

61.6%: 99.19

# Elementos de Administração

**Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)**

**Atena**  
Editora

Ano 2019

Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)

# Elementos de Administração

Atena Editora  
Ponta Grossa - 2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Diagramação e Edição de Arte:** Lorena Prestes e Geraldo Alves

**Revisão:** Os autores

#### Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista  
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

E38 Elementos de administração [recurso eletrônico] / Organizador  
Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa (PR): Atena  
Editora, 2019. – (Elementos de Administração; v. 1)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-174-9

DOI 10.22533/at.ed.749191303

1. Administração. I. Silva, Clayton Robson Moreira da. II. Série.

CDD 658.4

**Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422**

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

## APRESENTAÇÃO

A obra “Elementos de Administração” compreende uma série com sete volumes de livros, publicados pela Atena Editora, os quais abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração. Este segundo volume, composto por quinze capítulos, contempla trabalhos com foco nas relações entre os indivíduos e as organizações e está dividido em quatro partes.

A primeira parte deste volume compreende quatro capítulos que reúnem estudos sobre liderança e desenvolvimento corporativo, proporcionando ao leitor uma compreensão sobre o papel da liderança na gestão e na motivação da equipe, assim como a importância do desenvolvimento humano nas organizações. A segunda parte contempla três capítulos que abordam o comportamento humano nas organizações, suas relações e o processo de estruturação da carreira. A terceira parte deste volume agrega dois capítulos que desenvolvem pesquisas sobre a diversidade nas organizações, proporcionando aos leitores a reflexão sobre a pluralidade dos indivíduos, por meio de dois estudos que abordam a homossexualidade no contexto do trabalho. Na quarta parte deste volume, são apresentados seis capítulos que abordam o comportamento do consumidor, possibilitando a compreensão dos fatores que motivam a compra de bens e a utilização de serviços, bem como outras relações que são desenvolvidas entre o consumidor e as organizações.

Dessa forma, este segundo volume é dedicado àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre os “Elementos de Administração” com foco nas relações entre os indivíduos e as organizações, por meio de um arcabouço teórico construído por uma série de artigos desenvolvidos por pesquisadores renomados e com sólida trajetória no campo da administração. Ainda, ressalta-se que este volume agrega às áreas de gestão de pessoas e de marketing à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre os temas e conduzindo gestores e pesquisadores ao delineamento de novas estratégias de gestão de pessoas e de marketing, por meio da ampla discussão sobre liderança, comportamento organizacional, diversidade e comportamento do consumidor.

Por fim, espero que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área da administração, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

## SUMÁRIO

### PARTE I – PARADIGMAS, ESTILOS E MODELOS DE GESTÃO PÚBLICA

#### CAPÍTULO 1 ..... 1

AGENDA 21: A GOVERNAMENTALIDADE DE UMA POLÍTICA PÚBLICA

*Talita Ravagnã Piga*  
*Nicole Cerci Mostagidoi*

**DOI 10.22533/at.ed.7491913031**

#### CAPÍTULO 2 ..... 16

A “CONTRA REFORMA” DO ESTADO E OS NOVOS MODELOS DE GESTÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

*Alessandra Aparecida Soares Calil*  
*Elisa Maria Andrade Brisola*

**DOI 10.22533/at.ed.7491913032**

#### CAPÍTULO 3 ..... 23

O JEITINHO BRASILEIRO COMO A PRINCIPAL CARACTERÍSTICA DA TEORIA BRASILEIRA DA ADMINISTRAÇÃO. UM CASO NA GESTÃO PÚBLICA

*Ary Luiz de Oliveira Peter Filhodoi*

**DOI 10.22533/at.ed.7491913033**

#### CAPÍTULO 4 ..... 42

INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO NA GESTÃO PÚBLICA: QUAIS OS RISCOS DA EXCELÊNCIA?

*Roberto Alexandre Braga Gontijo*

**DOI 10.22533/at.ed.7491913034**

### PARTE II – CASOS APLICADOS NO SETOR PÚBLICO

#### CAPÍTULO 5 ..... 49

RESOLVE PALMAS: A INTEGRAÇÃO DE SERVIÇOS COMO PRATICIDADE DA INOVAÇÃO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS NA CIDADE DE PALMAS – TO

*Romário Rocha do Nascimento*  
*André Luiz Goffi*

**DOI 10.22533/at.ed.7491913035**

#### CAPÍTULO 6 ..... 68

CELEBRAÇÃO DE CONTRATOS E COMPRAS NA PETROBRAS: UM ESTUDO SOBRE OS RELATÓRIOS DA INSTITUIÇÃO NO PERÍODO 2016 A 2017

*Eni Oliveira*  
*Bárbara Oliveira de Moraes*  
*Adalberto Oliveira Brito*

**DOI 10.22533/at.ed.7491913036**

#### CAPÍTULO 7 ..... 84

O PROCESSO DE CONTRATAÇÕES NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR DA FRONTEIRA OESTE DO RIO GRANDE DO SUL

*André Luís Baumhardt Zuliani*  
*Mikaela Daiane Prestes Floriano*  
*Isabela Braga da Matta*  
*Leonardo Antônio Perez Rissotto*

**DOI 10.22533/at.ed.7491913037**

## PARTE III – FATOR HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

### **CAPÍTULO 8 ..... 100**

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DE SERVIDORES PÚBLICOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DAS PRÓ-REITORIAS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

*Wellington Matias Salomoni Mansano*

*Milton Augusto Pasquotto Mariani*

*Leandro Sauer*

*Geraldino Carneiro de Araújo*

**DOI 10.22533/at.ed.7491913038**

### **CAPÍTULO 9 ..... 117**

PRÁTICAS DE TD&E ADOTADAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS SEGUNDO A PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS

*Lana Montezano*

*Fernanda Drummond Ruas Gaspar*

*Rafaela Marcolino*

**DOI 10.22533/at.ed.7491913039**

### **CAPÍTULO 10 ..... 132**

GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A REDUÇÃO DOS IMPACTOS DA RETENÇÃO DE INFORMAÇÕES EM UM AMBIENTE DE MUDANÇAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA INDIRETA

*Luiz Cláudio Ribeiro Machado*

*Leonardo Rodrigues Ferreira*

*Walber Santos Baptista*

*Danuzio Weliton Gomes da Silva*

**DOI 10.22533/at.ed.74919130310**

## PARTE IV – GESTÃO PÚBLICA E EDUCAÇÃO

### **CAPÍTULO 11 ..... 140**

A ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES ESCOLARES A PARTIR DA GESTÃO INTEGRADA DA ESCOLA (GIDE): UM ESTUDO EM UNIDADE ESCOLAR PÚBLICA NA REGIÃO SUL FLUMINENSE

*Ellen Oliveira de Menezes*

*Janaína Machado Simões*

**DOI 10.22533/at.ed.74919130311**

### **CAPÍTULO 12 ..... 157**

A EFICIÊNCIA DOS MUNICÍPIOS DO VALE DO JEQUITINHONHA EM RELAÇÃO A DOIS OBJETIVOS DO PLANO DECENAL DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS

*Fillipe Maciel Euclides*

**DOI 10.22533/at.ed.74919130312**

### **CAPÍTULO 13 ..... 172**

EFEITOS DA EDUCAÇÃO SOBRE A RENDA: DISPARIDADES REGIONAIS

*Kalu Soraia Schwaab*

*Paulo Sergio Ceretta*

*Vanessa Rabelo Dutra*

**DOI 10.22533/at.ed.74919130313**

**PARTE V – GESTÃO PÚBLICA, COMBATE À POBREZA E CRESCIMENTO  
ECONÔMICO**

**CAPÍTULO 14 ..... 189**

O PAPEL DA GESTÃO PÚBLICA PARA O AUMENTO DA EFETIVIDADE DAS POLÍTICAS DE  
COMBATE À POBREZA

*Cláudio André Gondim Nogueira*

*Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte*

**DOI 10.22533/at.ed.74919130314**

**CAPÍTULO 15 ..... 208**

COMÉRCIO INTERNACIONAL DOS ESTADOS BRASILEIROS: QUÃO DIFERENTES SÃO SEUS  
EFEITOS SOBRE O CRESCIMENTO ECONÔMICO

*Fillipe Maciel Euclides*

*Fernanda Maria de Almeida*

*Fernanda Aparecida Silva*

**DOI 10.22533/at.ed.74919130315**

**SOBRE O ORGANIZADOR..... 220**

## PRÁTICAS DE TD&E ADOTADAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS SEGUNDO A PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS

### **Lana Montezano**

Universidade de Brasília, Programa de Pós-Graduação em Administração  
Brasília – Distrito Federal

### **Fernanda Drummond Ruas Gaspar**

Universidade de Brasília, Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações  
Brasília – Distrito Federal

### **Rafaela Marcolino**

Universidade de Brasília, Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações  
Brasília – Distrito Federal

**RESUMO:** Objetiva-se apresentar a percepção de profissionais de TD&E de Organizações Públicas quanto às práticas adotadas para verificar alinhamento aos modelos da produção científica. Adotou-se método quantitativo (estatística descritiva), com aplicação de questionário a 283 participantes. Os principais resultados foram profissionais de TD&E não possuem formação específica para atuar na área; práticas são realizadas principalmente por profissionais da área de gestão de pessoas; as práticas menos adotadas são ROI e gamificação e as mais realizadas são Logística do treinamento, Facilitação do treinamento

e ANT. Observou-se desalinhamento entre modelos desenvolvidos na literatura de ANT e Planejamento instrucional e praticados pelas Organizações. A abordagem teórica e prática é estratégia preferida para se aperfeiçoar, principalmente em temas de Avaliação de resultado de treinamento, Planejamento Instrucional e Universidade Corporativa. Recomenda-se atenção à necessidade de maior aproximação entre a academia e as organizações públicas para efetivação das práticas de TD&E, com investigações adaptadas ao contexto específico.

**PALAVRAS-CHAVE:** Treinamento, Desenvolvimento e Educação; Organizações Públicas; Avaliação de Necessidade de Treinamento; Planejamento Instrucional.

**ABSTRACT:** The objective of this article is to present the perception of TD&E professionals of Public Organizations regarding the practices adopted to verify the alignment of scientific production models. A quantitative method was used (descriptive statistics), with 283 participants. The main results were: TD&E professionals do not have a specific training to work in the area; practices are mainly performed by professionals from the area of people management; the least adopted practices are ROI and Gamification and the most adopted are Logistics of training, Facilitation of training and



ANT. There was a misalignment between models developed in the literature of ANT and Instructional Planning and practiced by the Organizations. The theoretical and practical approach is the preferred strategy for improvement, especially in the topics of Training Result Evaluation, Instructional Planning and Corporate University. Attention needs to be drawn to the need of approximation between the academy and public organizations for the implementation of TD&E practices, with investigations adapted to the specific context.

**KEYWORDS:** Training, Development and Education; Public Organizations; Training Need Assessment; Instructional Planning.

## 1 | INTRODUÇÃO

Devido às intensas transformações tecnológicas e sociais, tem-se alterado as necessidades do mercado de trabalho e exigido das organizações uma constante manutenção do aprendizado das competências necessárias dos servidores para alcance de melhores resultados organizacionais e melhoria na prestação do serviço público. As áreas de gestão de pessoas passaram a ter um papel estratégico nas Organizações por serem responsáveis por garantir profissionais com o perfil necessário ao alcance dos objetivos estratégicos. Neste sentido, a área de Treinamento passa a ser um diferencial por viabilizar processos de aprendizagem aos profissionais para exercerem o trabalho com desempenhos bem-sucedidos.

As práticas de gestão de pessoas são influenciadas diretamente pelo contexto cultural da organização, assim como pelas contingências socioeconômicas do país. Dessa forma, para compreensão das necessidades de capacitação e formação de servidores públicos, faz-se necessário identificar as principais mudanças pelas quais as organizações brasileiras passaram nos últimos anos e seu alinhamento com o contexto nacional. Apesar dos avanços dos processos de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) nas últimas décadas, percebe-se ainda a dificuldade das áreas de educação corporativa em acompanhar a evolução e a atualização das ações concernentes a este setor (SAMPALIO; TAVARES, 2001), cenário que ainda pode estar acontecendo nos dias de hoje e que este capítulo pretende analisar.

A produção científica referente à TD&E tem demonstrado que, apesar de um tema emergente e em constante avanço, a produção deve ser frequentemente atualizada, visto que, ainda são necessárias investigações aprofundadas referentes à manutenção do aprendizado, como ocorrem esses processos e formas de mensuração dos resultados dos investimentos de TD&E (BELL ET AL., 2017).

O interesse prático das organizações, sobretudo públicas, pelos processos de TD&E foi inicialmente atrelado à necessidade de obtenção de certificações de qualidade, a exemplos das normas da *International Organization for Standardization* (ISO), demandando, portanto, a criação de iniciativas de capacitação dos servidores

para cumprimento do objetivo organizacional (SAMPAIO; TAVARES, 2001). A instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas no Governo Federal pelo Decreto nº 5.707/06, foi uma forma de fortalecer as práticas de desenvolvimento dos servidores, fazendo com que as organizações públicas passassem a se estruturar para o cumprimento da legislação vigente, respaldando a área de TD&E para exercer práticas que viabilizassem o desenvolvimento das competências dos servidores. Existem desafios relacionados ao cenário de TD&E no contexto público, a exemplo de orçamentos e infraestrutura, o que contribui para uma percepção equivocada e enraizada das capacitações como um gasto público desnecessário e não como um investimento no desenvolvimento dos servidores (RANZINI; BRYAN, 2017).

Neste contexto, tem-se o questionamento se as organizações estão colocando em prática os modelos propostos pela literatura de TD&E, mais especificamente no contexto de organizações públicas. Este capítulo tem por objetivo apresentar a percepção de profissionais de organizações públicas brasileiras que atuam na área de TD&E quanto às práticas adotadas na área, para verificar o alinhamento aos modelos conceituais existentes na produção científica, bem como descrever quem são os responsáveis pela execução destas práticas nas Organizações.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

Dentre as práticas de gestão de pessoas, tem-se a de TD&E definida como construções práticas e teóricas que visam fornecer sistematicamente as competências necessárias aos funcionários e estimular continuamente a aprendizagem e produção do conhecimento (DEMO ET AL., 2012).

Trata-se de um subsistema da área de Gestão de Pessoas, que se caracteriza por administrar práticas sistemáticas de aprendizagem, que resultam mudanças relativamente permanentes nos conhecimentos, habilidades e/ou atitudes dos profissionais. As atividades de formação e desenvolvimento permitem que as organizações sejam mais competitivas, eficientes e inovadoras (KRAIGER; CAVANAGH, 2015).

Nas últimas décadas, as Organizações Públicas ampliaram a clientela e variedade de seus serviços, mas as pressões orçamentárias e dificuldades de gestão persistem. A qualidade do serviço que o cidadão recebe depende de ações de TD&E para servidores que prestam serviços de interesse público (BORGES-ANDRADE, 2006).

O setor público não necessita lidar com preocupações do mercado competitivo e lucratividade desenfreada, resultando, muitas vezes, em uma acomodação dos servidores quando o assunto é aprendizagem organizacional e ações de desenvolvimento. Como consequência disso, surge um cenário com carência de funcionários qualificados, queda na qualidade dos serviços ofertados à sociedade, bem como desperdícios de recursos técnicos, humanos e financeiros (AMORIM;

SILVA, 2012).

Pode-se afirmar que a administração pública brasileira passa por mudanças, uma vez que tem buscado focar nos resultados e nos modelos gerenciais em detrimento dos processos burocráticos, os quais orientaram as práticas de gestão pública ao longo de décadas. A prioridade sempre foi cumprir princípios constitucionais, porém torna-se necessário também atender às necessidades sociais. Nesse sentido, o foco na capacitação de servidores, para a melhoria dos serviços públicos e a satisfação do cidadão, ganha espaço e relevância nas ações de gestão de pessoas (PINTO; SILVA, 2015), inclusive por meio do Decreto 5.707/06, o qual estabelece que os investimentos de treinamentos deveriam ser por meio da implantação dos modelos de gestão por competências (SILVA; MELLO; TORRES, 2013).

As capacitações no contexto público só serão efetivas se as demandas de aprendizagem forem identificadas de forma coerente e alinhadas às reais necessidades institucionais. Além disso, um grande desafio deste contexto é a heterogeneidade dos perfis de servidores, os quais dificilmente conseguem ter suas necessidades de capacitação atendidas por meio de um modelo único de treinamento ou de curso de formação (RANZINI; BRYAN, 2017).

Os programas de treinamento começaram a ganhar visibilidade organizacional, passaram a ser incluídos em reuniões gerenciais e orçamentárias, e elaborados a partir de uma combinação de teorias, conceitos e resultados empíricos desenvolvidos por profissionais e pesquisadores (MALVEZZI, 2015). Os métodos virtuais, tecnológicos e inovadores de aprendizagem ganharam espaço na área de educação corporativa (AGUINIS; KRAIGER, 2009; BELL ET AL., 2017). A gamificação, por exemplo, vem sendo utilizada nos últimos anos como recurso e estratégia de metodologia ativa de aprendizagem (CEHELLA; MONTEZANO; MELLO, 2018), que vem como resposta às tendências de estratégias de aprendizagem com foco na experiência do aprendiz (BELL ET AL., 2017). A gamificação consiste na utilização de mecânica, estética e pensamento baseado em jogos para engajar pessoas, motivar a ação, promover a aprendizagem e desenvolver a capacidade de resolução de problemas (KAPP, 2012).

Existem diversos profissionais atuando na área de TD&E, porém, muitos não possuem embasamento teórico e realizam procedimentos equivocados, sem parâmetros e não têm como comparar ou avaliar; fazem por fazer, o que provoca uma questão de responsabilidade social e ética. Por outro lado, existem profissionais que têm um excelente embasamento teórico, mas, quando chegam para trabalhar, na área nunca tiveram uma experiência prática, e, muitas vezes, esse profissional errará na aplicação da teoria antes de ser compatível para aquela organização. Por isso, a importância e necessidade de um profissional de TD&E apresentar domínio da teoria e da prática (BORGES-ANDRADE, 2006). A criação das Universidades Corporativas se justifica como um reflexo da realidade do trabalho, a qual requer que as pessoas sejam desafiadas constantemente, possibilitando o acompanhamento dos novos cenários de inovação e tecnologia imersos na contemporaneidade (EBOLI, 2004).

As etapas de Planejamento, Implementação e Avaliação de TD&E se configuram como as mais importantes para a efetividade das práticas desta área (ODELIUS; SIQUEIRA JÚNIOR, 2008). Os profissionais da área vêm relatando que as Avaliações de Necessidade de Treinamento (ANT) constituem-se como uma das fases mais importantes de todo o sistema instrucional (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006). Estudos nacionais e internacionais indicam que, apesar de importantes, as ANTs são realizadas de forma pouco sistemática nas organizações, restringindo-se às análises nos níveis do indivíduo e das tarefas, além de desconsiderar o alinhamento com a estratégia organizacional (FERREIRA; ABBAD, 2013, 2014), empobrecendo, assim, as possíveis contribuições para as ações de TD&E.

A etapa do planejamento compreende, de forma sistemática, as reais necessidades de treinamento e alinha-se um desenho instrucional capaz de atendê-las (BORGES-ANDRADE, 2006). Um dos aspectos que deve ser contemplado no Planejamento Instrucional é a definição de Estratégias de Aprendizagem (EA). Não existem estratégias melhores ou piores, e sim estratégias mais ou menos adequadas ao tipo de atividade a ser aprendida. Essas estratégias seriam facilitadoras do processo de aprendizagem e de estudo (PRATES; LIMA; CIASCA, 2016), ou seja, procedimentos para facilitar a aquisição, armazenamento e posterior aplicação dos conhecimentos aprendidos (MARTINS; ZERBINI, 2014).

A avaliação de treinamento é outro processo necessário e defendido dentro do contexto público, sobretudo porque contribui na tomada de decisão sobre as políticas públicas. Por se tratar do Brasil, essa avaliação torna-se quase que obrigatória, haja vista o elevado índice de problemas de cunho social e com recursos reduzidos. Nesse sentido, cresceu o interesse pelas técnicas de avaliação na esfera pública, tornando relevante, portanto, a aplicação e acompanhamento de alguns programas (MOURÃO; BORGES-ANDRADE, 2005).

Muitos são os investimentos nas organizações na área TD&E devido à busca de melhores resultados organizacionais. Contudo, esta área possui descrédito nas organizações em razão do baixo retorno dos investimentos organizacionais nos programas de TD&E. A ineficiência dos processos de avaliação de necessidades educacionais é um dos principais responsáveis por esse descrédito, pois realiza frequentemente o levantamento de treinamento via cardápio, produzindo decisões de investimento em TD&E não condizentes com a verdadeira necessidade organizacional (MENEZES; ZERBINI; ABBAD, 2010).

A avaliação do treinamento pode ocorrer a partir de cinco níveis (BORGES-ANDRADE, 2002): reação ao treinamento (percepção dos treinando sobre o evento instrucional), aprendizagem (níveis de absorção do conteúdo ministrado), comportamento no cargo (nível de transferência positiva do conhecimento adquirido para a atividade laboral), mudança organizacional (desempenho da organização e mudanças ocorridas após o evento/processo instrucional) e valor final (custo-benefício do processo instrucional para a organização como um todo), sendo a avaliação de

reação é umas das ferramentas mais aplicadas dentre as ações de avaliação de TD&E, no entanto, constatou-se a necessidade de realização de mais pesquisas que possibilitem relações entre os níveis de reação e outros níveis de avaliação (ZERBINI, BORGES-FERREIRA; ABBAD, 2012). Os indicadores de desempenho organizacionais constituem-se como um importante recurso para avaliação no nível de valor final, sendo o retorno sobre investimento (ROI) um dos mais indicados nesses casos, porém muitos profissionais desconhecem sua aplicação (MOURÃO; MENEZES, 2012).

### 3 | MÉTODO

A pesquisa caracteriza-se como teórico-empírica, de natureza descritiva, com recorte transversal. Adotou-se abordagem quantitativa com uso de questionário eletrônico para coleta de dados. Para a construção do instrumento, realizou-se análise da literatura de TD&E, de modo a permitir a construção de questões que contemplassem as práticas dos seus subsistemas, bem como a evolução em cada uma delas. A elaboração dos itens considerou os critérios propostos por PASQUALI (2010). A primeira versão do instrumento, construída em formato eletrônico no *Google forms*, foi submetida à análise de conteúdo e semântica com três especialistas em TD&E, para verificar a adequação dos termos técnicos, completude das práticas utilizadas, bem como aspectos de *layout*, funcionalidades de preenchimento e redação. Os comentários foram analisados e incorporados para aperfeiçoamento do questionário.

O instrumento validado possui uma apresentação inicial com o objetivo da pesquisa, ressalva do tratamento de sigilo das informações de forma individualizada e contém 21 questões distribuídas da seguinte forma: uma questão sobre a atuação profissional do participante; uma sobre os responsáveis pelas demandas de TD&E de modo geral na Organização; quatro questões sobre as práticas de TD&E adotadas, sendo uma sobre os responsáveis pela realização das 10 práticas, duas sobre o detalhamento de como são feitas essas práticas (ANT e Planejamento Instrucional) e uma sobre o preparo dos profissionais para realização destas práticas; duas sobre interesses na área de TD&E; duas sobre preferências por estratégias de aprendizagem ao desenvolvimento em TD&E; dez questões sobre caracterização do perfil dos respondentes e uma para identificar o mecanismo pelo qual tomou conhecimento da pesquisa.

A população da pesquisa é composta por profissionais que atuam com demandas de TD&E em Organizações Públicas Brasileiras. A amostragem adotada foi não probabilística, sendo utilizadas duas técnicas distintas: (i) por bola de neve, com divulgação do *link* da pesquisa em redes sociais, e *e-mail* para contatos de conhecidos que replicaram a divulgação da pesquisa, bem como envio de *e-mail* para coordenadores de cursos de pós-graduação correlatos ao tema dos diversos Estados do Brasil, com solicitação de encaminhamento aos respectivos alunos; e (ii)

por julgamento, na qual foram elencadas relação de organizações públicas federais, estaduais e distritais para solicitação de preenchimento da pesquisa por parte da equipe de gestão de pessoas, seja por meio de pedido para Ouvidoria ou pelo contato da área disponível no *site*.

A análise dos dados foi com estatística descritiva de frequência, pelo fato de terem sido adotadas variáveis categóricas. Cabe ressaltar que, algumas questões permitiam a escolha de mais de uma resposta, passando a serem tratadas tanto em relação à frequência em que foram marcadas de forma individual ou agrupadas quanto a sua frequência em relação ao total de respondentes. Isso ocorreu nas questões relacionadas aos responsáveis pela execução das práticas de TD&E, pela indicação de como são feitas as práticas, pelo interesse em TD&E e pelas estratégias de aprendizagem para se desenvolverem.

#### 4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Durante o período da coleta de dados, obteve-se 283 respostas. O perfil da amostra de participantes é caracterizado como 70,3% do sexo feminino; 26,5% entre 36 a 41 anos e 25,8% entre 30 a 35 anos; e 61,1% em união estável/casado. Obteve-se resposta de pessoas em 26 Estados diferentes, sendo 42,8% do Centro-Oeste, 38,9% do Norte, 7,4% do Sudeste, 7,1% do Nordeste, e 3,9% de respondentes da região Sul. A escolaridade da maioria é especialização/MBA completo (37,8%); 2,5% possuem ou estão cursando o ensino médio; 20,1%, o ensino superior; 44,9%, a pós-graduação *latu sensu*; 23%, o mestrado; 8,8%, o doutorado; e 0,7%, o pós-doutorado, totalizando 77,4% com alguma pós-graduação, o que indica preocupação dos servidores públicos em buscar aperfeiçoamento contínuo na sua formação, além do fato de que 50,2% trabalham em suas organizações e também estão estudando no momento. Esse resultado diverge de AMORIM; SILVA (2012) ao afirmar que servidores públicos possuem postura de acomodação na busca de aprendizagem.

A maioria dos respondentes é profissional que atua diretamente em unidades de Gestão de Pessoas ou áreas afins (60,4%), seguidos de 31,4% de profissionais de outras áreas da organização que atuam com demandas de TD&E e 8,1% indicaram outra caracterização. O preenchimento do questionário foi feito por profissionais de diferentes cargos/funções nas organizações, sendo 43,1% por responsáveis pelas áreas em que atuam, 35,3% por profissionais de nível superior, 13,4% por profissionais de nível técnico, e 7,4% por assessores das áreas. Além disso, 0,7% não especificou seu cargo/função.

A maioria dos responsáveis (79,9%) pelos processos de TD&E são da própria organização. No que diz respeito ao preparo dos profissionais para trabalhar com TD&E, apenas 12,3% relataram possuir todos os servidores com formação específica para atuar nesta área, enquanto que 39,2% indicaram que menos da metade dos

servidores foram preparados e 45,5% revelam que mais da metade dos profissionais que atuam com TD&E aprenderam a trabalhar somente com a prática e rotina das organizações, ou seja, possivelmente não receberam formações sólidas para subsidiarem tecnicamente sua atuação laboral.

Esses dados apontam uma carência de preparo específico dos profissionais que atuam diretamente na área de TD&E, sendo contraditório com a própria atuação da área que acaba se preocupando em desenvolver profissionais de outras áreas, e não volta o olhar para os próprios responsáveis pelas demandas, de modo que possam atuar de forma efetiva nos subsistemas de treinamento. Esses resultados corroboram os achados de BORGES-ANDRADE (2006) no que diz respeito à existência de uma deficiência na formação teórica desses profissionais. Recomenda-se a necessidade de implantação de cursos estruturados de curta ou longa duração sobre práticas de TD&E, assim como a inserção de forma mais profunda e prática desses conteúdos, sobretudo nos cursos de graduação de Administração, Psicologia e até mesmo Engenharia, os quais tendem a formar profissionais para mercado de trabalho dessa área (SAMPAIO; TAVARES, 2001).

Em relação aos responsáveis por aplicar as práticas de TD&E, os respondentes poderiam indicar mais de uma opção dentre as elencadas (Profissionais da área de RH, Profissionais de outras áreas, Consultoria Interna, Consultoria Externa e Outros) ou indicar que a prática não é adotada na Organização. A Tabela 1 contém as frequências das práticas adotadas nas organizações públicas que os participantes trabalham, bem como quais delas são realizadas por mais de um responsável dentre as opções indicadas, ou seja, em que são feitas parcerias entre as áreas para execução da prática.

<b>Prática de TD&amp;E</b>	<b>Frequência da adoção das práticas (%)</b>	<b>Frequência de parcerias para adoção (%)</b>
Retorno sobre o Investimento	21,9%	3,9%
Gamificação	33,6%	12,7%
Avaliação do resultado/impacto	49,8%	11%
Universidade Corporativa	48,8%	15,6%
Avaliação de aprendizagem	64%	19,4%
Avaliação de reação	71%	15,2%
Planejamento Instrucional	74,2%	24,73%
Avaliação de necessidade de treinamento	76,7%	18,7%
Facilitação do treinamento	77,4%	30,4%
Logística do Treinamento	80,9%	23,3%

Tabela 1 - Práticas de TD&E não adotadas pelas organizações e parcerias para sua adoção

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se que as práticas menos adotadas, com mais de 50%, foram: Retorno sobre o Investimento (ROI), Gamificação e Avaliação do resultado/ impacto e

Universidade Corporativa. Como 48,8% das pessoas que responderam informaram a existência de Universidades Corporativas em suas organizações, os dados corroboraram com estudo a respeito do crescimento desta prática como forma de desenvolvimento de profissionais (DEMO; FOGAÇA; NUNES; EDREI; FRANCISCHETO, 2011). A avaliação de treinamento mais utilizada pelas Organizações foi a de reação (71%), mantendo a convergência com o resultado de ZERBINI; BORGES-FERREIRA; ABBAD (2012). Observa-se que há preocupação das organizações em realizarem algum tipo de avaliação dos resultados de treinamento, em que quase 50% indicou o uso de algum tipo de avaliação, conforme Mourão e Borges-Andrade (2005), mas ainda não conseguiram chegar ao último nível de avaliação do retorno sobre o investimento adaptado ao contexto público, alinhado ao que foi apresentado sobre o desconhecimento dos profissionais da área sobre esta prática (MOURÃO; MENEZES, 2012).

Os resultados desta pesquisa indicam que a maioria das organizações não está adotando métodos de ensino tecnológicos e inovadores, como apontando na literatura sobre o crescimento desta prática (BELL ET AL., 2017), como a lacuna do uso efetivo da gamificação alinhada ao estudo de Hamari, Koivisto e Sarsa (2014). Por outro lado, pode-se considerar como avanços no setor público a adoção de gamificação, uma vez que quase 40% já possuem alguma iniciativa, conforme Kapp (2012) indica evolução do uso dessa prática pelas organizações. Apesar da tecnologia gerencial ter surgido a partir da globalização, como forma de manter as organizações competitivas, não só a esfera privada foi requisitada a adaptar-se a esse contexto, as organizações públicas também foram convocadas a experienciar práticas de tecnologia instrucional (PINTO; SILVA, 2015).

As práticas mais adotadas pelas organizações foram: Logística do treinamento (80,9%), Facilitação do treinamento (77,4%) e ANT (76,7%). Percebe-se que as organizações se preocupam mais na execução de treinamentos, responsabilizando-se principalmente pelas providências operacionais para realização das demandas de aprendizagem ofertadas pela própria organização ou por oferta externa. Observa-se que existem treinamentos que são ofertados sem uma ANT, além da sua priorização em detrimento das etapas de planejamento e avaliação do treinamento. Denota-se que não há um alinhamento das áreas de gestão de pessoas em atuar com a visão sistêmica dos subsistemas de TD&E.

A Tabela 1 aponta que a prática com mais parcerias é a Facilitação do treinamento (30,4%), sendo que 18% são feitas entre profissionais de Recursos Humanos (RH) e de outras áreas. Nota-se que a Universidade Corporativa, quando praticada, é realizada por profissionais de RH da própria organização em 29,3%. Da mesma forma, a Gamificação, a avaliação do resultado/impacto e o Retorno sobre Investimento (ROI), em 19,8%, 26,7% e 8,8%, respectivamente, são realizadas por profissionais de RH. Já em relação à ANT, à Avaliação de reação e à Avaliação de aprendizagem, o que mais ocorre é a realização dessas por profissionais da área de RH (53%, 48,1% e 37,1%,



respectivamente). As práticas de Planejamento Instrucional, Facilitação do treinamento e Logística do treinamento são, principalmente, aplicadas por profissionais da área de RH (44,2%, 42,8% e 49,1%, respectivamente), seguida por profissionais de outras áreas (27,9%, 35,7% e 30,7%, respectivamente).

Logo, percebe-se que os profissionais da área de RH são os principais responsáveis pela execução de todas as práticas de TD&E nas Organizações Públicas. As práticas mais realizadas por consultorias internas de RH são facilitação de treinamento (17%), avaliação de aprendizagem (13,4%) e planejamento instrucional (13,8%).

A maioria dos respondentes (81,9%) indicou usar mais de uma ação relacionada à ANT e 12% não realizam nenhuma prática relacionada a esse processo. A ação mais realizada é a solicitação de cursos pelos demandantes (69,2%), seguida pela definição dos treinamentos mediante lista prévia de cursos (46,6%). A elaboração dos planos de capacitação com base em lacunas de competência é feita em 34,04% das Organizações, apontando uma lacuna quanto à adoção de modelos de gestão por competência no serviço público, conforme SILVA; MELLO; TORRES (2013), além de indicar que a implementação do Decreto nº 5.707/06 ainda é incipiente nas organizações que participaram do estudo.

Quanto à forma que são realizadas as ANTs, como a maioria das organizações utilizam solicitações de cursos ou uso de lista prévia, corrobora com a produção científica quanto à fragilidade e à imprecisão dessa prática, pela limitação ao uso de cardápios de cursos, os quais, em sua maioria, não estão atrelados aos objetivos da organização (ABBAD; MOURÃO, 2012). O fato de não existir uma análise fidedigna das necessidades de treinamento, prejudicadas muitas vezes pela velocidade das demandas organizacionais, ocasiona diagnósticos equivocados e prescrição de atividades instrucionais que não trarão soluções eficazes, tampouco melhorias no desempenho laboral (SILVA; MENEZES, 2012; RANZINI; BRYAN, 2017). O resultado aponta que as etapas mais adequadas dos modelos existentes de ANT ainda não estão sendo adotadas pelas organizações, em que a maioria não identifica necessidades de treinamento com base em lacunas de competência e análise do contexto para elaboração do plano de capacitação, conforme proposto na literatura (ABBAD; MOURÃO; 2012; FERREIRA; ABBAD, 2013, 2014). Esse resultado converge também para os achados de Borges-Andrade (2006), sinalizando uma forte cristalização da área de TD&E e desconhecimento dos profissionais das práticas mais sistemáticas e efetivas de desenvolvimento de pessoas.

As limitações de como estão sendo feitas as ANTs nas organizações podem comprometer todo sistema instrucional na viabilização do desenvolvimento de profissionais para o desempenho do trabalho, uma vez que não estão sendo feitas de forma sistemática e com base em necessidades identificadas, a partir da mensuração quanto à expressão das competências pelos colaboradores.

No que diz respeito às etapas do Planejamento instrucional, as principais realizadas são: definição da modalidade de ensino (54%) e definição dos objetivos

instrucionais (49,4%). Ressalta-se que 24,3% das organizações não realizam nenhuma prática relacionada ao planejamento instrucional e a menos realizada é o teste do desenho instrucional (2,8%). A partir desses resultados, observa-se que o Planejamento instrucional é realizado por uma parte dos profissionais, porém as subetapas deste nem sempre são praticadas. A realização do Planejamento instrucional se faz importante, uma vez que ele tende a ressaltar as características dos treinandos que se relacionam com os assuntos do treinamento, inclusive com pré-requisitos de habilidades, experiências anteriores relacionadas ao tópico do treinamento ou competências dos treinandos nas estratégias cognitivas requeridas para o domínio do conteúdo (RICHEY, 2000).

Mesmo assim, percebe-se um conhecimento maior sobre as práticas relacionadas ao Planejamento Instrucional quando comparado aos processos de ANT. Aproximadamente 40% indicou que, em suas organizações, são realizadas práticas atreladas a esse processo de TD&E, com um foco maior na definição das modalidades de ensino e objetivos instrucionais, consideradas como cruciais para realização de um planejamento condizente (BORGES-ANDRADE, 2006).

Considerando que a ANT e o planejamento instrucional não estão alinhados aos modelos teóricos produzidos cientificamente, contrariando o que foi apontado por MALVEZZI (2015), ainda se faz necessário buscar avançar nesse sentido para que possam superar a dificuldade apontada por Sampaio e Tavares (2001) quanto ao acompanhamento e utilização das evoluções das ações de TD&E pelas organizações. Essa necessidade de aperfeiçoamento das práticas de treinamento também foi apontada por Gonçalves, Santos, Bilhim e Costa (2017) em estudo em uma organização pública.

Quanto ao interesse dos profissionais em se desenvolverem na área de TD&E, foi permitido que escolhessem até três formas distintas de preferência, sendo que 61,1% revelaram o aperfeiçoamento por meio de cursos e treinamentos de curto prazo e 46,9% a experiência prática. Dentre as diversas formas de aprendizagem existentes, 49,4% dos participantes da pesquisa consideram que a realização de cursos teóricos e práticos é a maneira mais efetiva de aprendizagem, seguida por realização de leituras sobre a temática (49,1%) e participação em cursos presenciais (47,3%). Esses resultados apontam que ainda há maior interesse dos participantes em se aperfeiçoarem por meio de ações de aprendizagem formais como cursos, palestras e pós-graduações para que possam ter a orientação de um professor fornecendo conteúdos sobre a temática de TD&E, ou por meio do uso de informação e instrução, como é o caso das leituras.

Foi constatado maior interesse dos profissionais de TD&E em se aperfeiçoar nas práticas de Avaliação dos resultados do treinamento (48,8%), Planejamento Instrucional (44,8%) e Universidade Corporativa (44,1%). O interesse pelo aperfeiçoamento é uma das práticas que não tem sido muito adotada pelas Organizações públicas, sendo um indicativo da ciência dos profissionais quanto à essa lacuna e necessidade de desenvolvimento, devido à relevância no sistema instrucional e nos benefícios que

pode propiciar para a Organização, servidores e para a própria sociedade. No entanto, é um grande risco investirem em capacitações sobre avaliação de resultados quando não se tem um sólido domínio dos processos de ANT. Logo, não há como avaliar com efetividade os resultados de um treinamento que não está relacionado aos reais objetivos e necessidades instrucionais, tampouco que não foi planejado e executado de forma adequada (ABBAD ET AL., 2006).

Dessa forma, pode-se afirmar que se trata de temáticas críticas e atuais, as quais denotam uma mobilização dos profissionais em abandonar práticas obsoletas de desenvolvimento. Esse aspecto sinaliza a importância da utilização de novos modelos de treinamento e parcerias com instituições externas, visando, sobretudo, atender à heterogeneidade dos perfis de trabalhadores da administração pública, suas demandas específicas de TD&E e, conseqüentemente, da sociedade (RANZINI; BRYAN, 2017).

A avaliação do treinamento em organizações públicas, quando realizada de forma correta e efetiva, contribui no direcionamento de novos serviços, programas e políticas públicas (MOURÃO; BORGES-ANDRADE, 2005). O Planejamento Instrucional é fundamental para o adequado funcionamento de todo o sistema instrucional, sendo que o profissional de TD&E precisa se apropriar dessa prática desde a definição dos objetivos até o teste do desenho instrucional (ABBAD ET AL., 2006). Por fim, a Universidade Corporativa tem se revelado como um sistema muito efetivo dentro da área da Educação Corporativa, incentivando autodesenvolvimento dos servidores, motivando-o e fortalecendo o alcance de metas globais (EBOLI, 2004).

Os resultados reforçam as ideias de Pinto e Silva (2015), as quais sinalizam que os processos de gestão de pessoas por competências vão além das capacitações formais, ou seja, é importante que o servidor não só adquira o conhecimento, mas também saiba usá-lo e, sobretudo, deseje fazê-lo em prol do seu trabalho e da sociedade. Desta forma, o compartilhamento de práticas de TD&E entre os profissionais da área evidencia-se como uma urgente necessidade, a fim de promover consistência nas práticas de gestão de pessoas, tornando visível os seus benefícios para as organizações.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partiu-se de uma análise da literatura para construção do questionário, visando identificar quais práticas estão sendo utilizadas nas organizações, considerando os modelos teóricos propostos pela produção científica da área, a partir da percepção dos profissionais que atuam com demandas de TD&E nas organizações públicas, respondendo o objetivo geral da pesquisa.

A incorporação das práticas de TD&E no cotidiano das organizações se faz particularmente necessária diante do contexto de aceleradas mudanças tecnológicas e sociais. O crescimento da automação e a extensão da expectativa de vida saudável estão alterando o perfil do mercado de trabalho e das carreiras; são cada vez mais

úteis habilidades e atitudes complexas, relacionadas ao cuidado, à tomada de decisão e à inovação, justificando assim práticas efetivas de ações de aprendizagem aos servidores nas organizações públicas.

Teve-se como limitações da pesquisa o tamanho da amostra, em virtude da dificuldade de obter respostas, incluindo o alcance em todos os estados do Brasil, bem como o tipo de amostragem, não sendo possível a generalização dos resultados. Houve casos de retorno de organizações que não possuem processos de TD&E informando que não iriam responder a pesquisa, o que pode ter sido um fator limitador para que outras pessoas pudessem participar da pesquisa, não permitindo a identificação mais precisa de quantas organizações realmente atuam nesta área de gestão de pessoas. Outro limitador foi sobre a dificuldade em responder devido ao fato de não estarem executando processos de TD&E por restrições orçamentárias, o que pode também ter levado outras organizações públicas a não responderem a pesquisa. Além disso, destaca-se que a coleta de dados foi realizada com o uso de um questionário eletrônico, o que restringiu casos de respostas por organizações que possuem segurança de TI que bloqueia o preenchimento de *links* externos ou de formulários do *Google*. Nesses casos, foi fornecida estratégia alternativa para o participante responder o formulário na versão em extensão pdf, com posterior digitação na base de dados. Caso fossem realizados grupos focais e entrevistas, os dados poderiam gerar discussões mais valiosas e aprofundadas de como as práticas estão sendo adotadas pelas organizações.

Faz-se necessário um aprofundamento de como as organizações estão executando as práticas de TD&E, bem como uma maior aproximação entre a academia e as organizações, visando à melhoria no desenvolvimento de modelos que sejam efetivamente aplicáveis. Recomenda-se, ainda, o compartilhamento das experiências das práticas de TD&E entre as organizações públicas para viabilizar aprendizagem por meio da troca, podendo inclusive aproveitar o interesse de algumas organizações em divulgar suas práticas. Essa troca de experiências poderia ser ampliada com a participação de outros tipos de Organizações e com o envolvimento de pesquisadores acadêmicos da área para o aperfeiçoamento dos modelos, considerando o contexto específico das organizações públicas. Além disso, a profissionalização dos modelos de capacitação no setor público não se restringe ao desenvolvimento individual do servidor, mas, sim, contribui para a melhoria dos serviços prestados para a sociedade.

Também se faz necessário testar os modelos efetivamente, uma vez que os profissionais responsáveis pela área de educação corporativa, muitas vezes, não são devidamente capacitados nas práticas e processos de TD&E, inclusive, direcionando esforços para as lacunas apontadas neste capítulo (ANT, Avaliação de resultado, Universidade Corporativa), bem como para as temáticas de interesse para que possam se aperfeiçoar em práticas relevantes ao contexto do trabalho. Por fim, torna-se relevante que esses profissionais realizem avaliações de necessidades de treinamento de forma sistemática e criteriosa, além de viabilizar programas específicos para o atendimento dessas demandas tanto para o desenvolvimento dos profissionais

de TD&E quanto das demais áreas da organização.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, G.; FREITAS, I. A.; PILATI, R. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**, p. 231-254, 2006.

ABBAD, G.; MOURÃO, L. Avaliação de Necessidades de TD&E: Proposição de um novo Modelo. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 6, p. 107-137, 2012.

AGUINIS, H.; KRAIGER, K. Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. **Annual review of psychology**, v. 60, p. 451-474, 2009.

AMORIM, T. N. G. F.; SILVA, L. Treinamento no Serviço Público: Uma Abordagem com os Servidores Técnico-Administrativos de Universidade. **Teoria e Prática em Administração (TPA)**, v. 2, n. 1, p. 1-28, 2012.

Bell, B.S.; Tannenbaum, S.I.; Ford, J.K.; Noe, R.A.; Kraiger, K. 100 years of training and development research: What we know and where we should go. **Journal of Applied Psychology**, v. 102, n. 3, p. 305, 2017.

BORGES-ANDRADE, J. E. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. **Estudos de Psicologia**, 7(número especial), 31-43, 2002.

BORGES-ANDRADE, J. E. Competência técnica e política do profissional de TD&E. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, p. 177-195, 2006.

CECHELLA, F. S.; MONTEZANO, L.; MELLO, G. L. S. Gamified instructional design: mechanics, attributes and principles. **Internacional Conference on Education and Innovative Learning – ICE Italy Conference**, Milan/Italy, Julho, 2018.

DEMO, G.; Fogaça, N.; Nunes, I.; Edrei, L.; Francischeto, L. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. **Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)**, v. 12, n. 5, 2011.

DEMO, G.; Neiva, E.R.; Nunes, I.; Rozzett, K. Human resources management policies and practices scale (HRMPPS): Exploratory and confirmatory factor analysis. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 9, n. 4, p. 395-420, 2012.

EBOLI, M.. Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades. São Paulo: Editora Gente, **India: The Technology Acceptance Model and The Theory of Planned Behavior**, p. 233-246, 2004.

FERREIRA, R. R.; ABBAD, G. Training needs assessment: where we are and where we should go. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 10, n. 1, p. 77-99, 2013.

FERREIRA, R. R.; ABBAD, G. S. Avaliação de necessidades de treinamento no trabalho: ensaio de um método prospectivo. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 14, n. 1, p. 01-17, 2014.

GONÇALVES, A. O.; SANTOS, R. L. A.; BILHIM, J. A. F.; COSTA, T. D. Que modelo é esse? As alterações nos processos de capacitação de recursos humanos nos 20 anos do Plano MARE. **Administração Pública e Gestão Social**, 9(4), p. 298-309, 2017.

HAMARI, J.; KOIVISTO, J.; SARSA, H. Does gamification work?--a literature review of empirical studies on gamification. In: **2014 47th Hawaii international conference on system sciences (HICSS)**. IEEE, p. 3025-3034, 2014.

KAPP, K. M. **The gamification of learning and instruction: game-based methods and strategies for training and education.** John Wiley & Sons, 2012.

KRAIGER, K., CAVANAGH, T.M. Training and personal development. In K. Kraiger, J. Passmoore, N.R. Santos, & S. Malvezzi. **The Wiley Blackwell Handbook of The Psychology of Training, Development, and performance improvement.** Volume 1 (pp.227-246). Chichester, 2015.

MALVEZZI, S. The history of training. In K. Kraiger; J. Passmoore; N.R. Santos; S. Malvezzi. **The Wiley Blackwell Handbook of The Psychology of Training, Development, and performance improvement.** Volume 1 (pp. 12-31). Chichester, 2015.

MARTINS, L. B.; ZERBINI, T.. Escala de Estratégias de Aprendizagem: evidências de validade em contexto universitário híbrido. **Psico-USF**, v. 1, n. 1, p. 317-328, 2014.

MENESES, P.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. Avaliação de efeitos de treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas. Meneses P, Zerbini T, Abbad G. **Manual de treinamento organizacional.** Porto Alegre: Artmed, 2010.

MOURÃO, L.; BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação de programas públicos de treinamento: um estudo sobre o impacto no trabalho e na geração de emprego. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 33, p. 13-38, 2005.

MOURÃO, L.; MENESES, P. P. M. Medidas de impacto de TD&E: o nível de valor final. In G. S. Abbad; L. Mourão; P. P. M. Meneses; T. Zerbini; J.E. Borges-Andrade, R. Vilas-Boas (Orgs.). **Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação: ferramentas para gestão de pessoas.** (pp. 177-189). Porto Alegre: Artmed, 2012.

ODELIUS, C. C.; SIQUEIRA JÚNIOR, F. A. B. Aspectos que influenciam a efetividade de políticas e práticas de TD&E na área de tecnologia da informação de uma instituição financeira. **REGE Revista de Gestão**, v. 15, n. 4, p. 85-100, 2008.

PASQUALI, L. Testes referentes a construto: teoria e modelo de construção. In Pasquali, L. e colaboradores. **Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas**, p.165-198, 2010.

PINTO, M. C. F.; SILVA, F. M. Gestão de Pessoas na Administração Pública Brasileira: uma análise sobre sua evolução histórica e o atual contexto em transformação. **Revista Eletrônica do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul**, v. 1, n. 2, p. 01-16, 2015.

PRATES, K. C. R.; LIMA, R. F.; CIASCA, S. M. Estratégias de aprendizagem e sua relação com o desempenho escolar em crianças do Ensino Fundamental I. **Revista Psicopedagogia**, v. 33, n. 100, p. 19-27, 2016.

RANZINI, M. S.; BRYAN, N. A. P. **Capacitação e formação para o setor público e os modelos de escola de governo no Brasil.** 2017.

RICHEY, R. C. **The Legacy of Robert M. Gagne.** ERIC Clearinghouse on Information & Technology, Syracuse University, 621 Skytop Rd., Suite 160, Syracuse, NY 13244-5290, 2000.

SAMPAIO, J. R.; TAVARES, K. C. Estrutura e programas de T&D: o caso das empresas públicas e sociedades de economia mista do Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 1, p. 121-144, 2001.

SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T.; TORRES, I. A. C. O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 6, n. 4, p. 685-693, 2013.

SILVA, G.; MENESES, P. P. Necessidades de treinamento organizacional e motivação para trabalhar. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 18, n. 1, 2012.

ZERBINI, T.; BORGES-FERREIRA, M. F.; ABBAD, G. Medidas de reação a cursos a distância. **Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para gestão de pessoas**, p. 91-107, 2012.

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-7247-174-9

