



ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
**ESPECIALIZAÇÃO EM INOVAÇÃO E TECNOLOGIAS NA EDUCAÇÃO**

Projeto de Pesquisa

**AVALIAR ATÉ CESSAR:** o desafio de alcançar efetividade na capacitação,  
analisada por meio de uma avaliação alinhada às disposições da (nova)  
Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas

**Adriana Azevedo Germano Rodrigues**

**Meso – Gestão, Organização e Tecnologia, com temática de Custos e  
Benefícios**

Brasília, DF

2020



## **1 PROBLEMA DE PESQUISA**

É possível avaliar o resultado das ações de desenvolvimento de um órgão público de modo a assegurar que a necessidade de capacitação foi (ainda que parcialmente) atendida após a realização de uma dessas ações?

## **2 CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA**

O Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e inaugurou uma nova forma de se planejar e executar ações de desenvolvimento (BRASIL, 2019a). Em contínuo, a Instrução Normativa nº 201, de 11 de setembro de 2019, estabeleceu critérios e procedimentos específicos para a implantação dessa política (BRASIL, 2019b).

Problematizando o custo-benefício dos investimentos em capacitação e tentando dar mais inteligência às contratações, o Ministério da Economia propôs, como itens necessários aos relatórios de execução dos planos de desenvolvimentos dos órgãos abarcados pela Política, entre outros elementos, a análise do impacto das ações de desenvolvimento realizadas sobre o desempenho do órgão ou entidade e a análise do custo-benefício dessas mesmas ações.

Na prática, para os órgãos da Administração Pública Federal, significa uma nova forma de se planejar, executar e avaliar as ações de desenvolvimento, com viés estratégico e de otimização dos recursos.

Embora Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2012) proponham que a avaliação tem sido realizada para julgar o quanto as ações instrucionais atingiram os resultados esperados, bem como analisar e identificar os preditores desses resultados, a experiência prática da pesquisadora nas organizações em que já atuou sugere que as avaliações permanecem centradas em aspectos relacionados à reação dos educandos, em detrimento à aprendizagem e às mudanças comportamentais dela decorrentes.

Com base nessa experiência, é possível inferir que a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas desafia os gestores a darem um salto qualitativo na gestão da educação corporativa, instando-os a investigar as reais necessidades de capacitação; a planejar e executar ações que, de fato, se revertam em resultado (individual e coletivamente) nas organizações, ampliando a relação custo-benefício.



Tem-se, assim, uma justificativa prática, determinada normativamente, para o repensar a avaliação das ações de desenvolvimento no cotidiano organizacional do serviço público. Adicionalmente, na condição de servidora pública e profissional da área de gestão de pessoas, sempre inquietou a pesquisadora a realização de avaliações de reação que, quando preenchidas (o índice de adesão na prática da pesquisadora é baixo), descrevem (quase que aleatoriamente) as impressões sobre uma ação de capacitação – mas não o seu impacto na rotina de trabalho e/ou perfil do profissional treinado.

Mais do que preencher formulários com notas aleatórias, uma profissional de gestão de pessoas imbuída no compromisso em desenvolver o ser humano no trabalho projeta uma realidade em que a ação de desenvolvimento se reverta em mudança comportamental que, por sua vez e em efeito em cadeia, impacta diretamente no resultado organizacional.

Na Autarquia Federal em que labora a pesquisadora, as ações de desenvolvimento são avaliadas por meio da reação dos participantes, em um formulário padrão, essencialmente objetivo. Questionar – quiçá transformar – essa realidade é o que move a presente pesquisa.



### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo geral**

Desenhar uma nova metodologia de avaliação de ações de desenvolvimento para uma autarquia federal focada na verificação da mudança comportamental no cargo ou função dos educandos.

#### **3.2 Objetivos específicos**

1. Realizar revisão de literatura sobre a temática da avaliação de ações de desenvolvimento;
2. Realizar *benchmarking* para conhecer boas práticas de outras organizações na temática da avaliação de ações de desenvolvimento;
3. Propor nova metodologia de avaliação de ações de desenvolvimento com foco na mudança comportamental no cargo ou função dos educandos;
4. Aplicar teste piloto da nova metodologia;
5. Propor metodologia para ampla aplicação.

## **4 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **4.1 Treinamento**

#### **4.1.1 Conceituação**

A ação de treinamento está inserida, no âmbito da gestão de pessoas, no subsistema de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E). Borges-Andrade, Zerbini, Abbad e Mourão (2013) contextualizam que a adoção da palavra “treinamento” remonta ao contexto empresarial dos Estados Unidos da primeira metade do século passado. Àquela época, treinar era necessário para realocar o pessoal em postos vagos após desligamentos decorrentes do alistamento militar.

A partir de então, e acompanhando as mudanças sociais e econômicas que vieram com o capitalismo e a era da informação, a concepção de ensino-aprendizagem no âmbito corporativo passou por ampliações que gera uma diversidade na conceituação pelos autores. Apenas para ilustrar, Chiavenato (2009) considera treinamento o processo educacional de curto prazo direcionado à aquisição de competências em função de objetivos pré-definidos; Reichel (2008), por sua vez, entende que o treinamento é o esforço para a transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades, desenvolvimento ou modificação de atitudes e desenvolvimento de conceitos; finalmente, Milkovich e Bourdreau (2010) trazem o viés adaptativo em sua conceituação, destacando que o treinamento oportuniza a melhor adequação entre o perfil do funcionário e as exigências da função.

A despeito da diversidade de conceituação, para os fins do presente plano de ação e em alinhamento à visão técnica e profissional da pesquisadora, treinamento será considerado como uma ação instrucional direcionada para



atividades atualmente desempenhadas pelos educandos – em consonância com o conceito trazido por Meneses, Zerbinini e Abbad (2010).

#### **4.1.2 O treinar no serviço público**

O desenvolvimento da força de trabalho da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional é regulamentado pelo Decreto nº 9.991/2019 e pela Instrução Normativa nº 201/2019. Nos termos dos normativos, supracitados, ação de desenvolvimento ou capacitação é toda e qualquer ação voltada para o desenvolvimento de competências, organizada de maneira formal, realizada de modo individual ou coletivo, presencial ou a distância, com supervisão, orientação ou tutoria (BRASIL, 2019a; BRASIL, 2019b).

Para assegurar o desenvolvimento da força de trabalho, cabe aos órgãos a elaboração anual de um Plano de Desenvolvimento de Pessoas que registre as necessidades de desenvolvimento dos seus servidores, bem como as ações planejadas para atendê-las.

O treinamento no âmbito do Executivo Federal, portanto, está inserido como uma das possibilidades de ação de desenvolvimento para sanar lacunas de competência. Isto porque a PNDP foi construída em alinhamento às mais recentes tendências na literatura específica da área, que concebem as práticas para desenvolvimento de competências dentro do arcabouço da educação corporativa.

Como propõem Filatro, Cavalcanti, Azevedo Júnior, Silva e Nogueira (2019), a educação corporativa alinha gestão de pessoas e gestão do conhecimento à estratégia de longo prazo da organização, assegurando o desenvolvimento das competências (de negócio e humanas) essenciais para a execução da estratégia. Daí a importância de se avaliar ações de desenvolvimento de forma ampla – e não somente, o escopo de um único treinamento em particular.



Por conseguinte, na execução das ações de desenvolvimento, os órgãos contam com fornecedores externos, facilitadores internos e, especialmente, com o impulso das Escolas de Governo, que possuem uma grade curricular em constante atualização e sintonia com as necessidades dos órgãos clientes.

Para que se tenha um impacto do investimento em educação que os órgãos mobilizam, quando do lançamento da nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e sua divulgação, o Portal do Servidor (NOVA..., 2019) noticiou que o governo federal gasta cerca de R\$ 1 bilhão com capacitação. Também por isso, subjacente à Política, é perceptível a preocupação com o melhor uso dos recursos e a intenção de assegurar uma capacitação mais efetiva ao servidor, que reverbere na melhor prestação de serviços ao cidadão.

É nesse contexto que repensar a avaliação de ações de desenvolvimento torna-se uma atividade crítica.

#### **4.2 Tipos e modelos de avaliação de ações de desenvolvimento**

A avaliação de ações de desenvolvimento envolve coletar, de forma consistente e sistemática, informações que subsidiem a tomada de decisão e a elaboração de juízos sobre as ações realizadas, em diferentes níveis (CHIAVENATTO, 2009).

Dentre os diversos modelos de avaliação disponíveis na literatura, este plano de ação toma por base o de Kirkpatrick (1976), que situa a avaliação em quatro níveis: o da reação, que envolve a investigação da satisfação pessoal do educando à experiência da ação de desenvolvimento; o da aprendizagem, que envolve a investigação sobre a aquisição de novas habilidades e conhecimentos por meio da ação de desenvolvimento; o do comportamento no cargo, que envolve a investigação das mudanças comportamentais no desempenho do trabalho decorrentes da aprendizagem oportunizada na ação de





desenvolvimento; e o dos resultados, que envolve a investigação dos impactos nos negócios decorrentes da aprendizagem e suas consequências.

De forma complementar ao modelo de Kirkpatrick (1976), em 1978, Hamblin desdobrou o último nível fazendo surgir a preocupação não só com as mudanças organizacionais decorrentes da aprendizagem, mas, também, com o valor final, inserindo na análise a ideia de custo-benefício.

Verificando os novos normativos do Governo Federal já mencionados no presente trabalho, depreende-se que os modelos supracitados, em alguma medida e ainda que sob outra nomenclatura, nortearam a concepção que balizou a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e seus instrumentos de avaliação. O Decreto, especificamente, cita a necessidade de se monitorar e avaliar as ações de desenvolvimento para o uso adequado dos recursos públicos, além de se analisar o custo-benefício das despesas realizadas no exercício anterior com as ações de desenvolvimento (BRASIL, 2019a). A Instrução Normativa, por sua vez, estabelece como itens necessários ao Relatório Anual de Execução do Plano de Desenvolvimento de Pessoas a análise do impacto das ações de desenvolvimento realizadas sobre o desempenho do órgão ou entidade e do custo-benefício das ações de desenvolvimento realizadas (BRASIL, 2019b).

Significa dizer, assim, que subjaz à referida política a ideia de uma avaliação de ações de desenvolvimento que, nos termos do modelo de Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978), reflita análises nos níveis de mudança organizacional e valor final, indicando o retorno do investimento.

### **4.3 Avaliação de ações de desenvolvimento na prática: o caso de uma Autarquia Federal**

O plano de ação objeto da presente pesquisa tem como campo de estudo uma Autarquia Federal vinculada ao Ministério da Justiça e Segurança Pública. A



autarquia possui cerca de 260 (duzentos e sessenta) servidores, distribuídos entre ocupantes de cargo de nível médio e superior, submetidos constantemente a ações educacionais. Em sua política de capacitação, o órgão possui auxílios financeiros direcionados a cursos de idiomas e pós-graduação, além de uma pós-graduação *in company* com temática diretamente alinhada ao negócio e uma constante carta de cursos presenciais e a distância ofertados aos integrantes.

Os controles gerenciais da unidade de treinamento e desenvolvimento, local de lotação da pesquisadora, apontam que no exercício 2019, a instituição teve 93% da sua força de trabalho capacitada – 23% a mais do que em 2018. Foram registradas 30.660,70 horas em ações de desenvolvimento realizadas pelos servidores, quase o dobro do exercício anterior. Os dados demonstram, assim, o crescente esforço em capacitar a força de trabalho para impulsionar o alcance de resultados.

Atualmente, como já mencionado, a única avaliação de ações de desenvolvimento realizada é a de reação – aplicada em toda e qualquer ação promovida pela Autarquia. Esta investiga, de forma majoritariamente quantitativa, aspectos relacionados à impressão do educando quanto ao conteúdo programático, infraestrutura e logística, instrutor e absorção dos conceitos. Um campo, ao final, solicita sugestões, vide o formulário padrão na Figura 1.

**Figura 1** – Modelo do formulário padrão de avaliação de treinamento



**AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO**

Evento:	
Instrutor (es):	
Período de Realização:	
<b>QUANTO AO PROGRAMA</b>	
Clareza na definição dos objetivos do curso.	Nota 0 a 5
Adequação do conteúdo programático em relação aos objetivos o curso.	
Carga horária.	
<b>QUANTO A INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA</b>	
Adequação dos equipamentos audiovisuais utilizados.	Nota 0 a 5
Qualidade do material didático distribuído.	
Conforto das instalações onde o curso foi realizado.	
<b>QUANTO AO INSTRUTOR</b>	
Capacidade de abordar o conteúdo programático do curso.	Nota 0 a 5
Habilidade em estabelecer um clima favorável ao processo de aprendizagem dos participantes.	
Interação do instrutor com a turma.	
Disponibilidade para esclarecer as dúvidas dos participantes.	
<b>QUANTO A ABSORÇÃO DOS CONCEITOS DESENVOLVIDOS ESTE CURSO:</b>	
Facilitará a aplicabilidade do conteúdo à sua realidade profissional.	Nota 0 a 5
Contribuirá para o aperfeiçoamento das competências técnicas requeridas para o exercício das atividades profissionais dos participantes.	
Possibilitará que você realize um trabalho mais eficiente.	
<b>SUGESTÕES</b>	
	Nota 0 a 5

**Fonte:** Sistema Eletrônico de Informações – SEI.

#### 4.4 Por que mudar?

Mais do que para atender ao Decreto nº 9.991/2019 e Instrução Normativa nº 201/2019, mudar a forma de avaliar as ações de desenvolvimento realizadas por essa Autarquia Federal é uma necessidade alinhada à cultura da organização.

Movida por seu planejamento estratégico, essa Autarquia tem, entre os objetivos, promover a valorização e o desenvolvimento da força de trabalho – o que vem sendo materializado no forte investimento em capacitação e educação corporativa. Assegurar a realização de ações que provoquem, não apenas a satisfação dos clientes internos, mas seu crescimento e aperfeiçoamento, revertendo-se em mudanças concretas nos níveis individuais, coletivos e organizacionais, é condição para o tipo de avanço e resultado que uma organização que quer ser referência em seu segmento precisa.

Repensar o modelo de avaliação de ações de desenvolvimento com foco na verificação da efetividade é, portanto, o cerne desse projeto. E, no sentido de tornar a pesquisa viável, considerando seu recorte temporal, o foco na efetividade será desenhado a partir da investigação no nível do comportamento no cargo (KIRKPATRICK, 1976).

## 5 METODOLOGIA

A realização da presente pesquisa envolveu a elaboração, desenho e execução de um plano de ação, com o apoio da ferramenta administrativa 5h2w, de modo a resultar na construção de uma nova metodologia de avaliação de ações de desenvolvimento, com foco na investigação de mudança comportamental no desempenho do cargo ou função.

PERGUNTAS-CHAVE		DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA
5W	<b>WHAT?</b>	Desenhar nova metodologia de avaliação de ações de desenvolvimento com foco na investigação de mudança comportamental no desempenho do cargo ou função.
	<b>WHERE?</b>	Em uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Justiça e Segurança Pública.
	<b>WHY?</b>	Para atender à cultura focada na excelência em que está inserida a organização <i>locus</i> do estudo e, em paralelo, para atender ao disposto no Decreto nº 9.991/2019, especialmente no tocante ao disposto no art. 3, § 1º, inciso X, que dispõe que o Plano de Desenvolvimento de Pessoas deverá analisar o custo-benefício das despesas realizadas no exercício anterior com as ações de desenvolvimento (BRASIL, 2019a).
	<b>WHEN?</b>	Revisão de literatura – até fevereiro de 2020; <i>Benchmarking</i> – até março de 2020; Elaboração de nova proposta – até agosto de 2020; Aplicação do piloto – setembro de 2020; Avaliação do piloto e sugestão do desenho final da nova avaliação – outubro de 2020.
	<b>WHO?</b>	A pesquisadora, com o apoio da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas da autarquia <i>locus</i> do estudo.
2H	<b>HOW?</b>	1) Elaboração de protótipo da pesquisa e <i>benchmarking</i> e validação com a orientadora;



PERGUNTAS-CHAVE		DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA																
		<ol style="list-style-type: none"><li>2) Aplicação de teste do protótipo com, pelo menos, 2 respondentes;</li><li>3) Ajustes no formulário, se necessário;</li><li>4) Lançamento de pesquisa via <i>googleforms</i> pelo <i>whatsapp</i> para o grupo de gestores de pessoas da Administração Pública Federal;</li><li>5) Tabulação dos dados da pesquisa de <i>benchmarking</i>;</li><li>6) Desenho da proposta para a autarquia <i>locus</i> do estudo;</li><li>7) Aprovação da proposta pela Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas e, se aplicável, Diretoria de Administração e Planejamento;</li><li>8) Implementação do piloto de avaliação com o curso escolhido;</li><li>9) Análise geral do projeto, com delineamento de lições aprendidas;</li><li>10) Sugestão de desenho para aplicação geral no órgão.</li></ol>																
	<b>HOW MUCH?</b>	<p>Sem custos financeiros – somente o custo operacional do valor de hora/trabalho dos envolvidos, estimados nos termos da tabela abaixo:</p> <table border="1"><thead><tr><th>Etapa</th><th>Atividades</th><th>Horas de trabalho estimadas</th></tr></thead><tbody><tr><td rowspan="2">Elaboração de protótipo da pesquisa e <i>benchmarking</i> e validação com a orientadora</td><td>Desenho do formulário</td><td>8</td></tr><tr><td>Validação e ajustes com a orientadora</td><td>2</td></tr><tr><td rowspan="2">Aplicação de teste do protótipo com, pelo menos, 2 respondentes</td><td>Envio de mensagem aos potenciais respondentes</td><td>1</td></tr><tr><td>Reiteração do contato com os respondentes</td><td>1</td></tr><tr><td>Ajustes no formulário, se necessário</td><td>Revisão dos apontamentos dos respondentes do teste e ajustes no formulário</td><td>4</td></tr></tbody></table>	Etapa	Atividades	Horas de trabalho estimadas	Elaboração de protótipo da pesquisa e <i>benchmarking</i> e validação com a orientadora	Desenho do formulário	8	Validação e ajustes com a orientadora	2	Aplicação de teste do protótipo com, pelo menos, 2 respondentes	Envio de mensagem aos potenciais respondentes	1	Reiteração do contato com os respondentes	1	Ajustes no formulário, se necessário	Revisão dos apontamentos dos respondentes do teste e ajustes no formulário	4
Etapa	Atividades	Horas de trabalho estimadas																
Elaboração de protótipo da pesquisa e <i>benchmarking</i> e validação com a orientadora	Desenho do formulário	8																
	Validação e ajustes com a orientadora	2																
Aplicação de teste do protótipo com, pelo menos, 2 respondentes	Envio de mensagem aos potenciais respondentes	1																
	Reiteração do contato com os respondentes	1																
Ajustes no formulário, se necessário	Revisão dos apontamentos dos respondentes do teste e ajustes no formulário	4																



PERGUNTAS-CHAVE		DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA	
	Lançamento de pesquisa via <i>googleforms</i> pelo <i>whatsapp</i> para o grupo de gestores de pessoas da Administração Pública Federal	Envio de mensagem convite para os respondentes	1
		Acompanhamento das respostas	2
		Reiteração das mensagens convite	1
		Acompanhamento das respostas	2
		Reiteração das mensagens convite	1
		Acompanhamento das respostas	2
	Tabulação dos dados da pesquisa de <i>benchmarking</i>	Extração dos dados do <i>googleforms</i> e organização das informações	4
	Desenho da proposta para a autarquia <i>locus</i> do estudo	Análise das informações do <i>benchmarking</i>	4
		Desenho do formulário	8
	Aprovação da proposta pela Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas e, se aplicável, Diretoria de Administração e Planejamento	Submissão à CGESP	1
		Aprovação pela CGESP	4
	Implementação do piloto de avaliação com o curso escolhido	Definição do curso piloto	4
		Aplicação da avaliação	4
		Análise dos dados da avaliação	8
	Análise geral do projeto, com delineamento de lições aprendidas	Análise e definição das lições aprendidas	16
	Sugestão de desenho para aplicação geral no órgão	Desenho do formulário final de avaliação das ações de desenvolvimento na Autarquia	16
<b>Total</b>		<b>92</b>	

## **6 RESULTADOS**

A primeira etapa do plano de ação envolveu a realização de uma pesquisa de benchmarking, com o objetivo de coletar informações e aprender com as melhores práticas adotadas por outros órgãos do Governo. Para isso, a pesquisadora, sob a condução da professora orientadora, elaborou um formulário online na ferramenta *googleforms* e o encaminhou para dois respondentes piloto – sendo um gestor da educação corporativa em Escola de Governo e outro profissional atuante na área de gestão de pessoas em um órgão público federal.

Após aplicação do piloto e avaliação positiva do questionário, a pesquisadora enviou texto convite aos gestores de pessoas do Executivo Federal por meio de mensagem na rede social *whatsapp* – especificamente no grupo “Gestão Pessoas Gov”, que reúne 256 (duzentos e cinquenta e seis) profissionais de gestão de pessoas dos mais diversos órgãos do Governo. O texto convite continha, também, o link de acesso ao formulário.

O questionário foi desenhado com base no modelo teórico definido para nortear a pesquisa (KIRKPATRICK, 1976; HAMBLIN, 1978) e tendo como objetivo a coleta de informações sobre os tipos de avaliação atualmente utilizados nos órgãos, bem como as intenções de mudança e adaptação para atender à nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.

A figura 2 apresenta o formulário, a seguir.



**Figura 2 – Formulário da Pesquisa de Benchmarking**

**Formulário benchmarking de avaliação de ações de desenvolvimento no serviço público federal**

Este formulário refere-se a uma pesquisa de benchmarking promovida pela pesquisadora Adriana Azevedo Germano Rodrigues, sob a supervisão da Profa. Andréa Cristina Filatro, para subsidiar um Plano de Ação, objeto do trabalho de conclusão do curso de Especialização em Inovação e Tecnologias na Educação, promovida pela Escola Nacional de Administração Pública

\*Obrigatório

**Termo de consentimento livre e esclarecido**

Declaro, ao preencher e enviar os dados desse formulário, que concordei em participar na pesquisa de campo referente ao projeto intitulado "AVALIAR ATÉ CESSAR: o desafio de sanar necessidades de competência e, para isso, assegurar uma avaliação de capacitação que atenda às disposições da (nova) Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas" desenvolvido por Adriana Azevedo Germano Rodrigues. Foi informado(a), ainda, de que a pesquisa é orientada pela Professora Andréa Filatro, a quem poderei contatar / consultar a qualquer momento que julgar necessário através do e-mail [andrea.filatro@unesp.edu.br](mailto:andrea.filatro@unesp.edu.br). Afirmando que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Foi informado(a) dos objetivos estritamente acadêmicos do estudo, que, em linhas gerais é oportunizar o benchmarking que irá subsidiar a elaboração de um plano de ação para implantação de um novo formato de avaliação de capacitação em uma autarquia federal. Foi também esclarecido(a) de que os usos das informações por mim oferecidas estão submetidos às normas éticas destinadas à pesquisa envolvendo seres humanos, da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) do Conselho Nacional de Saúde, do Ministério da Saúde. Minha colaboração se fará de forma anônima, por meio do preenchimento de questionário online. O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pela pesquisadora e/ou sua orientadora.

1) O órgão em que você trabalha faz avaliação das ações de desenvolvimento realizadas? \*

Marque todas que se aplicam.

	Em todos os treinamentos	Na maioria dos treinamentos	Em alguns treinamentos	Em nenhum treinamento
Avaliação sobre a capacitação ofertada (docente, carga horária, material didático, etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avaliação sobre o conteúdo aprendido (testes de conhecimento, avaliação de aprendizagem, etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avaliação da aplicação do conteúdo aprendido no desempenho cotidiano das tarefas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avaliação do impacto da capacitação na organização, como um todo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avaliação de custo-benefício do investimento na capacitação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2) Por gentileza, se possível, anexe o(s) formulário(s) para oportunizar a aprendizagem com a sua boa prática.

Arquivos enviados:

3) 2) Como são tratados os dados das avaliações de capacitação realizadas no órgão? \*

---



---



---

4) 3) A sua organização tem planos de adaptar a avaliação dos eventos de capacitação para o atendimento ao disposto na Instrução Normativa Nº 201, de 11 de setembro de 2019, art. 19, Incisos XII e XIII, quais sejam: a análise do impacto das ações de desenvolvimento realizadas sobre o desempenho do órgão ou entidade; e a análise do custo-benefício das ações de desenvolvimento realizadas. \*

Marcar apenas uma oval.

- Já está adaptado.
- Não achamos necessário.
- Pretendemos adaptar ainda em 2020.
- Pretendemos adaptar em longo prazo.

5) Que ideias você tem em mente para essa adaptação? \*

---



---



---

**Fonte:** O autor (2020).

Seguindo o cronograma estipulado na metodologia, a pesquisa foi disponibilizada em março de 2020 e alcançou um total de 12 (doze) respondentes, incluindo os dois respondentes do piloto.





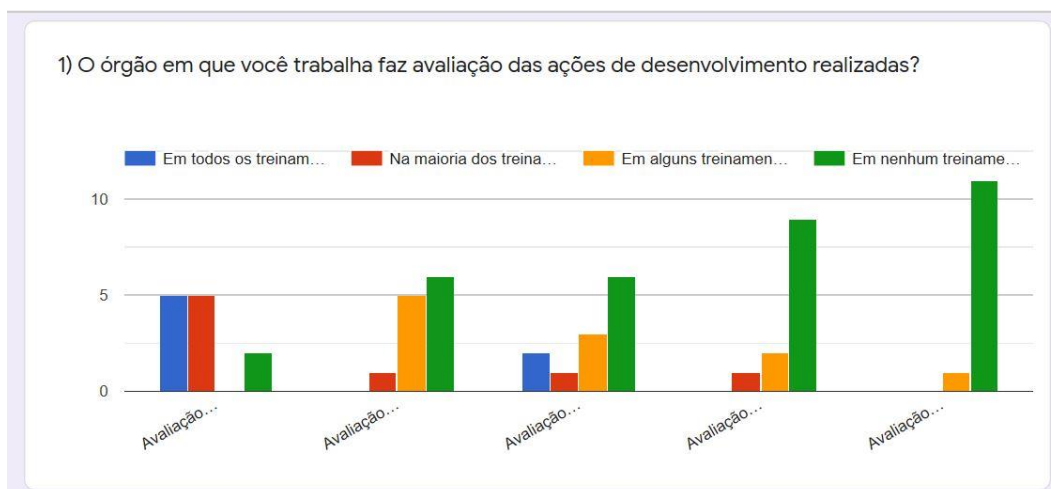
A primeira questão do benchmarking verificava a aplicação de diferentes modelos de avaliação pelos órgãos da Administração, quais sejam:

- a) avaliação sobre a capacitação ofertada (docente, carga horária, material didático, etc);
- b) avaliação sobre o conteúdo aprendido (testes de conhecimento, avaliação de aprendizagem, etc);
- c) avaliação da aplicação do conteúdo aprendido no desempenho cotidiano das tarefas; avaliação do impacto da capacitação na organização, como um todo foi possível;
- d) avaliação do impacto da capacitação na organização, como um todo;
- e) e, respectivamente, avaliação de custo-benefício do investimento na capacitação.

Das respostas, foi possível perceber que a maior parte dos órgãos públicos participantes, avalia a maioria das ações de desenvolvimento quanto à reação dos participantes – o que corrobora a experiência da pesquisadora. Mais ainda, a pesquisa registra que a existência de um que não avalia nem mesmo a reação e somente 1 (um) órgão que avalia “alguns treinamentos” quanto ao custo-benefício.

Os dados são demonstrados no gráfico 3, abaixo, em que é possível visualizar respostas sobre os 5 tipos de avaliação (descritos em sequência, nas alíneas “a” a “e” supracitadas).

**Figura 3** – Gráfico 1 da Pesquisa de Benchmarking – 1ª questão



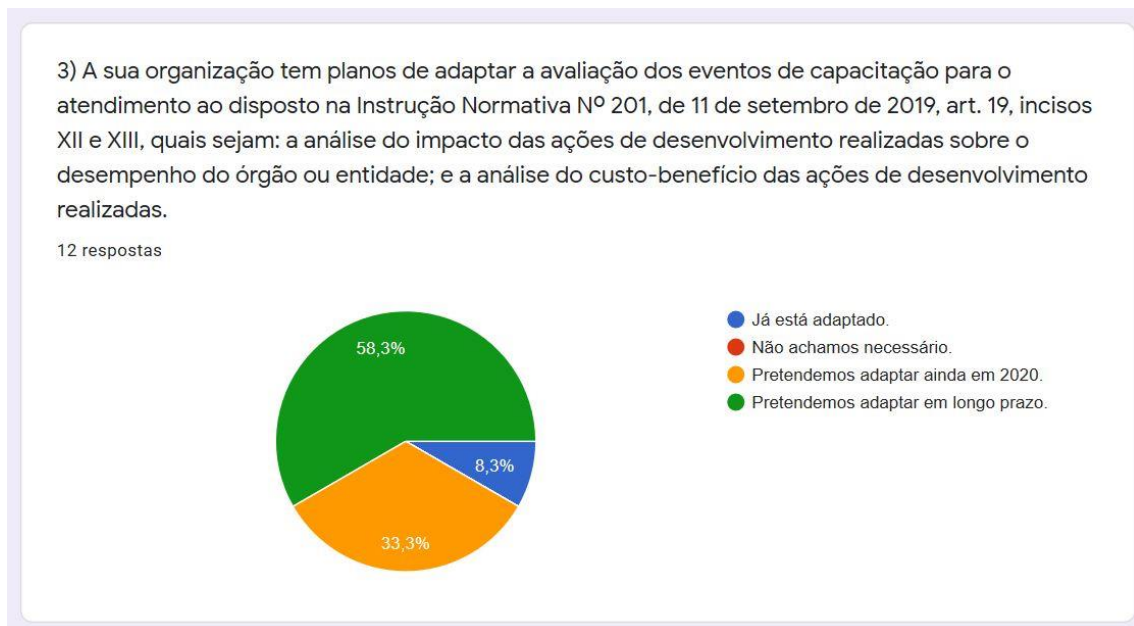
**Fonte:** O autor (2020).

Ainda referente à primeira questão, era possível anexar o formulário utilizado pela organização ao qual o respondente estava vinculado. Todavia, nenhum dos participantes compartilhou o atual formulário de avaliação de ações de desenvolvimento utilizado pelo órgão, o que limitou a amplitude do *benchmarking*.

Em contínuo, somente 4 (quatro) órgãos informaram tratar estatisticamente os dados referentes às avaliações de reação. Os demais, apenas registram-nos ou analisam-nos individualmente e trabalhando-os, apenas, quando há alguma “informação que chama atenção”.

92% dos órgãos respondentes precisarão se adaptar para atender ao Decreto nº 9.991/2019, sendo que 7 (sete) deles pretendem fazê-lo em longo prazo (Figura 4).

**Figura 4** – Gráfico 2 da Pesquisa de Benchmarking – 3ª questão



**Fonte:** O autor (2020).

Para melhorar a avaliação de ações de desenvolvimento, os respondentes apontaram como sugestões:

- Otimização da solicitação de justificativa prévia ao treinamento e, após o curso, ações, novos procedimentos ou melhorias advindas da capacitação;
- Análise de indicadores de desempenho;
- Aplicação de questões para verificar mudança de comportamento ou desempenho do servidor após o treinamento;
- Pactuação de metas na tentativa de correlacioná-las ao esforço em capacitação;
- Aplicação de avaliação de desempenho antes e após a capacitação.

Como é possível perceber, o resultado da pesquisa reforça a relevância do presente plano de ação e a necessidade de os órgãos públicos, como um todo, evoluírem em profundidade na avaliação do investimento em ações de desenvolvimento. Os dados trouxeram, também, ideias e sugestões que inspiraram a pesquisadora no refinamento da avaliação de ações de

desenvolvimento da Autarquia objeto da pesquisa – ainda que não tenha sido possível verificar, efetivamente, formulários de avaliação utilizados pelos participantes.

A partir da reflexão sobre os dados supracitados, da análise da cultura e ambiência organizacional da Autarquia *locus* do estudo e bebendo das contribuições teóricas já mencionadas, a pesquisadora desenhou o formulário piloto, que objetiva, essencialmente, para além da reação à ação de desenvolvimento já costumeiramente avaliada, analisar a mudança comportamental no exercício do cargo após a participação em ações de desenvolvimento.

Araújo, Abbad e Freitas (2017) identificaram, em uma revisão na produção científica nacional dos últimos 05 (cinco) anos, ser frequente a utilização de pelo menos dois níveis/tipos de avaliação em um mesmo estudo, com alta incidência de combinação entre avaliação de reação e impacto. Esse plano de ação caminha na linha dos estudos identificados pelas autoras por entender que a mudança comportamental resulta, ainda que indiretamente, na melhoria dos resultados individuais, coletivos e, por conseguinte, organizacionais.

O piloto previu, então, a avaliação de reação, a ser realizada imediatamente após a realização do curso no modelo padrão da Figura 1 (já pacificado na rotina da organização), e a avaliação de impacto da ação de desenvolvimento no desempenho do cargo, verificada por meio da mudança comportamental, a ser realizada após no mínimo 01 (um) e no máximo 2 (dois) meses da participação no curso.

Significa dizer, portanto, que, considerando que a avaliação de reação já é amplamente utilizada, o piloto centra-se no 2º tipo de questionário, de avaliação da mudança comportamental.

Assim, o formulário piloto desenvolvido retoma o objetivo da ação de desenvolvimento (preenchido pela área técnica de gestão de pessoas, com base no projeto básico da contratação ou, quando no caso de curso gratuito, *folder*



e/ou material de divulgação do evento); tem uma seção a ser respondida pelo servidor e outra pela chefia imediata, de modo que ambos assinem em conjunto e possam ter acesso aos dados preenchidos, de forma global, nos termos do modelo abaixo:

**Figura 5** – Modelo de avaliação de impacto da ação de desenvolvimento no desempenho do cargo

OBJETIVO DA AÇÃO DE DESENVOLVIMENTO (A SER PREENCHIDA PELA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS)	
QUESTÕES (A SEREM RESPONDIDAS PELO SERVIDOR)	
Você considera que o objetivo da ação de desenvolvimento foi atendido quando compara o seu desempenho no exercício das atribuições relacionadas à temática antes e após a participação?	
Exemplifique com, pelo menos, 3 (três) exemplos de comportamentos ou atitudes relacionadas à tarefa que mudaram após a participação no curso.	
Comportamento 1:	
Comportamento 2:	
Comportamento 3:	
Outras informações (se desejar):	
PARECER DA CHEFIA IMEDIATA	
A participação do servidor na ação de desenvolvimento gerou impacto de melhoria no desempenho das atribuições, em sua opinião?	
Se houve melhoria no desempenho do servidor, esta se reverteu em melhoria nos resultados do trabalho (economia de tempo, recursos, diminuição de erros, entre outros)?	
Cite os indicadores/dados nos quais se embasou para responder as questões acima e discrimine a melhoria observada. (por exemplo, diminuição de erros na folha de pagamento - no mês anterior ao curso foram 5 erros de lançamento e no mês seguinte, 1; ou redução no tempo de processamento da folha de pagamento - no mês anterior ao curso, 3 dias úteis e no mês seguinte, 2 dias úteis).	
SUGESTÕES	

**Fonte:** O autor (2020), utilizando o Sistema Eletrônico de Informações (SEI).

O formulário piloto destina-se a investigar, efetivamente, a mudança comportamental tal como percebida pelo educando e o impacto da ação de desenvolvimento tal como avaliado pela chefia, com base em indicadores.

O modelo foi validado pela Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas e, para avaliação de teste, foi definido aplicar em um curso cujo participante tenha sido da própria unidade, por questões estratégicas e operacionais – especialmente no tocante a não expor outras áreas a uma ferramenta interna ainda não validada.

A escolha do curso piloto foi limitada pelo atual cenário de crise sanitária. A situação de pandemia do COVID-19 levou à natural restrição da participação de

servidores em ações de desenvolvimento, possivelmente em função do elevado número de papéis exercidos na acumulação de funções parentais, laborais, familiares e nos cuidados com o lar. Ciente dessa limitação, a pesquisadora recorreu aos controles internos da gestão de pessoas, que apontaram a participação de servidores da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas em 20 (vinte) cursos, dos quais a maioria foi promovida internamente.

Como a aplicação do piloto estava prevista para setembro de 2020, dois cursos promovidos por fornecedores externos enquadravam-se no critério de avaliação (no mínimo um e no máximo dois meses da realização do evento). Foi escolhido, assim, o Programa de Gestão Avançada – APG Compacto, no qual participou a Chefe do Serviço de Administração de Pessoal, tendo sido concluído em 28 de julho de 2020.

Responderam ao piloto a gestora participante da ação de desenvolvimento e a sua chefia imediata. O formulário de teste demonstrou-se inteligível, uma vez que as respostas referem, efetivamente, ao que fora questionado (vide o conteúdo da Figura 6). É possível perceber, com clareza, o fomento à reflexão e à autoconsciência da educanda, que exemplifica diretamente comportamentos ilustrativos das mudanças comportamentais impulsionadas pelo curso. Por outro lado, na avaliação da chefia imediata, percebe-se a dificuldade na ilustração de indicadores quantitativos que contribuam com a avaliação do curso.

Ao final do processo, a pesquisadora solicitou o *feedback* às participantes. A chefia avaliadora referiu dificuldade com relação aos indicadores (o que já havia sido observado pela pesquisadora), esclarecendo que a natureza do curso complexifica a definição desse tipo de elemento – é um curso de desenvolvimento gerencial, com temas diversificados, multidisciplinares, envolvendo a formação integral do profissional. Por sua vez, a educanda sugeriu a inclusão de exemplos na descrição das questões a serem respondidas pelo servidor; referiu dificuldade em mensurar um curso de liderança – que imagina ser maior que na avaliação de um técnico, por exemplo. Sugeriu, finalmente,



aplicar uma avaliação prévia antes do curso, na tentativa de estabelecer um parâmetro comparativo.

A figura 6 demonstra todas as repostas ao formulário piloto, tal como extraídas do SEI – Sistema Eletrônico de Informações, preservando a identidade dos respondentes e da organização.

**Figura 6** – Respostas ao formulário piloto



## AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO

<b>Evento:</b>	APG Compacto
<b>Instrutor (es):</b>	Amana-Key
<b>Período de Realização:</b>	27 a 28 de julho de 2020
<b>Data da avaliação:</b>	23/09/2020

OBJETIVO DA AÇÃO DE DESENVOLVIMENTO (A SER PREENCHIDA PELA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS)	
<p>Aperfeiçoamento e atualização dos conhecimentos desenvolvendo gestores capazes de pensar e agir estrategicamente com alto pragmatismo, sempre equilibrando os aspectos técnicos e humanos. Desse modo, fornecendo aporte suficiente para que se possa atentar a aspectos sutis das organizações e da sociedade como um todo, buscando assegurar também que se eleve o nível de consciência de suas decisões e ações. É um programa superintensivo de atualização de líderes, com o que há de mais inovador no mundo na área de liderança, gestão e estratégia. Enfoca o refinamento de "competências duráveis": a capacidade de pensar estratégica e sistemicamente; a capacidade de lidar com desafios inéditos e assegurar soluções radicalmente criativas; a capacidade de liderar em contextos de alta incerteza; a capacidade de motivar e integrar grandes grupos; a capacidade de fazer acontecer, entre outras competências.</p>	
QUESTÕES (A SEREM RESPONDIDAS PELO SERVIDOR)	S/N
Você considera que o objetivo da ação de desenvolvimento foi atendido quando compara o seu desempenho no exercício das atribuições relacionadas à temática antes e após a participação?	S
<p><b>Exemplifique com, pelo menos, 3 (três) exemplos de comportamentos ou atitudes relacionadas à tarefa que mudaram após a participação no curso.</b></p>	
<p>Comportamento 1: encarar desafios/solucionar problemas, agindo com foco na proposição de soluções.</p> <p>Exemplo disso é que, quando recebo demandas que são novidade, encaro o desafio como uma oportunidade de aprendizagem. Busco contatar pessoas com mais experiência no Cade ou em outras organizações, faço pesquisas na internet, consulto manuais, consulto a legislação e jurisprudência, faço um curso quando necessário.</p> <p>Recentemente, a CGESP recebeu a atribuição de gerenciar a estrutura organizacional do Cade no sistema estruturante SIORG e ninguém da equipe tinha experiência na atividade. Assim, fizemos contato com a equipe que trabalha com o assunto no Ministério da Economia para tirar dúvidas e localizamos na internet materiais de apoio para realização da atividade (<a href="#">manual do sistema</a>, <a href="#">curso ofertado pela escola de Governo</a> e <a href="#">material de apoio</a> deste disponibilizado em repositório).</p>	
<p>Comportamento 2: Pensar com foco em inovação e melhoria dos processos de trabalho.</p> <p>Algumas inovações já haviam sido planejadas internamente antes da participação no curso como é o caso do férias web no qual estamos trabalhando, mesmo assim, o curso incentivou novas ideias. Por exemplo, em equipe, temos buscado formas de automatizar os lançamentos de pagamentos e afastamentos na folha de pagamento de pessoal.</p>	
<p>Comportamento 3: pensar de forma sistêmica e multiplicar com a equipe.</p> <p>Na minha percepção, eu já tinha uma visão sistêmica da organização, dos processos e do impacto do meu trabalho. O curso me proporcionou reflexão mais ampla, à nível de sociedade, e me conscientizou da necessidade de multiplicar na equipe essa forma de pensar no papel de líder integradora.</p> <p>Exemplo de ação nesse sentido foi o treinamento interno que fizemos sobre o programa de estágio, a fim de proporcionar aos membros da equipe uma visão do todo e demonstrar como o processo é uma entrega direta para a sociedade.</p>	
PARECER DA CHEFIA IMEDIATA	S/N

[https://seilcontrolador.php?acao=documento\\_imprimir\\_web&acao\\_origem=arvore\\_visualizar&id\\_documento=869831&infra\\_siste...](https://seilcontrolador.php?acao=documento_imprimir_web&acao_origem=arvore_visualizar&id_documento=869831&infra_siste...) 1/2

24/09/2020

SEI/CADE - 0807098 - Avaliação do Treinamento

A participação do servidor na ação de desenvolvimento gerou impacto de melhoria no desempenho das atribuições, em sua opinião?	S
Se houve melhoria no desempenho do servidor, esta se reverteu em melhoria nos resultados do trabalho (economia de tempo, recursos, diminuição de erros, entre outros)?	S
<p><b>Cite os indicadores/dados nos quais se embasou para responder as questões acima e discrimine a melhoria observada. (por exemplo, diminuição de erros na folha de pagamento - no mês anterior ao curso foram 5 erros de lançamento e no mês seguinte, 1; ou redução no tempo de processamento da folha de pagamento - no mês anterior ao curso, 3 dias úteis e no mês seguinte, 2 dias úteis).</b></p>	
<p>Para responder as questões acima não utilizei nenhum indicador, as respostas foram baseadas em percepções que tenho. Percebo a servidora em uma crescente de desenvolvimento profissional. Acredito que o curso tenha ajudado a servidora no desenvolvimento de uma visão mais ampla sobre a dinâmica organizacional e o propósito da unidade. Concretamente, além dos exemplos fornecidos pela servidora, os quais ratifico, corrobora com as respostas atitudes: que antecipam problemas, como as pesquisas sobre legislação; o olhar atento às demandas de autoridades; o cuidado e relacionamento com seus subordinados; bem como um melhor entendimento sobre prioridades e urgências.</p>	



**Fonte:** Dados da pesquisa (2020), utilizando o Sistema Eletrônico de Informações (SEI).

Finalizada essa etapa, refletindo sobre as contribuições da literatura (notadamente, de Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978)), as ideias trazidas na pesquisa de *benchmarking*, as sugestões das participantes do piloto e tensionando a experiência pessoal da própria pesquisadora, foi possível perceber que a definição de indicadores *a priori*, ou seja, antes da realização do curso, pode ser uma etapa importante para facilitar a avaliação e monitoramento *a posteriori*.

No caso do piloto, como o curso já havia sido realizado quando da sua escolha (considerando as dificuldades do atual cenário de crise sanitária explicitadas anteriormente) não foi possível intervir antes da realização – o que, percebeu-se, limita a profundidade da avaliação.

Pensando nisso, a proposta de metodologia de avaliação de ações de desenvolvimento apresentada à Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas como fruto do presente plano de ação foi:

- 1) Avaliação *a priori* – antes da ação de desenvolvimento – para definição de indicadores e verificação do nível de desenvolvimento atual nas principais competências treinadas;
- 2) Avaliação de reação - imediatamente após a ação de desenvolvimento – para verificação da satisfação do educando com o evento e percepção sobre a aplicabilidade das competências trabalhadas;
- 3) Avaliação *a posteriori* – até 2 meses após a ação de desenvolvimento – para verificação da evolução comportamental do educando nas principais competências envolvidas na ação em apreço e verificação de indicadores de desempenho.

As figuras 7, 8 e 9 apresentam os modelos de formulário apresentados para avaliação da Autarquia.



Figura 7 – Avaliação *a priori* (diagnóstica)

AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO	
Evento:	
Instrutor (es):	
Período de Realização:	
Avaliação Diagnóstica	
<b>OBJETIVO DA AÇÃO DE DESENVOLVIMENTO (A SER PREENCHIDA PELA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS)</b>	
<b>QUESTÕES (A SEREM RESPONDIDAS PELO SERVIDOR)</b>	
<b>S/N</b>	
Você considera que o seu desempenho nas principais competências contempladas na ementa do curso precisa ser desenvolvido	
<p><b>Exemplifique com, pelo menos, 3 (três) exemplos de comportamentos ou atitudes relacionados à tarefa exigida pela sua função e nos quais você tem dificuldade. Cite exemplos práticos, concretos e com um nível de detalhamento que oportunize o entendimento. (por exemplo, me falta assertividade na elaboração da folha de pagamento - como os cálculos são manuais, embora eu conheça a legislação, frequentemente cometo erros que incidem em retrabalho. No último mês, identifiquei XXX erros de cálculo na folha).</b></p>	
Comportamento 1:	
Comportamento 2:	
Comportamento 3:	
Outras informações (se desejar):	
<b>PARECER DA CHEFIA IMEDIATA</b>	
<b>S/N</b>	
Você entende que ação de desenvolvimento é indispensável para a melhoria do servidor no desempenho das atribuições?	
<p><b>Cite os indicadores/dados que embasam a percepção da lacuna de desempenho do servidor. (por exemplo, quantidade de erros nos cálculos da folha de pagamento (XX no mês anterior); quantidade de conflitos no relacionamento com a equipe (5 nos últimos 2 meses)).</b></p>	
<p><b>Descreva, objetivamente, qual é a sua expectativa de melhoria na performance do servidor com a participação no curso em tela?</b></p>	

Fonte: O autor (2020), utilizando o Sistema Eletrônico de Informações (SEI).

**Figura 8 – Avaliação de reação**

<b>AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO</b>	
<b>Evento:</b>	
<b>Instrutor (es):</b>	
<b>Período de Realização:</b>	
<b>QUANTO AO PROGRAMA</b>	<b>Nota 0 a 5</b>
Clareza na definição dos objetivos do curso.	
Adequação do conteúdo programático em relação aos objetivos o curso.	
Carga horária.	
<b>QUANTO A INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA</b>	<b>Nota 0 a 5</b>
Adequação dos equipamentos audiovisuais utilizados.	
Qualidade do material didático distribuído.	
Conforto das instalações onde o curso foi realizado.	
<b>QUANTO AO INSTRUTOR</b>	<b>Nota 0 a 5</b>
Capacidade de abordar o conteúdo programático do curso.	
Habilidade em estabelecer um clima favorável ao processo de aprendizagem dos participantes.	
Interação do instrutor com a turma.	
Disponibilidade para esclarecer as dúvidas dos participantes.	
<b>QUANTO A ABSORÇÃO DOS CONCEITOS DESENVOLVIDOS ESTE CURSO:</b>	<b>Nota 0 a 5</b>
O conteúdo é aplicável à sua realidade profissional.	
Contribuirá para o aperfeiçoamento das competências técnicas requeridas para o exercício das atividades profissionais dos participantes.	
Possibilitará que você realize um trabalho mais eficiente.	
<b>SUGESTÕES</b>	<b>Nota 0 a 5</b>

**Fonte:** Sistema Eletrônico de Informações (SEI).



Figura 9 – Avaliação a posteriori

AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO	
Evento:	
Instrutor (es):	
Período de Realização:	
Data da avaliação:	
OBJETIVO DA AÇÃO DE DESENVOLVIMENTO (A SER PREENCHIDA PELA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS)	
QUESTÕES (A SEREM RESPONDIDAS PELO SERVIDOR)	S/N
Você considera que o objetivo da ação de desenvolvimento foi atendido quando compara o seu desempenho no exercício das atribuições relacionadas à temática antes e após a participação?	
Exemplifique com, pelo menos, 3 (três) exemplos de comportamentos ou atitudes relacionados à tarefa que mudaram após a participação no curso. Cite exemplos práticos, concretos e com um nível de detalhamento que oportunize o entendimento. (por exemplo, assertividade na elaboração da folha de pagamento - após o curso, aprendi a utilizar a ferramenta "XXX" e implantei seu uso para facilitar os cálculos relacionados à folha de pagamento. Isso diminuiu o nosso índice de erro em XX%).	
Comportamento 1:	
Comportamento 2:	
Comportamento 3:	
Outras informações (se desejar):	
PARECER DA CHEFIA IMEDIATA	S/N
A participação do servidor na ação de desenvolvimento gerou impacto de melhoria no desempenho das atribuições, em sua opinião?	
Se houve melhoria no desempenho do servidor, esta se reverteu em melhoria nos resultados do trabalho (economia de tempo, recursos, diminuição de erros, entre outros)?	
Cite os indicadores/dados nos quais se embasou para responder as questões acima e discrimine a melhoria observada. (por exemplo, diminuição de erros na folha de pagamento - no mês anterior ao curso foram 5 erros de lançamento e no mês seguinte, 1; ou redução no tempo de processamento da folha de pagamento - no mês anterior ao curso, 3 dias úteis e no mês seguinte, 2 dias úteis).	
SUGESTÕES	

Fonte: O autor (2020), utilizando o Sistema Eletrônico de Informações (SEI).

## **7 APLICAÇÕES PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

A partir dos resultados da pesquisa via *googleforms*, foi possível coletar sugestões fornecidas por técnicos da área de gestão de pessoas de diversas organizações públicas para a melhoria das avaliações de ações de desenvolvimento. Essas ideias podem ser adaptadas e aplicadas por vários órgãos, com potencial para contribuir com o planejamento e execução de eventos de capacitação que gerem resultados para os servidores, as organizações e, ainda que indiretamente, a sociedade.

No âmbito da Autarquia *locus* do estudo, a partir dos resultados da pesquisa, foi possível delinear um método de avaliação que, efetivamente, vai além da verificação da reação dos educandos, caminhando na maturidade do processo avaliativo e em direção ao atendimento ao disposto na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas do Executivo Federal.

O modelo aqui proposto pode servir de inspiração para outros órgãos e fomentar a reflexão crítica sobre o investir e avaliar ações de desenvolvimento. Treinar por treinar, sem que haja mudança efetiva no comportamento, desempenho e resultados (individuais e coletivos), é “gastar” (e não investir) o tempo, dinheiro e energia dos servidores e suas organizações. Quando se fala em serviço público, é “gastar” o dinheiro do contribuinte e manter o *status quo* dos serviços que as instituições prestam à sociedade.

“Avaliar até cessar”, como propõe o título do presente plano de ação, é um caminho para que haja investimento no capital humano das organizações, com retorno em servidores mais qualificados, com *expertise* refinada e entregas potencializadas à sociedade.

Uma proposta como a que está em vias de ser disseminada nessa Autarquia convida à mudança, ao maior rigor e critério na escolha de cursos e, mais ainda, ao refletir sobre a realidade, fazendo a efetiva gestão da mesma. E isso, sim, revigora e energiza o serviço público, desafiando ao pensar e ao fazer diferente.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, Maria Cecília dos Santos Queiroz de; ABBAD, Gardênia da Silva; FREITAS, Thais Rodrigues de. Avaliação Qualitativa de Treinamento. **Revista Psicologia: organizações e trabalho**, v. 17, n. 3, p. 171-179, jul./set. 2017.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. Modelos de avaliação e aplicação em TD&E. *In: ABBAD, Gardênia da Silva.; MOURÃO, Luciana; MENESES, Pedro Paulo Murce; ZERBINI, Thaís; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; VILLAS-BOAS, Raquel. (org.). **Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação**: fundamentos para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2012. p. 20-35.*

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ZERBINI, Thaís; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. Treinamento, Desenvolvimento e Educação: um modelo para sua gestão. *In: BORGES, Livia de Oliveira; MOURÃO, Luciana. **O Trabalho e as Organizações**: atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 465-496.*

BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 157, n. 167, p. 1-3, 29 ago. 2019.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. Instrução Normativa nº 201, de 11 de setembro de 2019. Dispõe sobre os critérios e procedimentos específicos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, pelos órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 157, n. 177, p. 31-33, 12 set. 2019.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FILATRO, Andrea; CAVALCANTI, Carolina Costa; AZEVEDO JÚNIOR, Delmir Peixoto de; NOGUEIRA, Osvaldo. **DI 4.0**: inovação na educação corporativa. São Paulo: Saraiva, 2019.

HAMBLIN, Anthony Crandell. **Avaliação e Controle de Treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

KIRKPATRICK, Donald L. Evaluation of training. *In: CRAIG, Robert. L. **Training and Development Handbook**: a guide to human resource development. Nova Iorque: McGraw-Hill, 1976, p. 18.1-18.27.*





MENESES, Pedro Paulo Murce; ZERBINI, Thais; ABBAD, Gardênia da Silva. **Manual de Treinamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

NOVA política de desenvolvimento valoriza prestação de serviço e escolas de governo. **gov.br**: Ministério da Economia, Brasília, 5 set. 2019. Disponível em: [https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2019/08/nova-politica-de-desenvolvimento-valoriza-prestacao-de-servico-e-escolas-de-governo#:~:text=Nova%20pol%C3%ADtica%20de%20desenvolvimento%20valoriza%20presta%C3%A7%C3%A3o%20de%20servi%C3%A7o%20e%20escolas%20de%20governo,-Decreto%20define%20novos&text=Essa%20%C3%A9%2C%20de%20acordo%20com,Oficial%20da%20Uni%C3%A3o%20\(DOU\)](https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2019/08/nova-politica-de-desenvolvimento-valoriza-prestacao-de-servico-e-escolas-de-governo#:~:text=Nova%20pol%C3%ADtica%20de%20desenvolvimento%20valoriza%20presta%C3%A7%C3%A3o%20de%20servi%C3%A7o%20e%20escolas%20de%20governo,-Decreto%20define%20novos&text=Essa%20%C3%A9%2C%20de%20acordo%20com,Oficial%20da%20Uni%C3%A3o%20(DOU).). Acesso em: 14 mar. 2020.

REICHEL, Harduin. **Treinamento e Desenvolvimento**. Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2008.