



Avaliação de ações educacionais na Escola de Liderança do Banco Central

*Carlos Flávio Pedroza Amado
Rommel Soares Ferreira Nogueira
Universidade Banco Central do Brasil (UniBacen)*

Introdução

A Escola de Liderança do Banco Central do Brasil (BCB) nasceu como consequência do projeto Lideranças que foi um esforço de aperfeiçoamento da gestão do Banco Central em conjunto com os projetos Maturidade em Projetos, Cultura e Clima e GES-BC. Essas iniciativas dão prosseguimento às transformações iniciadas com o projeto MAIS, instituído em dezembro de 2009. O projeto Lideranças foi aprovado pela Diretoria Colegiada do Banco Central por meio do Voto BCB Nº 057/2011, de 03.3.2011, e teve como finalidades: estruturar Programa de Desenvolvimento de Liderança para alinhar o estilo dos gerentes do BCB a um perfil de liderança compatível com as orientações estratégicas da organização, fortalecer a prática dos valores organizacionais, reduzir lacunas de competências gerenciais, contribuir para a preparação de potenciais sucessores e, como produto final, entregar um programa permanente de formação gerencial continuada, após revisão das trilhas de aprendizagem originalmente estabelecidas.

Em paralelo ao desenvolvimento da Escola de Liderança, a Universidade Banco Central do Brasil (UniBacen) estava em processo de revisão de sua metodologia de avaliações educacionais. Inicialmente, realizou-se um levantamento da literatura para identificar qual o modelo a ser escolhido e adaptado para ser utilizado internamente levando em conta as especificidades das ações desenvolvidas pela UniBacen. A universidade trabalha com programas educacionais, a saber: “Primeira Graduação”, “Idiomas”, “Eventos Internacionais”, “Pós-graduação”, “Desenvolvimento de Competências”, “Atualização e Inovação” e “Formação Continuada”. Assim, posteriormente à escolha do modelo, foram definidos quais desses programas seriam objeto de avaliação em cada um dos níveis do modelo, quais os fatores comporiam cada instrumento, com a identificação dos atores interessados em cada um desses e quem seriam os entrevistados.

No caso específico do projeto Lideranças, para que fosse possível entregá-lo como um programa de formação continuada e em função dos investimentos realizados pelo Banco Central, fez-se necessário a definição de um processo específico de avaliação das ações educacionais.

Dessa forma, o objetivo do presente trabalho será descrever os passos que foram seguidos para desenvolver e aplicar o modelo de avaliação das ações educacionais da Escola de Liderança do Banco Central do Brasil. Para isso, serão abordados: o histórico do desenvolvimento da Escola de Liderança, os níveis de avaliação que foram realizados, as escalas de avaliação utilizadas, a forma de coleta das avaliações e será apresentado um exemplo simplificado de uma análise realizada.

1. Escola de Liderança do Banco Central

O BCB sempre se pautou por buscar melhoria contínua em seus processos e procedimentos. O ciclo de planejamento estratégico de 2007-2011 estabelecia como objetivo estratégico para o período: “Aprimoramento da gestão e da estrutura de governança corporativa da instituição”.

Nesse sentido, um marco no aprimoramento da gestão foi o “Projeto MAIS”, que teve início em 2009, com três projetos. Um, para lidar com o desenvolvimento da gestão estratégica, visando o aperfeiçoamento do planejamento e a adequação da estrutura organizacional. Outro buscava realinhar a cultura organizacional e o estilo gerencial dentro do que fosse definido pela Diretoria. E o terceiro empenhava a organização para alcançar um primeiro nível de maturidade em projetos. Esses projetos desdobraram-se em quatro frentes, conduzidas por equipes específicas e que se articulavam para dar sentido de unicidade quando comunicavam suas iniciativas para os servidores da organização. Eram elas: “Planejamento”, “Processos”, “Cultura” e “Projetos”.

Posteriormente à execução dessas frentes e como resultado do Projeto MAIS, foram concebidos outros quatro projetos que permitiriam aprofundar e garantir a consecução dos objetivos inicialmente imaginados. Em decorrência, a diretoria colegiada aprovou a realização dos projetos: a) Gestão da Cultura e do Clima Organizacional; b) Maturidade Consolidação (Programas e Projetos); c) Gestão Estratégica (Planejamento e Processos); e, Alinhamento do Perfil de Lideranças (Desenvolvimento Gerencial) (Banco Central do Brasil, 2012, p. 5).

O projeto Alinhamento do Perfil de Lideranças (APL) foi resultado direto da frente “Cultura”. Essa frente contou com consultoria da Fundação Getúlio Vargas (FGV), que em seu relatório destacou que o grupo gerencial tinha maior capacidade para a parte técnica, porém menor grau de maturidade para a liderança e que esse grupo incorporava facilmente aspectos racionais sobre esse tópico, mas tinha dificuldade para lidar com atividades com conteúdos subjetivos e emocionais (Banco Central do Brasil, 2010).

Assim, uma possibilidade explicativa para isso seria um foco racional e técnico para escolha de ocupantes de cargo gerencial e a falta de um programa de desenvolvimento de liderança corporativo e permanente. A FGV também identificou que os gestores ressentiam-se da falta de perfil de liderança que indicasse o que se espera deles e quais seriam as necessidades de desenvolvimento e capacitação (Banco Central do Brasil, 2010).

A concepção da Escola de Liderança representou, portanto, uma continuidade nesse esforço integrado do BCB para aprimoramento de sua gestão. Para sua elaboração foi desenvolvida uma parceria entre o BCB e a Fundação Dom Cabral (FDC), contratada para atuar na consultoria nas etapas de diagnóstico, validação do perfil de liderança, desenho das trilhas de aprendizagem do programa, detalhamento do conteúdo programático e proposição de um modelo de avaliação de Impacto para as ações educacionais.

O desenvolvimento do projeto da Escola de Liderança observou diversas etapas e premissas para garantir seu alinhamento às iniciativas em curso no BCB para desenvolvimento da gestão e, primeiramente, buscou cientificar-se dos principais projetos e processos do BCB com alguma interface à formação de líderes. Em seguida, realizou-se uma escuta de servidores da organização em diversas áreas para entender as necessidades de desenvolvimento, procurando satisfazer uma lógica de

construção coletiva com uma amostra de líderes. Cada etapa era validada junto a um comitê executivo e com o Diretor de Administração (Banco Central do Brasil, 2012, p. 5).

Decorrente do trabalho com a FDC foi obtido o Perfil de Liderança do Banco Central do Brasil, composto das competências descritas por nível de liderança. Também foi desenhada uma proposta de ações educacionais a serem ofertadas em caráter permanente para desenvolvimento contínuo das lideranças que guardava correlação com o perfil estabelecido (Banco Central do Brasil, 2012, p. 5). Vale dizer que serviram de base para o desenvolvimento da Escola de Liderança os conceitos de competências individuais e níveis de complexidade.

No contexto do projeto da Escola de Lideranças do BCB, o conceito de competências individuais utilizado foi: “um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que um indivíduo mobiliza e aplica, de forma reiterada, dentro de um contexto profissional de forma a agregar valor” (Banco Central do Brasil, 2012, p. 7).

Esse conceito de competências apresenta duas dimensões: as capacidades (conhecimentos, habilidades, atitudes e valores) que funcionam como pré-requisitos para um desempenho competente e as entregas, que são a aplicação das capacidades para gerar valor à empresa (Banco Central do Brasil, 2012, p. 8).

O levantamento e a descrição das capacidades são importantes elementos para se conceber ações educacionais. Assim, fomentar, disseminar e formar nas capacidades elencadas predispoem, em princípio, os profissionais para atuarem com esse direcionamento (Banco Central do Brasil, 2012, p. 8).

Complementar ao conceito de competência é a noção de níveis de complexidade (JAQUES, 1988; DUTRA, 2004; FERNANDES, 2006 apud Banco Central do Brasil, 2012, p. 9). O nível de complexidade refere-se ao grau de abstração demandado a um profissional para o exercício de seu trabalho. A tendência é que, à medida que um profissional se desenvolva, sua atuação demande cada vez mais abstração, seja menos estruturada, antecipe consequências mais distantes no tempo, envolvam uma percepção mais aguda de variáveis ambientais e a articulação de um número maior de variáveis (Banco Central do Brasil, 2012, p. 9). Charan (2001, apud Banco Central do Brasil, 2012, p.9), propõe um modelo de sete níveis de complexidade.

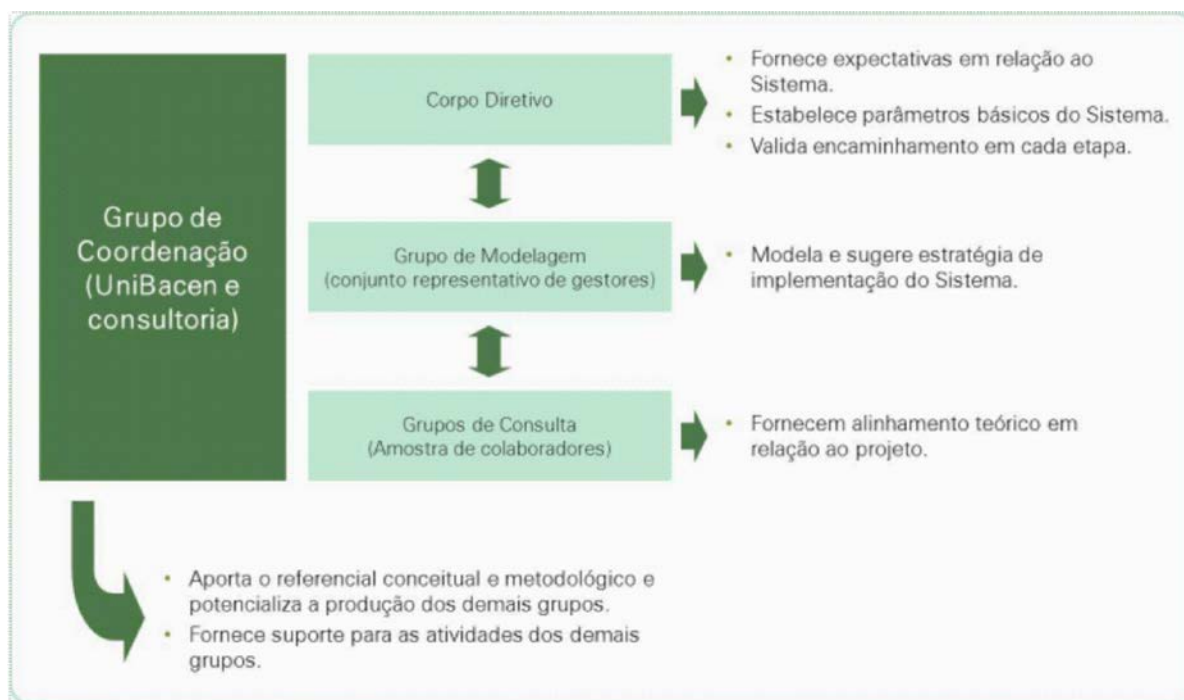
Esses níveis de complexidade permitiriam que fosse elaborada uma trilha de aprendizagem para o gestor, correlacionadas às competências que precisariam ser desenvolvidas. Portanto, teríamos um caminho de capacitação para o líder do Banco Central em que cada uma das competências seria desenvolvida em um coeficiente de complexidade necessário para cada um dos níveis de lideranças.

A partir dos conceitos acima, torna-se possível conceber um modelo de educação organizacional voltado a desenvolver capacidades que predisponham os profissionais (no caso, gestores) às entregas que deles se espera.

1.1. Desenvolvimento do Modelo de Liderança do BCB

O Modelo de Liderança do BCB foi construído de forma interativa, envolvendo diversos grupos da organização: a coordenação do projeto, quatro grupos de modelagem; o grupo de validação; e o grupo de consulta (Banco Central do Brasil, 2012).

Figura 1. Grupos envolvidos na construção do Modelo de Gestão por Competências



Fonte: Banco Central do Brasil (2012)

De forma geral, utilizou-se a seguinte estrutura e sequência de atividades (Banco Central do Brasil, 2012): 1) Escuta de grupos responsáveis pelos processos no BCB, entrevistas com servidores de nível estratégico e reuniões com principais interessados e apresentações dos projetos oriundos do Projeto MAIS que tinham interface com o APL; 2) Análise e tabulação dos dados; 3) Elaboração da primeira versão do perfil de liderança; 4) Validação dessa versão pelo Comitê Executivo e pelo grupo de modelagem inicial (G0); 5) Desdobramento do perfil por níveis de complexidade, por meio de oficinas com os grupos de modelagem **estratégico** (G1), **tático** (G2), e **operacional**; 6) Elaboração das trilhas de aprendizagem.

Como resultado dessas atividades, chegou-se às competências a serem desenvolvidas na Escola de Liderança do Banco Central do Brasil:

- Gerenciamento eficaz;
- Responsabilidade técnica;
- Liderança de pessoas;
- Inovação empreendedora;
- Articulação institucional.

Com relação aos níveis de liderança, no caso do Banco Central, foram definidos, em função da complexidade de atuação, os seguintes: Líder de equipe, líder tático e líder estratégico. O quadro 1 descreve a atuação desses níveis.

Quadro 1. Níveis de complexidade de liderança.

Líder estratégico	<p>Planejamento Estratégico Planeja, organiza, controla e toma decisões de sua alçada sobre processos sob sua responsabilidade. Contribui para formulação das estratégias organizacionais; pensa além de sua função e preocupa-se com as questões estratégicas. Cria alinhamento (de missão, valores, práticas, estratégias e resultados) entre a unidade que gerencia e outras unidades. Articula, desdobra e responde pelo orçamento e pela implantação da estratégia da organização para a unidade que gerencia. Planeja e negocia a estrutura de sua unidade; define papéis e metas, distribui atividades, comunica, incentiva, dá feedback, e avalia o desempenho da equipe e sobretudo dos gerentes. Fornece coaching e forma sucessores para todas as posições de liderança.</p>
Líder tático	<p>Planejamento Tático Dá suporte ao nível estratégico para a tomada de decisão. Dissemina em sua equipe (subunidade) as decisões e orientações do nível estratégico. Mantém o nível estratégico informado sobre a situação e as sugestões das equipes (subunidade). Articula-se com seus pares e pauta sua ação olhando para os demais processos relacionados. Gerencia a implantação do Plano de ação, do processo específico ou do conjunto de subprocessos sob sua responsabilidade. Lidera outros gestores. Define e acompanha indicadores dos gestores e equipes em sua subunidade. Distribui atividades, comunica, incentiva, dá feedback e avalia o desempenho da equipe e dos respectivos líderes. Seleciona e prepara pessoas para posições de gestão.</p>
Líder de equipe	<p>Planejamento operacional Gerencia a execução do Subprocesso ou Conjunto de Atividades sob sua responsabilidade. Distribui atividades, comunica, incentiva, dá feedback e avalia o desempenho da sua equipe. Acompanha indicadores em sua coordenação ou supervisão. Assume pessoalmente atividades de maior complexidade na coordenação ou supervisão. Estabelece altos padrões de desempenho para si próprio e sua equipe. Executa processos, conduz ou participa de projetos simultâneos. Pauta sua ação olhando para os demais processos da unidade. Sugere e implanta ações, por própria iniciativa, para melhorar os resultados da unidade. Forma sucessores para sua posição.</p>

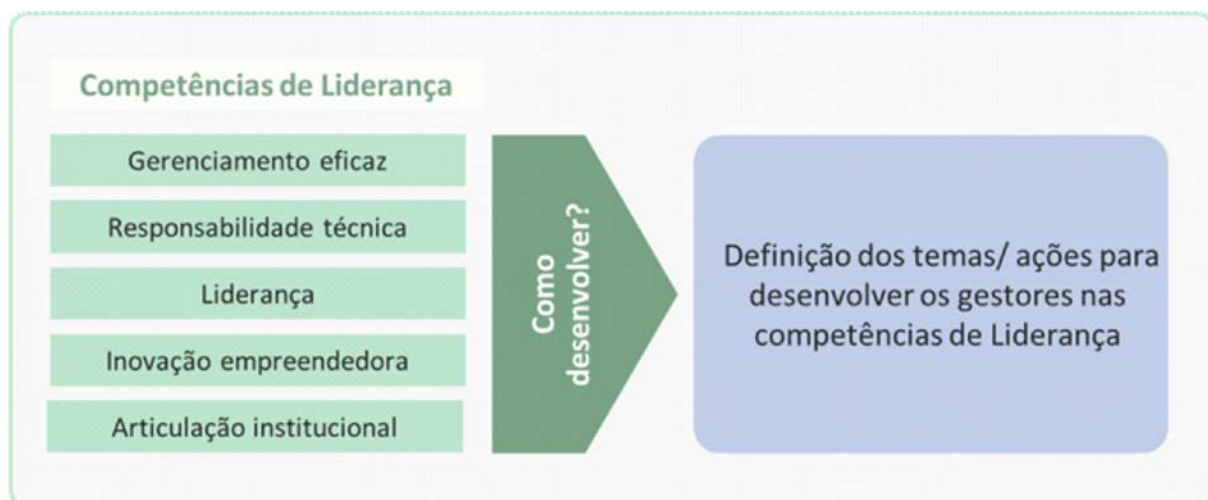
Fonte: Banco Central do Brasil (2012)

Cada uma das competências definidas para os líderes do Banco Central foi, dessa forma, desdobrada para os níveis de complexidade estabelecidos. Assim, com base nesse desdobramento pode-se elaborar a trilha de aprendizagem.

1.2. Desenvolvimento da Escola de Liderança

A organização da Escola de Liderança partiu da definição de temas e ações educacionais que ajudariam a desenvolver aquelas competências definidas para cada nível de complexidade de lideranças (Figura 2).

Figura 2. Como desenvolver as competências



Fonte: Banco Central do Brasil (2012)

Essas competências foram agregadas em três dimensões: **Organização**, que congregou competências inovação empreendedora e articulação; **Pessoas**, que representou a competência liderança; e **Recursos e processos**, que agrupou as competências gerenciamento eficaz e responsabilidade técnica. Assim, as ações da Escola de Liderança seriam definidas para essas três dimensões de competências, seguindo os níveis de complexidade de lideranças e iniciando por uma ação que seria a base para as ações seguintes, o passaporte para lideranças (Figura 3).

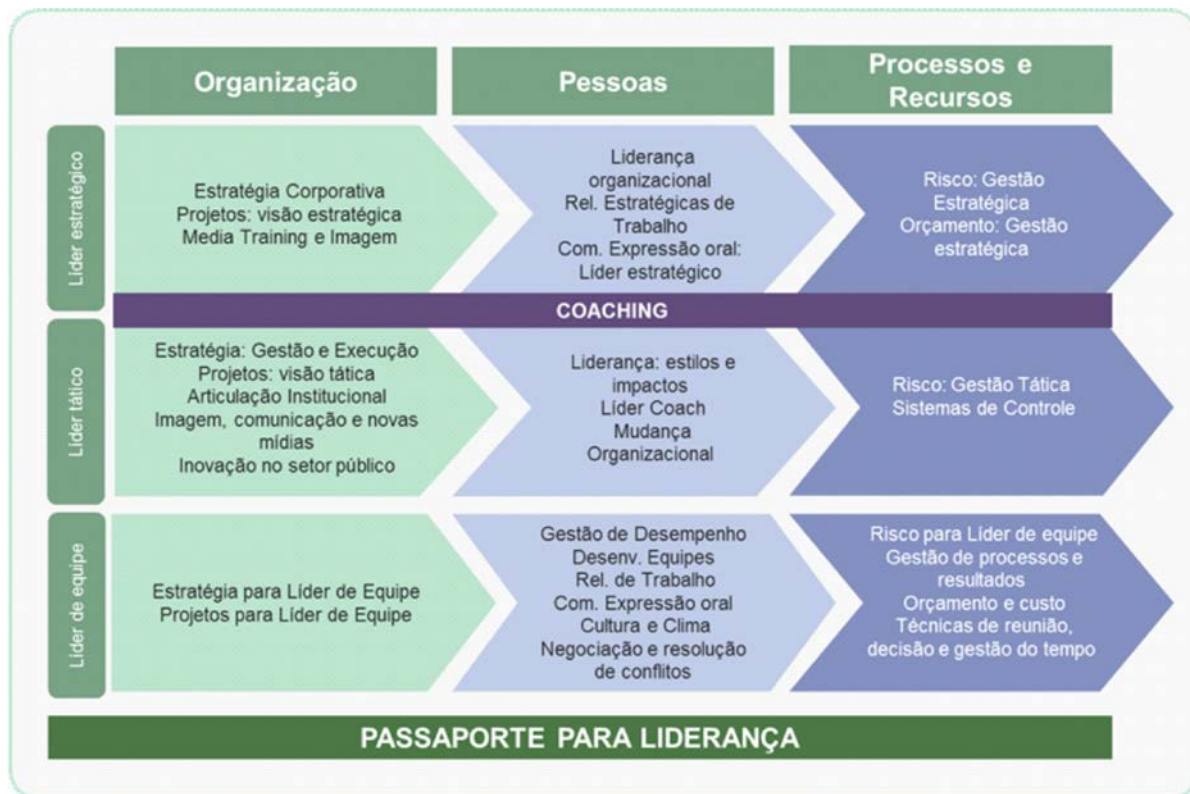
Figura 3. Visão geral da Escola de Liderança



Fonte: Banco Central do Brasil (2012)

Para vincular a descrição das competências às ações educacionais de cada nível, as células Desenvolver a Organização (I, II e III), Liderar Pessoas (I, II e III) e Gerir Recursos (I, II e III) foram detalhadas em temas que comporiam a trilha de aprendizagem da Escola de Liderança (Figura 4). Da mesma maneira, cada tema da trilha de aprendizagem era novamente desdobrado em itens para mais bem caracteriza-lo posteriormente em ações educacionais, contemplando: objetivo, conteúdo, público alvo, metodologia sugerida, avaliação de aprendizagem e referências bibliográficas. Vale destacar que as ações educacionais vinculadas aos temas não foram realizadas única e exclusivamente mediante ações presenciais em sala de aula.

Figura 4. Temas voltados para cada dimensão da competência, por nível de liderança.



Fonte: Banco Central do Brasil (2012)

Para definir de que maneira ocorreria a implementação das ações, os temas foram priorizados segundo: disponibilidade (menor tempo de preparação); resultados da avaliação de competência dos líderes e da pesquisa de clima, de maneira a atender maior número de líderes; exigência legal de algum tema e impacto do tema para agregar valor a dimensão. Assim, a Dimensão Pessoas com os temas Coaching, Líder Coach, Gestão de Desempenho e Passaporte para Liderança foram priorizados e ações educacionais correlatas foram desenvolvidas.

Porém, para garantir a efetividade deste modelo educacional, seria importante definir mecanismos de avaliação da eficácia de ações educacionais. O que será descrito logo a seguir.

2. Modelo de avaliação da UniBacen

Em 2011 foi realizada uma análise das metodologias disponíveis para avaliação de ações educacionais e desenvolvida proposta para adoção de uma metodologia ampla que pudesse fornecer subsídios para a gestão da educação corporativa. Assim, foram consideradas as metodologias de Kirkpatrick, 4 níveis de Avaliação (KIRKPATRICK, D.L.; KIRKPATRICK, J.D., 2010), a Avaliação Integrada e Somativa (BORGES-ANDRADE, 2006), a IMPACT (ABBAD, 1999) e a de Retorno sobre Investimento-ROI de Jack Phillips (PHILLIPS, 1997) como passíveis de serem adotadas.

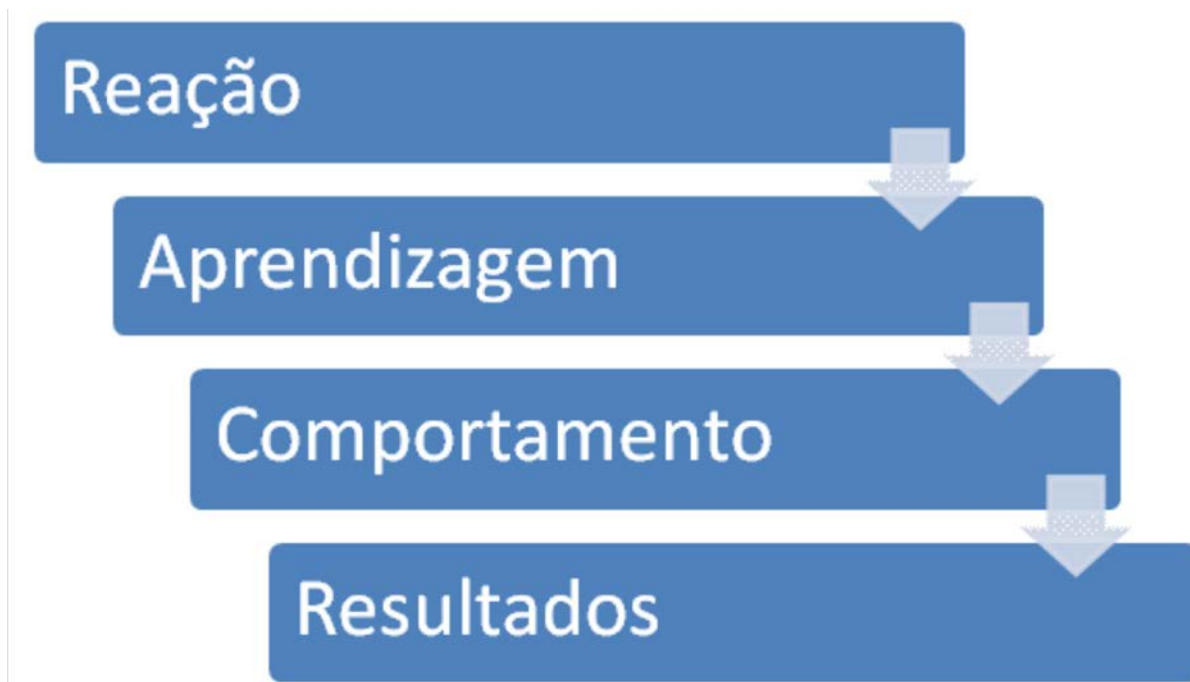
Assim, como resultado do estudo, a sistemática de avaliação das ações educacionais da Escola de Lideranças do Bacen foi baseado no modelo de 4 níveis de Kirkpatrick (1976). De acordo com Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010), “o propósito de se avaliar um programa de treinamento é determinar sua eficácia”.

Segundo os autores, para que um programa de treinamento seja eficaz, seria necessário que houvesse atenção aos fatores de planejamento e implementação da ação educacional, portanto, eles propõem dez aspectos para alcançar a eficácia do treinamento, descritos abaixo (KIRKPATRICK, D.L.; KIRKPATRICK, J.D., 2010).

- 1 – Determinação das necessidades: consiste em identificar as necessidades de treinamento;
- 2 – Estabelecimento de objetivos: os objetivos devem ser elaborados considerando quais resultados deseja-se atingir, quais comportamentos são necessários para atingir os resultados esperados e quais conhecimentos habilidades e atitudes são essenciais para se obterem o comportamento desejado;
- 3 – Determinação do conteúdo temático: os principais fatores para determinação do conteúdo são as necessidades e objetivos. Os facilitadores devem se questionar: Que temas deveriam ser apresentados para suprir as necessidades e atingir os objetivos? A resposta a essa pergunta deve determinar quais os temas devem ser tratados na ação educacional;
- 4 – Seleção dos participantes: para selecionar os participantes para um programa de treinamento, é preciso considerar quem pode se beneficiar com o evento, que treinamentos são exigidos por lei ou regulamentos internos da organização, se eles devem ser obrigatórios ou voluntários e se os participantes devem ser separados por níveis hierárquicos da organização;
- 5 – Determinação da agenda ideal: segundo Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010, p. 29), “a programação ideal considera três aspectos: os participantes, seus chefes e as condições ideais para a aprendizagem.”;
- 6 – Seleção do local apropriado: de acordo com Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010, p. 29), “a escolha do local é outra decisão importante. É recomendável que ele seja confortável e conveniente”;
- 7 – Seleção de instrutores adequados: a seleção de instrutores é essencial para o sucesso de evento de capacitação. Suas qualificações devem incluir o conhecimento por assunto, gosto por ensinar, facilidade de comunicação e habilidade para fazer as pessoas participarem. Os instrutores precisam estar focados nos treinandos;
- 8 – Seleção e preparação de recursos audiovisuais: segundo Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010, p.31), “um recurso audiovisual tem duas finalidades: ajudar o instrutor a manter o interesse e a comunicar-se”;
- 9 – Coordenação do programa: em algumas situações, a coordenação do treinamento pode ficar a cargo do próprio instrutor e em outras ela fica a cargo da instituição que promove o evento. O trabalho de coordenação pode, por exemplo, envolver a apresentação do instrutor, informar local do café e pedir que a avaliação seja preenchida;
- 10 – Avaliação do programa: a avaliação da ação educacional verificará a eficácia do treinamento. Para que o programa seja eficaz é importante que se dedique tempo e atenção a seu planejamento e execução.

Segundo Bates (2004), o modelo de avaliação de treinamento de Kirkpatrick (1976, 1994) delinea quatro níveis de resultados do treinamento: reação, aprendizado, comportamento e resultados (Figura 5).

Figura 5 – Os quatro níveis de avaliação de treinamento de Kirkpatrick



O nível 1 inclui a avaliação da reação dos participantes ao programa de treinamento. O modelo de Kirkpatrick (1959, apud BATES, 2004), originalmente, discutia reação em termos quanto os participantes gostaram do evento. Segundo Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010), a avaliação de reação seria igual a medir a satisfação do cliente. Para que o treinamento seja eficaz, seria importante que os treinando tenham uma reação favorável a ele, do contrário, não existiria motivação para aprender. De acordo Kirkpatrick, reação ao treinamento seriam os resultados imediatos do treinamento e seriam supostamente correlacionados positivamente aos demais níveis de avaliação: aprendizagem, comportamento no cargo e resultados (ABAD; ZERBINI; BORGES-FERREIRA, 2012).

O nível 2, aprendizagem, significaria determinar a extensão em que os participantes melhoraram ou acrescentaram conhecimentos, habilidades e atitudes em função do treinamento (KIRKPATRICK, D.L.; KIRKPATRICK, J.D., 2010). Seriam utilizados testes e avaliações individuais ou em grupo, muitas vezes com avaliação antes e depois do treinamento, para verificar a diferença no aprendizado antes e depois do programa (KIRKPATRICK, 1998, apud HOURNEAUX JUNIOR; DIAS; EBOLI, 2013).

O nível 3, comportamento, identifica se houve mudança de comportamento do participante, verificando se os conhecimentos e as habilidades adquiridos estão sendo aplicados em seu trabalho. É válido destacar que resultados positivos nesta etapa estão relacionados ao papel desempenhado pelo gestor, que precisa incentivar, ou pelo menos não desestimular o uso das competências adquiridas. Para que o treinamento seja eficaz nesse nível, quatro fatores devem ser verificados: o participante precisa estar disposto a mudar; o treinando precisa saber o que fazer e como fazer; o ambiente de trabalho deve ser favorável à aplicação do que foi aprendido; e que existam recompensas. Caso seja verificado que não existiu mudança de comportamento, as avaliações do nível 1 e 2 auxiliarão a identificar o motivo e o que precisaria ser melhorado (Kirkpatrick, 1994; KIRKPATRICK, D.L.; KIRKPATRICK, J.D.; 2010 apud DIAS, 2012, p. 47).

Além disso, para que exista mudança de comportamento, segundo Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010), são necessárias quatro condições:

1. O treinando precisa querer mudar;
2. O treinando precisa saber o que fazer e como fazê-lo.
3. O treinando precisa trabalhar no ambiente adequado.
4. O treinando precisa ser recompensado pela mudança.

Conforme Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010):

“O programa de treinamento pode atender aos dois primeiros requisitos, criando uma atitude positiva em relação à mudança desejada e ensinando os conhecimentos e habilidade necessários. A terceira condição, o ambiente adequado, refere-se ao superior imediato do participante.”

Portanto, mesmo que o treinamento atinja os resultados em termos de aprendizagem, o ambiente inadequado interferirá na mudança de comportamento do treinando e no atingimento dos resultados propostos para o treinamento.

No nível 4, resultados, verificam-se os resultados alcançados em função da participação do treinando no evento. Os resultados podem ser identificados pela redução de custos, redução de acidentes, aumento de vendas, redução de *turnover*, melhoria da qualidade, aumento da produção, lucros maiores e retorno do investimento. Os objetivos dos treinamentos devem ser estabelecidos nesses termos (KIRKPATRICK, 1994; KIRKPATRICK, D.L.; KIRKPATRICK, J.D., 2010 apud DIAS, 2012).

Dessa forma, para Kirkpatrick (1998a; 1998b, apud HOURNEAUX JUNIOR; DIAS; EBOLI, 2013), a avaliação dos resultados atingidos pelo programa de treinamento, considerando os quatro níveis, implica em planejar e integrar todo o processo de avaliação para que se tenha clareza da informação (o que?) que se pretende levantar, em qual fonte (onde?), utilizando qual método (como?) e em que momento (quando?). Segundo Hourneaux Junior, Dias e Eboli (2013), o modelo do autor não estabelece explicitamente uma natureza hierárquica entre os níveis, porém essa forma hierarquizada tem sido aceita. Portanto, ter reações positivas (nível 1) ao treinamento seria pré-requisito para a existência de aprendizagem (nível 2), já a mudança de comportamento (nível 3) dependeria da existência de aprendizado que geraria os resultados (nível 4) esperados pela organização (HOURNEAUX JUNIOR; DIAS; EBOLI, 2013).

2.1 Processo de construção da metodologia e dos questionários de avaliação

O primeiro passo da construção da metodologia foi a definição dos níveis de avaliação que cada um dos programas educacionais da UniBacen seria objeto e quem seriam os avaliadores. Assim, as ações de curta duração promovidas pelo Banco Central e que procurassem desenvolver competências seriam avaliadas nos três primeiros níveis, com possibilidade de avaliação de resultados (nível 4), e teriam formulários aplicados aos treinandos e aos seus superiores. No caso da Escola de Liderança, inicialmente, seriam realizadas avaliações dos três primeiros níveis, sendo a avaliação de aprendizagem (nível 2) informada pelo próprio treinando no formulário de reação. Os formulários de comportamento (impacto) seriam aplicados junto aos alunos, seus chefes e seus subordinados.

No passo seguinte, foram identificados fatores de análise que fornecessem subsídios pedagógicos e operacionais para o trabalho da UniBacen, áreas de negócio demandantes, treinandos, colaboradores (facilitadores e conteudistas) e a alta administração. Estes foram correlacionados com cada nível de análise do modelo de Kirkpatrick.

Os fatores de análise escolhidos foram:

- Geral: uma pergunta síntese sobre a contribuição do evento para o participante. Serve como parâmetro comparativo com a média dos demais fatores.
- Conteúdo/Desenvolvimento: avaliaria a adequação do conteúdo programático aos objetivos do evento, a coerência, o encadeamento lógico e o desenvolvimento do tema, sob a perspectiva de sua influência no aprendizado do treinando;
- Facilitador/Palestrante: avaliaria o conhecimento do tema, as habilidades pedagógicas e as atitudes motivadoras ao aprendizado que o facilitador apresenta, sob a perspectiva de sua influência no aprendizado;
- Material didático: avaliaria a qualidade pedagógica e a utilidade do material didático, sob a perspectiva de sua influência no aprendizado;
- Infraestrutura/Organização do Evento: avaliaria os quesitos como comunicação, processo de gerenciamento e estrutura, sob a perspectiva de sua influência no aprendizado do treinando;
- Aprendizagem informada: avaliaria a opinião do treinando sobre o grau de compreensão dos temas tratados;
- Aprendizagem medida (Objetivos Educacionais): avaliaria se a mudança expressa nos objetivos educacionais foi transformada em conhecimento ou habilidade adquirida ou uma mudança na forma de perceber a realidade;
- Expectativa mudança de comportamento/Impacto: avaliar a intenção de mudança e se ele sabe o que precisa mudar, bem como se o clima no ambiente de trabalho é propício a mudanças;
- Mudança de comportamento/Impacto: avaliaria a mudança ocorrida, bem como se o clima no ambiente de trabalho foi propício e se esta foi premiada;
- Expectativa de Resultados: avaliaria a expectativa de produzir resultados a partir do treinamento e sua relevância para o trabalho;
- Resultados atingidos: avaliaria o resultado produzido a partir do treinamento, tais como, aumento de produtividade e melhoria da qualidade, devendo estar pré-estabelecidos como indicadores para efetividade do treinamento.

Após a definição dos fatores a serem avaliados, foram definidas questões que os abarcassem. Esse processo foi realizado pela divisão de planejamento e soluções educacionais da UniBacen, partindo de uma pesquisa bibliográfica de artigos sobre a utilização do modelo de 4 níveis. Essas questões foram avaliadas por todas as áreas da Universidade Banco Central do Brasil para verificação da adequação e interpretação do significado das afirmativas. No Quadro abaixo (Quadro 2) são apresentados exemplos de afirmativas analisadas:

Quadro 2 – Exemplos de Fatores/Afirmativas de reação

<i>Fatores/Afirmativas</i>
<i>Geral:</i>
Valeu a pena participar dessa ação educacional.
<i>Conteúdo/Desenvolvimento:</i>
As atividades práticas foram suficientes para o meu aprendizado.
<i>Facilitador:</i>
O facilitador compartilhou experiências que reforçaram meu aprendizado.
O facilitador me manteve ativamente envolvido durante a ação educacional.
<i>Material Didático:</i>

Verifiquei que o material da ação educacional será importante fonte de referência.
Infraestrutura/Organização Do Evento
Fui informado adequadamente sobre a minha participação na ação educacional.
Aprendizagem:
Aprimorei habilidades relevantes para o meu trabalho.
Expectativa de Mudança de Comportamento:
Aplicarei no trabalho o que aprendi.
Expectativa de Resultados a serem atingidos:
Sei o que é esperado de mim como resultado de ter passado por essa ação educacional.

No processo de fixação da metodologia, ficou definido que os questionários de avaliação de reação seriam aplicados logo após o fim da ação educacional e que, como regra geral, as avaliações de comportamento (impacto) seriam aplicadas entre 3 a 6 meses após a realização do evento, possibilitando assim oportunidade para que o treinando aplicasse a competência adquirida na ação educacional. A escala de avaliação escolhida foi de zero a dez pontos. As avaliações do nível 3 (comportamento) seriam aplicadas por meio de formulário *online* utilizando a ferramenta IBM SPSS *Data Collection*.

2.2 Modelo de avaliação da Escola de Liderança

A Escola de Liderança da UniBacen é composta por trilhas de aprendizagem com ações em turmas fechadas, turmas abertas, sob as formatações presencial ou à distância. Portanto, em função dessas diversas características, foram definidos formulários específicos para avaliação de impacto de cada uma das ações promovidas pela Universidade Banco Central do Brasil e um formulário geral para eventos de capacitação abertos.

No caso do nível 1 do modelo de Kirkpatrick, foram empregados os modelos de avaliação utilizados para ações de desenvolvimento de competências da UniBacen. Já para avaliação de aprendizagem (nível 2), não foram empregados formulários específicos, porém, foi medido o fator aprendizagem informada junto ao formulário de reação.

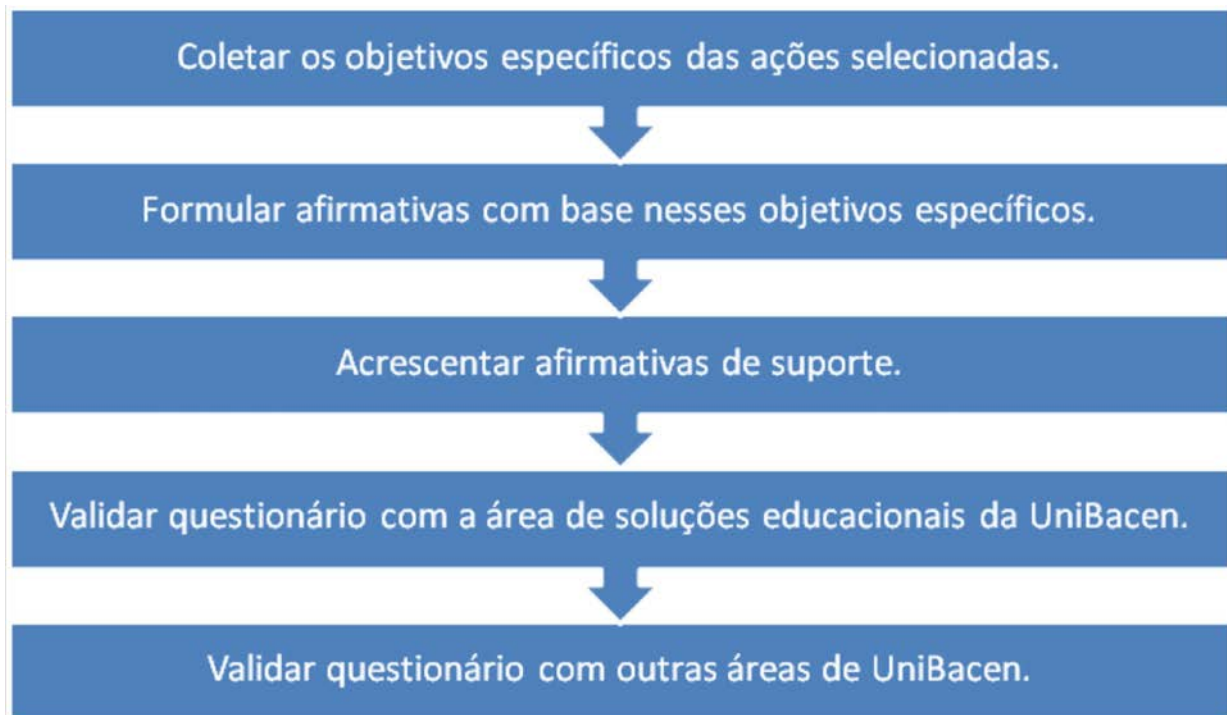
Os eventos de capacitação em turmas fechadas passaram pela elaboração da avaliação de nível 3 visando identificar se os comportamentos elencados nos planos da ação educacional estavam sendo aplicados. Além disso, os formulários buscavam avaliar os materiais didáticos e recursos institucionais como suporte a aplicação das competências e se houve o apoio e reconhecimento por parte da liderança e pares procurando, dessa forma, identificar as condições para mudança de comportamento desejado pela organização (Quadro 3).

Quadro 3 – Exemplos de afirmativas de suporte e apoio (Nível 3)

Afirmativas
Utilizei o material do curso como referência para minha atuação como líder.
Recebi apoio gerencial para implantar o que aprendi no curso.
Utilizei os recursos e eventos oferecidos pela instituição como suporte para aplicação das capacidades adquiridas no curso. (Ex. Espaço lideranças, portal da gestão, resultados da pesquisa de clima, avaliação de líderes, semana de cultura, sistema de avaliação de desempenho).
Fui reconhecido(a) pela minha equipe em função das capacidades desenvolvidas no curso.
Fui reconhecido(a) pela minha chefia em função das capacidades desenvolvidas no curso.

Para definição das afirmativas que visavam avaliar a mudança de comportamento, era seguido o seguinte processo apresentado na Figura 6.

Figura 6: Processo de elaboração de avaliação de impacto para turmas fechadas



Os eventos de capacitação em turma aberta, em função de terem seus planos de aula desenvolvidos pela instituição promotora e por terem menor número de servidores do Bacen participando, foram avaliados com relação à mudança de comportamento por meio de um formulário genérico em que o treinando ponderava em que nível ele foi capaz de aplicar o que foi aprendido na ação. Esse modelo de avaliação, também, buscava aferir o suporte e apoio da instituição à aplicação das competências adquiridas. Tanto no caso de turmas abertas quanto fechadas, as avaliações de mudança de comportamento (impacto) foram realizadas *online* por meio do IBM SPSS *Data Collection*, sendo realizadas após três meses da realização do evento de capacitação procurando propiciar a oportunidade para aplicação dos conhecimentos. Apesar de estar prevista a avaliação por parte de superiores e subordinados, em um primeiro estágio buscou-se apenas a autoavaliação dos participantes dos cursos.

2.3 Aplicação do modelo de avaliação à Escola de Liderança

A Escola de Liderança do Banco Central realizou 24 eventos de capacitação até junho de 2014 sendo 16 promovidos em turmas contratadas e realizadas especificamente para servidores da instituição e 8 realizados por meio de contratação de eventos de mercado. Nesses cursos, foram oferecidas 1599 oportunidades de capacitação para 1.100 participantes, sendo 118 líderes estratégicos, 152 líderes táticos, 445 líderes de equipe e 385 potenciais sucessores. As ações que apresentaram o maior número de participante foram:

- Passaporte para Liderança: 598
- Gestão de Desempenho: 596

- Líder-Coach: 165
- Coaching: 153

Os 24 eventos já realizados passaram pela avaliação de nível 1 (reação), 9 já foram objetos de avaliação de nível 3 (impacto) e os outros 15 estão programados para serem avaliados ainda em 2014. Das ações que passaram pelo processo de avaliação de impacto, quatro tiveram formulários específicos desenhados com foco na identificação de transferência para o trabalho daqueles comportamentos esperados ao final do treinamento, conforme objetivos de aprendizagem descritos no plano da ação educacional. Outras cinco ações passaram por uma avaliação de impacto genérica. A tabela 1 resume a situação das avaliações.

Tabela 1: Situação das avaliações de nível 3

Situação	Avaliação de impacto específica	Avaliação de impacto genérica
Realizadas	4	5
Programadas	10	5
Total	14	10

Foram enviados 392 formulários *online* de avaliação de impacto e, até junho de 2014, 162 formulários foram preenchidos obtendo-se, portanto, um percentual de 41,32% de respostas. A tabela 2 descreve os números para as ações já avaliadas.

Tabela 2: Formulários enviados x formulários preenchidos

Ações	Formulários enviados	Formulários preenchidos
Gestão de Desempenho	244	110
Líder-Coach	104	31
Comunicação gerencial: Técnicas e habilidades	14	8
Gestão estratégica de projetos	24	9
Turmas abertas	6	4
Total	392	162

3. Análise das ações da Escola de Líderes

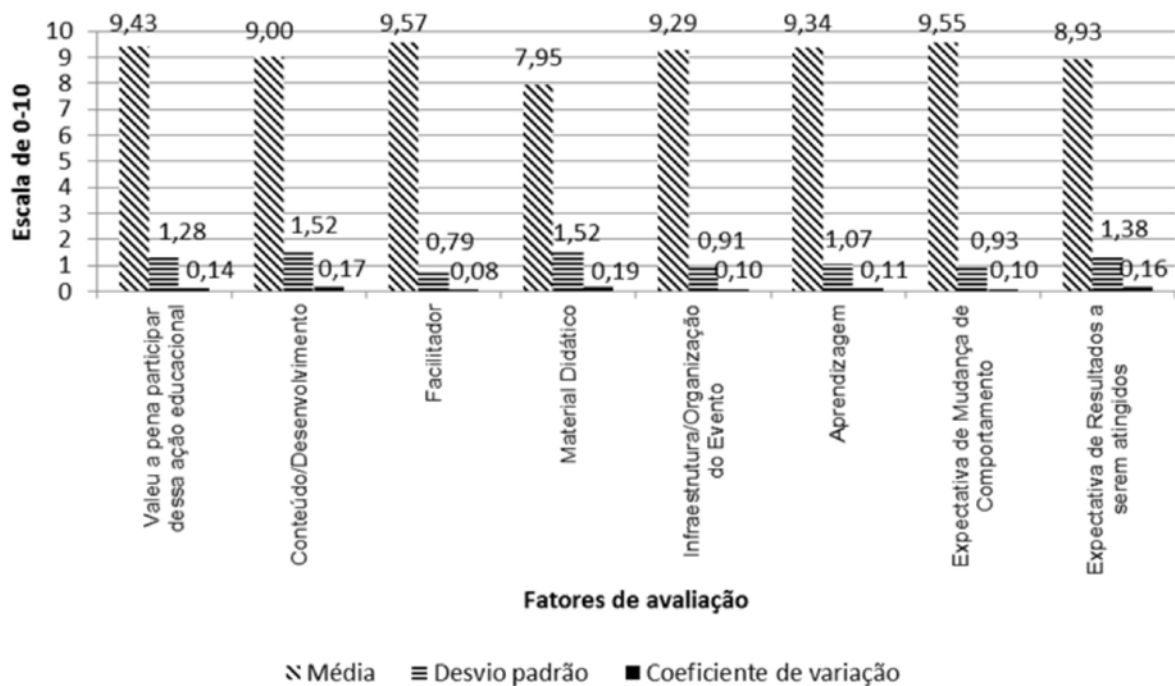
Nessa seção, como exemplo, serão apresentados os resultados (médias) das avaliações de reação, aprendizagem e impacto para a ação educacional “Comunicação Gerencial: Técnicas e Habilidades”. Para o cálculo dos resultados utilizou-se o Excel 2010.

3.1. Análise da ação educacional “Comunicação gerencial: Técnicas e Habilidades”

A avaliação de Nível 1 (reação) da ação Comunicação gerencial foi aplicada a 14 servidores participantes do evento. O resultado do fator geral (“Valeu a pena participar dessa ação educacional.”)

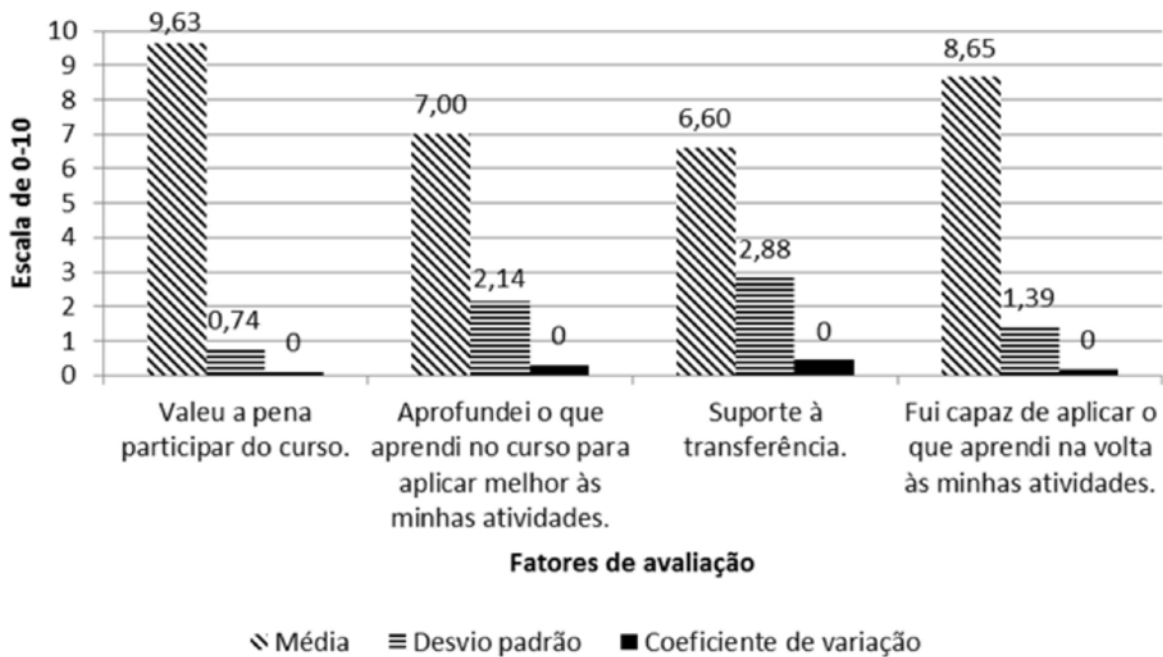
apresentou um resultado de 9,43 em uma escala de 0-10. Entre os outros fatores analisados, aqueles que apresentaram os melhores resultados foram o de “Facilitador” e de “Expectativa de mudança de comportamento” com médias de 9,57 e 9,55 respectivamente. O fator que apresentou a menor média foi o de “Material didático” com 7,95. O fator “Aprendizagem” apresentou um resultado de 9,34 indicando uma boa apreensão dos conhecimentos e habilidades adquiridos. O gráfico 1 apresenta um resumo dos resultados.

Gráfico 1: Avaliação de reação do evento Comunicação Gerencial



A avaliação de Nível 3 (impacto) do evento foi aplicada 3 meses após a realização do curso, por meio do *software IBM SPSS Data Collection*. Dos questionários aplicados aos 14 servidores que participaram do evento, 8 responderam à pesquisa. A média das respostas do item “Valeu a pena participar do curso.” apresentou um resultado de 9,63 e as afirmativas que mediram a transferência dos conhecimentos para o trabalho apresentaram um valor conjunto médio de 8,65. Esses dois fatores apresentaram, também, valores de coeficientes de variação de 0,08 e 0,16 respectivamente (Gráfico 2). Na comparação desses dois fatores de impacto com seus fatores similares na avaliação de reação depreende-se que foi mantida a percepção de que o treinamento é válido para o gestor, bem como que a expectativa de mudança de comportamento no cargo pode ser confirmada com a aplicação dos conhecimentos ao voltar às atividades profissionais.

Gráfico 2: Avaliação de impacto da ação Comunicação Gerencial



4. Considerações Finais

A formação de líderes tem sido fator cada vez mais importante para organizações do setor público como forma de proporcionar melhoria da gestão com aumento de produtividade e incremento da qualidade dos serviços prestados à população. A Escola de Liderança do Banco Central do Brasil (BCB) surgiu com esse intuito de aperfeiçoamento da gestão no Bacen e, para que ela forneça os resultados desejados pela organização, faz-se necessário que as ações propostas para a escola sejam avaliadas constantemente.

O processo de avaliação da Escola de Liderança foi desenvolvido com base no modelo de 4 níveis de Kirkpatrick, procurando verificar, para todas as suas ações educacionais, se as competências definidas pelo modelo de lideranças do BCB estavam sendo desenvolvidas e, principalmente, se estava sendo transferido para a rotina da organização. Para isso, foram desenvolvidos formulários que captassem o grau de aplicação das competências no trabalho e o suporte organizacional. Além disso, os resultados da avaliação de competências dos líderes do Banco Central também têm sido comparados entre participantes e não participantes das ações educacionais promovidas pela Escola de Liderança.

Os dados produzidos a partir das avaliações educacionais das ações da Escola de Liderança propiciarão informações importantes para o refinamento de um programa de formação continuada de líderes do Banco Central do Brasil em um processo contínuo de planejamento, execução, avaliação educacional e proposição de melhorias.

Referências

- ABBAD, G. *Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho. – IMPACT*. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade de Brasília, Brasília, DF, 1999.
- ABBAD, G.; ZERBINI, T.; BORGES-FERREIRA, M.F. Medidas de reação a cursos presenciais. In: ABBAD, G.S.; MOURÃO L.; MENESES, P.P.M.; ZERBINE, T.; BORGES-ANDRADE, J. E.; VILAS-BOAS, R. (Org.). *Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação*. Porto Alegre: Artmed, 2012.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Relatório Anual 2010 – Projeto Mais, Brasília, 2010. p. 86
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Arquitetura para Alinhamento e Desenvolvimento de Lideranças: Relatório Final 2012*, Brasília, 2012.
- BATES, R. *A Critical analysis of evaluation practice: the Kirkpatrick model and the principle of beneficence. Evaluation and Program Planning*, v. 27, p. 341-347, 2004.
- BORGES-ANDRADE, J. E.. *Avaliação integrada e somativa em TD&E*. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.S.; MOURÃO L. (Org.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações de trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- DIAS, Carolina Aparecida de Freitas. *Avaliação de resultados em educação Corporativa: um estudo com as organizações que se destacam em gestão de pessoas*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, Universidade de São Paulo, 2012.
- HOURNEAUX JUNIOR, F.; DIAS, C.A.F.; EBOLI, M.P. *Avaliação de resultados em educação corporativa: Análise dos níveis de reação de Kirkpatrick-Phillips e sua relação com Balanced Scorecard*. In: ENCONTRO DA ANPAD – ENANPAD, 37., 2013. Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.
- KIRKPATRICK, D.L.; KIRKPATRICK, J.D. *Como avaliar programas de treinamento de equipes: os quatro níveis*. Rio de Janeiro: SENAC Rio, 2010.
- PHILLIPS, M. J.. *Handbook of training evaluation and measurement methods*. Houston: Gulf, 1997.

Resumo

A Escola de Liderança do Banco Central do Brasil é consequência do projeto alinhamento do perfil de lideranças como esforço de aperfeiçoamento da gestão do Banco Central conjuntamente a outros projetos. Teve como finalidades: alinhar o estilo dos gerentes a um perfil de liderança estabelecido pela organização; fortalecer a prática dos valores organizacionais; reduzir lacunas de competências gerenciais; contribuir na preparação de potenciais sucessores; e entregar um programa permanente de formação gerencial continuada. O artigo abordará o desenvolvimento do modelo de avaliação: desenvolvimento da Escola de Liderança; níveis de avaliação realizados; escalas de avaliação utilizadas; forma de coleta das avaliações e análises realizadas. Para avaliação das ações educacionais do projeto, foi desenvolvida uma metodologia com base nos quatro níveis de avaliação de Kirkpatrick. Foram realizadas avaliações de reação (Nível 1) presenciais, incluída aprendizagem informada pelo próprio participante (Nível 2). Três a seis meses após a ação, os participantes preencheram avaliações de impacto (Nível 3). Todas as escalas foram de 0 até 10 pontos.

Sobre os autores

Carlos Flávio Pedroza Amado, Analista do Banco Central com atuação na Universidade Banco Central do Brasil (UniBacen). Mestre em Administração – PROPAD – UFPE. Contato: carlos.flavio@bcb.gov.br

Rommel Soares Ferreira Nogueira, Analista do Banco Central com atuação na Universidade Banco Central do Brasil (UniBacen). Mestre em Psicologia - Universidade de Brasília – UnB. Contato: rommel.nogueira@bcb.gov.br

Obs.: Trabalho apresentado no X Encontro Nacional de Escolas de Governo, realizado nos dias 12 e 13 de agosto de 2014, na Escola Nacional de Administração Pública – Enap – Brasília/DF. Seu conteúdo é de inteira responsabilidade do(s) autor(es).