quanto aos resultados atingidos junto àqueles servidores com resistência em mudar hábitos praticados há anos, percebeu-se que o treinamento ajudou a superar rotinas ultrapassadas, fazendo com que passassem a executar seus trabalhos de forma mais concatenada, visando alcançar índices preestabelecidos.

No tocante às demais áreas já visitadas pela gerência, informou-se que algumas já se encontram em fase de conclusão da etapa de elaboração de seus indicadores. Algumas áreas, por exemplo, identificaram dezoito processos e oitenta indicadores a eles ligados. Como passo seguinte, restaria priorizar alguns dentre eles para, então, poder-se colocá-lo em prática.

9.4. Satisfação da chefia quanto ao treinamento

Com relação às impressões deixadas pelo treinamento, considerou-se que o curso tornou-se muito mais proveitoso do que os oferecidos em momentos anteriores, especialmente pelo fato de ter sido oferecido exclusivamente aos servidores da CONAB. Acredita-se que exemplos direcionados à realidade da CONAB, utilizados durante o curso, aumentaram a compreensão sobre a

aplicabilidade dos instrumentos oferecidos pelo curso. Informou-se, inclusive, que, ao longo do curso, treinados e instrutor discutiram um processo específico de cada diretoria da instituição.

Em termos gerais, considera-se que o curso foi bem aproveitado, no sentido em que os processos foram identificados e os indicadores criados nas áreas selecionadas para participar da primeira etapa do projeto. Restaria ainda, para essas áreas, a concretização das etapas de implementação e monitoramento dos indicadores, assim como avaliação sobre se os indicadores foram bem escolhidos ou se deverão ser substituídos.

Por fim, afirmou-se que o curso serviu para provocar importantes debates entre os servidores, quando de esclarecimentos sobre processos, clientes, insumos e fornecedores de suas respectivas áreas. Despertou-se, também, para a necessidade de se treinar novos servidores, para os quais tornou-se indispensável a compreensão dos termos básicos que passaram a ser empregados nas novas discussões mantidas em torno do desempenho da instituição.

Tendo em vista que nem todos os servidores puderam participar do curso, muitos por apresentar dificuldade de entender e acompanhar o conteúdo a ser ministrado, sugeriu-se a criação de módulos introdutórios para o curso de indicadores de desempenho, que permitissem não somente gerentes, mas também servidores com menor preparo técnico, participar desses treinamentos.

Para aqueles servidores que já realizaram o treinamento, aventou-se a necessidade de se realizar novos cursos complementares. Tópicos voltados para a coleta de dados, aplicação e monitoramento de indicadores, e revisão de metas complementariam o conteúdo pedagógico do curso de indicadores de desempenho. Por sua vez, cursos de planejamento estratégico e gestão da informação foram vistos como igualmente essenciais.

10. Considerações finais

Através da presente pesquisa de avaliação de eficácia de treinamento, pode-se observar que o curso fornecido pela ENAP atingiu, em grande parte, os objetivos propostos.

Em termos gerais, o treinamento foi considerado satisfatório, tanto do ponto de vista da chefia imediata, quanto dos treinados, tendo 95% daqueles que responderam ao questionário afirmado que o curso teve alguma ou muita importância para seu trabalho. Esse dado se confirma com o fato de que 53% dos servidores perceberam mudanças em seu trabalho e, no caso de não ter havido transformações, as causas foram na maioria das vezes ligadas a fatores da própria instituição.

Por meio das entrevistas com chefias imediatas foi possível detectar outros fatores que confirmam a satisfação obtida tanto por parte dos próprios chefes, quanto dos servidores que participaram do treinamento. Afirmou-se, por exemplo, que grandes benefícios estão sendo adquiridos na medida em que os indicadores são construídos, uma vez que permitem o estabelecimento de parâmetros para se saber o desempenho de cada unidade e de seus respectivos processos. Os servidores acreditam, cada vez mais, que, por meio de instrumentos como os indicadores de desempenho, a instituição conseguirá alcançar maiores índices de qualidade.

Razões para o sucesso do curso são creditadas tanto à escolha acertada do instrutor e à qualidade do material pedagógico e metodologia utilizada, quanto ao caráter fechado do curso, fatores que permitiram um grande aproveitamento por parte dos treinados.

Quanto ao instrutor, em primeiro lugar, confirmou-se que a larga experiência demonstrada por ele no tratamento do tema, aliada ao fato de se ter optado por ministrar o curso apenas a servidores da CONAB, teria propiciado uma maior retenção e generalização do conteúdo programático. Exemplos relacionados ao ambiente de trabalho fornecidos ao longo do treinamento, assim como o acompanhamento *in loco* durante a transferência dos conhecimentos — sustentada pelo acordo de cooperação técnica existente entre a CONAB e EMBRAPA (da qual o instrutor é funcionário) — permitiram atingir o sucesso desejado junto às unidades selecionadas para participar do processo.

Já com relação ao material pedagógico empregado, é de se ressaltar sua relevância para a gerência encarregada do projeto de implementação de indicadores, a qual optou por utilizá-lo, uma vez mais, no ambiente de trabalho, como instrumento de coleta de dados e elaboração dos indicadores de desempenho institucional.

Pode-se dizer, enfim, que o problema a ser resolvido por meio do treinamento — o de fazer com que servidores de diferentes áreas da empresa conhecessem o processo de construção de indicadores, de forma que pudessem participar do projeto institucional e, também, de torná-los capazes de construir indicadores para medir o desempenho da empresa — foi, em grande parte, solucionado, tendo em vista que 84% dos servidores afirmaram possuir nenhum ou pouco conhecimento sobre o tema antes do curso e, após o treinamento: 73,8% dos servidores mostraram-se capazes de elaborar indicadores de desempenho; 84,2% dos servidores passaram a entender melhor a missão e a visão da instituição; 84,2% passaram a identificar melhor os objetivos gerenciais indispensáveis para o cumprimento da missão e alcance da visão da instituição; 89,5% passaram a entender melhor qual o negócio de seu setor e de sua instituição, e 94,8% passaram a identificar melhor os principais produtos e serviços de sua unidade.

Além disso, assim como a maioria dos chefes entrevistados, 90% dos treinados mostraram-se satisfeitos com a qualidade dos cursos da ENAP, confirmando seu desejo em prosseguir na participação de atividades de treinamento.

Alguns fatores ainda deverão ser alcançados para que se comprove a eficácia do treinamento, tendo em vista que: 52,6% não têm utilizado e monitorado em seu trabalho indicadores nos processos de planejamento estratégico e na gestão por resultados; 52,6% não têm procurado utilizar e monitorar itens de controle para a gerência de processos; 63,2% dos treinados afirmaram que o estudo sobre indicadores de desempenho ainda não colabora de forma efetiva para que sua equipe obtenha melhores resultados.

O fato de o processo de implantação dos indicadores de desempenho, na época da realização da pesquisa, não estar generalizado na instituição como um todo — em decorrência da estratégia adotada — mas sim, estar ocorrendo apenas em algumas áreas selecionadas, pode explicar, pelo menos em parte, esses resultados.

Ainda com relação à verificação da assimilação do conteúdo programático proposto pelo curso e no tocante à sua importância frente ao objetivo principal de tornar viável a implementação de indicadores de desempenho junto à instituição, algumas observações podem ser feitas. Primeiramente, percebeu-se, por meio das entrevistas e questionários, que os treinados teriam enfrentado dificuldades em saber como ou quais dados coletar, e como transformá-los em informações relevantes no processo de criação de indicadores. Em segundo lugar, e após a criação dos mais diferentes indicadores, observou-se a dificuldade no que tange ao julgamento sobre quais os melhores indicadores a serem implementados.

Por fim, tendo em vista o não atingimento da etapa de implementação, de fato, dos indicadores de desempenho, não foi possível avaliar a capacidade dos treinados em utilizar tal instrumento de avaliação de desempenho e comprovar a completa transferência de treinamento para o ambiente de trabalho.

Apesar de o processo de criação e implementação de indicadores de desempenho não ter sido ainda completado, notam-se, desde já, reflexos positivos junto às diferentes unidades em que trabalham vários dentre os treinados.

Nesse sentido, importantes debates com o intuito de dar esclarecimentos sobre missão, visão, processos, clientes, insumos e fornecedores das diferentes áreas da instituição são conduzidos, o que contribui para que os servidores se tornem melhor preparados para construir indicadores e monitorar seus processos. Todos esses fatores contribuem, de forma direta ou indireta, para que se caminhe rumo ao objetivo maior da instituição: o de poder medir e melhorar seu desempenho ao longo do tempo.

Por fim, observou-se que novos treinamentos deverão ser realizados, seja para treinar novos servidores para a construção de indicadores, seja para que servidores já treinados se habilitem a tratar de temas correlacionados.

Sugeriu-se, nesse sentido, a criação de módulos que tratem exclusivamente de: coleta e armazenagem de dados; aplicação e monitoramento de indicadores de desempenho; e revisão de metas. Cursos já oferecidos pela ENAP, tais como Planejamento Estratégico e Gestão da Informação, são igualmente objeto de interesse dos servidores já treinados.

Espera-se ainda que cursos sobre indicadores de desempenho, com diferentes graus de dificuldade e aprofundamento, sejam oferecidos, de forma que não somente gerentes ou técnicos de nível superior, mas também os demais servidores que poderão vir a participar do processo dentro da instituição, possam ser treinados.

Notas

- ¹ Este trabalho é a versão editada e revista pela equipe de pesquisa da ENAP do “Relatório Final de Pesquisa — Avaliação de Eficácia” elaborado de outubro a dezembro de 1999 pela pesquisadora Danielly Silva Ramos. A pesquisa teve o apoio do Convênio FAT/ENAP 005/98 — Programa Amplo de Educação Continuada de Servidores Públicos. A ENAP agradece às Sras. Maria de Lourdes Marino e Joracy Mendes Lima dos Reis, e demais participantes da pesquisa pela atenção dispensada à pesquisadora contratada.
- ² Para outros estudos realizados no escopo desse programa de pesquisa, ver OLIVEIRA, C., M. R. *Pesquisa Qualitativa da Percepção de Impacto do Programa de Capacitação Realizado pela ENAP no MARE*. Brasília: ENAP, 1998; EL-MOOR, P. D.; COUTINHO, M. J. V. e ACCO, M. A. de C. (coord.). “Avaliação de impacto dos cursos da ENAP: A busca da excelência no atendimento ao cidadão e Estruturação de textos administrativos” *Relatório de Pesquisa*. Brasília: ENAP-DPD, 1999; e EL-MOOR, P. D.; COUTINHO, M. J. V. e ACCO, M. A. de C. (coord.). “Avaliação de impacto dos cursos da ENAP: Administração gerencial para um novo Estado”. *Relatório de Pesquisa*. Brasília: ENAP-DPD, 1999; COTTA, Tereza C. S. “Avaliação de impacto do curso Gerência Pública com Qualidade”. *Relatório interno de pesquisa, 1*. Brasília: ENAP, 1997. 45 p.
- ³ Ver: EL-MOOR, P. D.; COUTINHO, M. J. V. e ACCO, M. A. de C. (coord.). “Avaliação de impacto dos cursos da ENAP: A busca da excelência no atendimento ao cidadão e Estruturação de textos administrativos” *Relatório de Pesquisa*. Brasília: ENAP-DPD, 1999; e EL-MOOR, P. D.; COUTINHO, M. J. V. e ACCO, M. A. de C. (coord.). “Avaliação de impacto dos cursos da ENAP: Administração gerencial para um novo Estado”. *Relatório de Pesquisa*. Brasília: ENAP-DPD, 1999; COTTA, Tereza C. S. “Avaliação de impacto do curso Gerência Pública com Qualidade”. *Relatório interno de pesquisa, 1*. Brasília: ENAP, 1997. 45 p.
- ⁴ Tomando-se por base estudos recentes (LEITÃO, 1996 e ABBAD, 1999), considera-se que a motivação do treinado — tanto na sua condução, quanto na aplicação de novos conhecimentos no ambiente de trabalho — é de fundamental importância para que o treinamento alcance os resultados almejados. Considera-se, igualmente, que a eficácia do treinamento (e, com isso, da aplicação, na prática, dos novos conhecimentos) depende intimamente do suporte oferecido pela organização ao funcionário recém-treinado.

- ⁵ Para a construção do questionário, foram usadas as seguintes fontes: EL-MOOR, P. D., COUTINHO, M. J. V. “Avaliação de impacto do curso da ENAP: Administração gerencial para um novo Estado”. *Relatório Interno*, Brasília: ENAP, 1999. EL-MOOR, P. D., COUTINHO, M. J. V. “Avaliação de impacto dos cursos da ENAP: A busca da excelência no atendimento ao cidadão e Estruturação de textos administrativos”. *Relatório Interno*, Brasília: ENAP, 1999.
- ⁶ Cabe ressaltar a importância da realização do Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT) nas organizações antes da encomenda de qualquer curso. O LNT retrata o ambiente de trabalho antes de um processo de capacitação. Dessa forma, é possível comparar a situação do setor, assim como o desempenho e atitudes do treinado após o treinamento, garantindo maior confiabilidade na avaliação.
- ⁷ Fonte: Catálogo de cursos ENAP 1999.
- ⁸ Fonte: Catálogo de cursos ENAP 1999.
- ⁹ Ver: ABBAD, Gardênia O. C. *Um Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho (IMPACT)*. Tese apresentada ao Curso de Doutorado do Programa de Pós-graduação do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília. Brasília: Instituto de Psicologia da UnB, 1999.
- ¹⁰ Foram entrevistados 14 chefes imediatos.
- ¹¹ A assistência fornecida tornou-se viável graças ao fato de o instrutor pertencer ao quadro de servidores da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), com a qual a CONAB possui um Acordo de Cooperação Técnica, o qual permite, ademais, que informações e experiências sejam constantemente trocadas entre as instituições.
- ¹² Tal observação confirma a informação fornecida pelos servidores que apontam a “dificuldade de se trabalhar juntamente com servidores que não participaram do treinamento” como fator restritivo à transferência do treinamento.
- ¹³ Tal fato reforça “falta de tempo e acúmulo de tarefas” como um dos fatores que limitaram a transferência do treinamento.

Referências bibliográficas

- ABBAD, Gardênia, O. C. (1999), *Um Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho — IMPACT*. Tese apresentada ao Curso de Doutorado do Programa de Pós-graduação do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília. Brasília: Instituto de Psicologia da UnB.
- ABRAMOVAY, Miriam; RUA, Maria das Graças. (1998), “Programa de Apoio à Gestão Social: Avaliação de Impacto”. *Relatório de pesquisa*. Brasília: ENAP, 97p.
- ALVES, Amélia R.; TAMOYO, Álvaro. (1993), “Sistema de avaliação do treinamento da Telebrás — SAT”. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 28, n. 4, p. 73-80, outubro/dezembro.
- COTTA, Tereza C. S. (1997), “Avaliação de impacto do curso: Gerência pública com qualidade”. *Relatório interno de pesquisa, 1*. Brasília: ENAP, 1997. 45 p.
- EL-MOOR, Patrícia D.; COUTINHO, Marcelo J. V. (1999), “Avaliação de impacto dos cursos da ENAP: A busca da excelência no atendimento ao cidadão”, Estruturação de textos administrativos. *Relatório de pesquisa*. Brasília: ENAP, 25 p.
- _____. (1999), “Avaliação de impacto do curso da ENAP: Administração gerencial para um novo Estado”. *Relatório de pesquisa*. Brasília: ENAP, 33p.
- JOUVENEL, Geneviève, MASINGUE, Bernard. (1994), *Les Évaluations D'une Action de Formation dans Les Services: Exemples D'outil de L'Évaluation Selon le moment de L'Évaluation*. Les éditions d'organisation, Paris.
- LEITÃO, Jacqueline S. de S. (1996), “Clima organizacional na transferência de treinamento”. *Revista de Administração*. São Paulo, v.31, p.53-62, julho/setembro.
- OLIVEIRA, Cinthia M. R. (1998), “Pesquisa qualitativa da percepção de impacto do programa de capacitação realizado pela ENAP no MARE”. *Relatório de pesquisa*. Brasília: ENAP, 24p.
- PINHEIRO, Maria Lucia de M. (1997), “Avaliação de Impacto de Treinamento”. *Relatório interno de pesquisa, 3*. Brasília: ENAP, 19p.

Anexo I

Relação dos chefes da CONAB entrevistados e os responsáveis pela área de Recursos Humanos

01. Ângelo Bressan Filho
02. Antônio Flávio Ramos Leite
03. Denise Deckers do Amaral
04. Geraldo Wagner da Silva
05. Joracy Mendes Lima dos Reis
06. José Carlos Alves
07. Lafaiete Fernandes de Oliveira
08. Maria Auxiliadora da S. Ferreira
09. Maria de Lourdes Marino
10. Marisa Aparecida Ribeiro Tosta
11. Norma Eli Nogueira Cajueiro
12. Petrarca Santos de Deus
13. Raimunda de Matos Albano Amorim
14. Rubinaldo Lameira Santos

Responsável pela área de Recursos Humanos da Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB)

Maria de Lourdes Marino
Gerente da Área de Treinamento
Tel.: (61) 312.6035 / 312.6032
Fax: (61) 312.6037

Responsável pela implantação do Projeto Indicadores de Desempenho

Joracy Mendes Lima dos Reis
Gerente de Projeto
Tel.: (61) 312.6208 / 312.6207

Normas para colaboradores

1. A série **Texto para discussão** divulga artigos em fase de pré-publicação, com o objetivo de fomentar o debate direto entre o leitor e o autor.
2. Os trabalhos, sempre inéditos no Brasil, devem conter em torno de 25 laudas de 30 linhas de 65 toques.
3. Os originais devem ser encaminhados ao editor, em disquete, em programa de uso universal, com uma cópia impressa. Usar apenas as formatações padrão.
4. Na primeira página deve constar informação sucinta sobre formação e vinculação institucional do autor (em até duas linhas).
5. Notas, referências e bibliografia devem vir ao final do trabalho, e não ao pé da página. Notas e referências, sendo o caso, devem vir devidamente numeradas.
6. Os originais enviados à editora de **Texto para discussão** não serão devolvidos. O editor compromete-se a informar os autores sobre a publicação ou não de seus trabalhos.

Texto para discussão

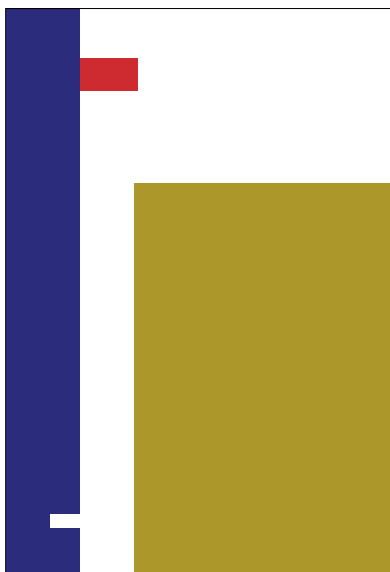
Números publicados

- 35 - *Modelo para informatização das administrações públicas municipais*
Maria José Ferreira Foregatto Margarido
agosto/00, 21 f.
- 34 - *Perfil dos gestores de recursos humanos da Administração Pública*
Pesquisa ENAP
agosto/00, 20p.
- 33 - *A imanência do planejamento e da gestão: a experiência de Curitiba*
Luiz Carlos de Oliveira Cecilio
Carlos Homero Giacomoni
Miguel Ostoja Roguski
agosto/99, 22p.
- 32 - *Sociedade civil: sua democratização para a Reforma do Estado*
Luiz Carlos Bresser Pereira
novembro/98, 57p.
- 31 - *Custos no serviço público*
Marcos Alonso
outubro/98, 34p.
- 30 - *Demissão por insuficiência de desempenho na reforma gerencial: avanços e desafios*
Marianne Nassuno
setembro/98, 21p.
- 29 - *Reforma da previdência: negociações entre os poderes Legislativo e Executivo*
Marcelo James Vasconcelos Coutinho
agosto/98, 24p.

- 28 - *Diagnóstico da situação da mulher na Administração Pública Federal*
Franco César Bernardes,
Marcelo Gameiro de Moura e
Marco Antônio de Castilhos Acco
julho/98, 25p.
- 27 - *Capacitação de recursos humanos no serviço público: problemas e impasses*
Francisco Gaetani
junho/98, 27p.
- 26 - *Análise de macroprocessos na Secretaria de Recursos Humanos do MARE: uma abordagem sistêmica*
Marcelo de Matos Ramos
maio/98, 23p.
- 25 - *Desafios e oportunidades no setor de compras governamentais na América Latina e Caribe: o caso brasileiro*
Carlos César Pimenta
abril/98, 23p.
- 24 - *Reconstruindo um novo Estado na América Latina*
Luiz Carlos Bresser Pereira
março/98, 19p.
- 23 - *Reforma administrativa e direito adquirido*
Paulo Modesto
fevereiro/98, 25p.
- 22 - *Utilizando a internet na administração pública*
Cláudio Seiji Sato
dezembro/97, 25p.
- 21 - *Burocracia, capacidade de Estado e mudança estrutural*
Tereza Cristina Cotta
novembro/97, 13p.
- 20 - *A reforma administrativa francesa: da crise da função pública a uma nova racionalidade da ação coletiva, uma difícil transição*
Valdeci Araújo
outubro/97, 26p.
- 19 - *Formação e capacitação na construção de um novo Estado*
Evelyn Levy
setembro/97, 15p.

- 18 - *Agências Executivas: estratégias de reforma administrativa*
Marcos Alonso
agosto/97, 37p.
- 17 - *Controle interno e paradigma gerencial*
Sheila Maria Reis Ribeiro
julho/97, 27p.
- 16 - *Novos padrões gerenciais no setor público: medidas do governo americano orientadas para o desempenho e resultados*
Bianor Scelza Cavalcanti e Roberto Bevilacqua Otero
junho/97, 31p.
- 15 - *Cidadania e Res publica: a emergência dos direitos republicanos*
Luiz Carlos Bresser Pereira
maio/97, 45p.
- 14 - *Gestão e avaliação de políticas e programas sociais: subsídios para discussão*
Francisco Gaetani
abril/97, 15p.
- 13 - *As escolas e institutos de administração pública na América Latina diante da crise do Estado*
Enrique Saravia
março/97, 18p.
- 12 - *A modernização do Estado: as lições de uma experiência*
Serge Vallemont
dezembro/96, 16p.
- 11 - *Governabilidade, governança e capacidade governativa*
Maria Helena de Castro Santos
dezembro/96, 14p.
- 10 - *Qual Estado?*
Mário Cesar Flores
novembro/96, 12p.
- 09 - *Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado*
Luiz Carlos Bresser Pereira
outubro/96, 20p.
- 08 - *Desempenho e controle na reforma administrativa*
Simon Schwartzman
setembro/1996, 22 p.

- 07 - *Brasil século XXI - A construção de um Estado eficaz*
Virginio Augusto Ferreira Coutinho e
Maria Teresa Oliva Silveira Campos
agosto/1996, 24 p.
- 06 - *A tecnologia da informação na reforma do Estado*
Ricardo Adolfo de Campos Saur
julho/1996, 15 p.
- 05 - *Reforma administrativa e direito adquirido
ao regime da função pública*
Paulo Modesto
outubro/1995, 14 p.
- 04 - *Estado, aparelho do Estado e sociedade civil*
Luiz Carlos Bresser Pereira
outubro/1995, 31 p.
- 03 - *Reflexões sobre a proposta da reforma do Estado brasileiro*
Gleisi Heisler Neves
outubro/1995, 28 p.
- 02 - *A questão da estabilidade do serviço
público no Brasil: perspectivas de flexibilização*
Érica Máximo Machado e
Lícia Maria Umbelino
julho/1995, 21 p.
- 01 - *A reforma do aparelho do Estado e a Constituição brasileira*
Luiz Carlos Bresser Pereira
maio/1995, 24 p.



Assine a

Revista do Serviço Público

*Conhecimento atualizado em
Administração Pública*

A **RSP Revista do Serviço Público** é uma publicação voltada para a divulgação e debate de temas relacionados ao Estado, à Administração Pública e à gestão governamental. Reúne artigos de autores brasileiros e estrangeiros que apontam as tendências contemporâneas no debate sobre a área.

Publicada desde 1937, a RSP passou por uma profunda reforma editorial em 1996, inspirada pela consciência da necessidade crescente de manter a função pública em contato regular com análises dos grandes temas atuais.

*Conheça o Catálogo de Publicações ENAP visitando
o nosso site: www.enap.gov.br*

Cartão de assinatura da RSP

Para assinar a RSP, preencha este cartão e envie para o endereço abaixo por fax ou correio.

Periodicidade: trimestral
Assinatura anual: R\$ 40,00
Exemplar avulso: R\$ 12,00
Exemplar anterior a 1997: R\$ 8,00

ENAP Escola Nacional de
Administração Pública
Diretoria de Informação e
Conhecimento em Gestão
SAIS — Área 2-A
70610-900 — Brasília - DF
Tel.: (0XX61) 445 7096 / 445 7102
Telefax: (0XX61) 245 6189
E-mail: publicacoes@enap.gov.br

Nome/Instituição:

CPF/CGC:

Endereço:

Cidade:

UF:

CEP:

Caixa Postal:

Telefone:

Fax:

E-mail:

Tipo de solicitação:

- Assinatura RSP Ano 50 - 1999
 Assinatura RSP Ano 51 - 2000
 Alteração de cadastro

Formas de pagamento:

1. Cheque nominal à ENAP Fundação Escola Nacional de Administração Pública
2. Enviar ordem de pagamento (anexar cópia do depósito) em nome de: ENAP — Fundação Escola Nacional de Administração Pública, através do Banco do Brasil S/A — Agência Ministério da Fazenda 3602-1, Conta Corrente: 170500-8 Depósito identificado (código - dv) finalidade: 11470211401002-2.
3. Enviar nota de empenho (anexar original) em nome de: ENAP — Fundação Escola Nacional de Administração Pública — UG: 114702 — Gestão: 11401