



RELATORIA DO PAINEL TEMÁTICO

Avaliação dos processos de capacitação

Andreia Galletti

Diretoria de Desenvolvimento Gerencial da ENAP

PALESTRAS

A Rede Escola de Governo e os desafios avaliativos da formação continuada

Sandra Bitencourt

Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos / FDRH-RS

Avaliação de ações educacionais na Escola de Liderança do Banco Central

Carlos Flávio Pedroza Amado

Universidade Banco Central do Brasil – UniBacen

Avaliação da oferta do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública: um avanço na gestão pública do Rio Grande do Norte

Selma Maria de Medeiros

Escola de Governo do Rio Grande do Norte Cardeal Dom Eugênio de Araújo Sales - EGRN

Avaliação dos Processos de Capacitação no Sistema de Ensino Naval

Regina Lúcia Pereira Flores Fontes

Diretoria de Ensino da Marinha/RJ

O Painel foi coordenado por Sandra Bitencourt, Diretora-Presidente da Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos/RS. Na primeira exposição, a coordenadora apresentou o tema **A Rede Escola de Governo e os desafios avaliativos da formação continuada**. Para a contextualização do tema, expôs a configuração da Rede Escola de Governo do Rio Grande do Sul, criada em 2011, como um sistema integrado de formação continuada, voltado à formação de servidores públicos e agentes sociais, atuando na oferta de programas, cursos e atividades, em rede com as universidades públicas e comunitárias do estado.

Salientou que os programas de formação ofertados partem de temas regionais relevantes e os cursos e atividades são formatados a partir de demandas de um órgão ou de uma região, na perspectiva de possibilitar intervenções significativas dos participantes em seus locais de trabalho. De acordo com os números apresentados, as ações formativas, realizadas em parceria com as universidades, já beneficiaram mais de 20 mil pessoas, em todo o estado, em cursos de extensão, pós-graduação, seminários, oficinas, aulas magnas e cursos a distância.

Constituindo-se como um programa estratégico, as ações da Rede Escola de Governo - REG são monitoradas, com a organização sistemática das informações e o acompanhamento de diversos cursos. Foram apresentados no painel os primeiros resultados quantitativos da REG, relativos a

cursos de especialização e extensão, em relação aos aspectos gerais dos cursos, aspectos físicos e organizacionais das instituições, atuação do professor e autoavaliação dos participantes.

A painelistas destacou três dimensões da avaliação institucional realizada na REG: a dimensão conceitual, que se refere à observância aos preceitos estabelecidos pela Rede; a dimensão institucional, que avalia o nível de agregação das instituições parceiras ao princípio formativo da REG e em que medida os órgãos demandantes de ações educativas motivaram e acompanharam os servidores que participaram dessas ações e, a dimensão vivencial, que busca identificar iniciativas que contribuíram para melhorias significativas na atuação dos servidores e agentes sociais beneficiados pela formação, a partir da aplicação dos conhecimentos adquiridos, numa articulação entre teoria e prática, dimensão essa ressaltada como um dos desafios avaliativos. Nesse sentido, Sandra Bitencourt destacou o projeto de pesquisa que está sendo desenvolvido em 2014, junto às instituições parceiras, voltado à construção de metodologia para seleção e organização de elementos referentes às dimensões avaliativas da REG.

A painelistas enfatizou a responsabilidade com os processos avaliativos e o caráter estratégico que as perguntas adquirem na avaliação. Destacou a necessidade de pensar a avaliação em sua dimensão política e de compreendê-la como um dos atuais eixos da formulação de políticas públicas, em um contexto de ampliação dos direitos sociais.

Na segunda apresentação, Carlos Pedroza, da Universidade Banco Central do Brasil (UniBacen), abordou o tema **Avaliação das ações educacionais na Escola de Liderança do Banco Central**, tendo como objetivo descrever o “passo-a-passo” do desenvolvimento e aplicação de um modelo de avaliação das ações educacionais desenvolvidas na Escola de Liderança do Banco Central.

O painelistas contextualizou o tema, explicando que a Escola de Liderança surgiu como resultado do esforço realizado pelo Banco para o aprimoramento da sua gestão, objetivo estabelecido em seu planejamento estratégico 2007-2011. A instituição do Projeto MAIS, em 2009, foi um marco nesse processo e teve como um de seus desdobramentos o projeto *Alinhamento do Perfil de Lideranças (Desenvolvimento Gerencial)*, como resposta às necessidades de: criar um programa de desenvolvimento de liderança corporativo e permanente, e identificar o modelo de liderança desejado no Banco Central, bem como as necessidades a serem supridas pela capacitação.

Os passos seguintes foram a construção do perfil de liderança, realizada de forma participativa, com a escuta a diversos grupos da organização; a validação do perfil e seu desdobramento em níveis de complexidade (líder de equipe, líder tático e líder estratégico); a definição das competências de liderança a serem desenvolvidas, e a definição das trilhas de aprendizagem e dos temas e ações educacionais para o desenvolvimento contínuo dos gestores.

Com relação ao processo de avaliação, Carlos Pedroza destacou que a escolha de um modelo de avaliação para a verificação da efetividade das ações educacionais foi realizada a partir de um estudo das metodologias disponíveis, sendo analisados os 4 níveis de Avaliação de Kirkpatrick: a Avaliação Integrada e Somativa; o IMPACT, além do modelo de Retorno sobre Investimento – ROI, de Jack Phillips. O modelo escolhido para referenciar a sistemática de avaliação da Escola de Liderança foi o de Quatro Níveis de Avaliação de Kirkpatrick: Reação (nível 1); Aprendizagem (nível 2); Comportamento (nível 3) e Resultado (nível 4).

Após a escolha do referencial teórico, foram definidos os níveis de avaliação, para cada um dos programas educacionais. Os passos seguintes na construção da metodologia e dos questionários da avaliação foram: a identificação dos fatores da análise; a definição e validação das questões; a escolha da escala de avaliação, tipos de formulário e ferramentas tecnológicas e, a definição do momento de aplicação das avaliações de reação, de aprendizagem e de comportamento/ impacto.

O painelistas ressaltou que os instrumentos foram adaptados segundo as características das

turmas: abertas, fechadas, em formato presencial ou a distância. Assim, nas turmas abertas, seriam aplicadas avaliações de impacto genéricas e nas turmas fechadas (eventos promovidos pela UniBacen), avaliações de impacto específicas.

O painalista apresentou, a seguir, alguns resultados de ações da Escola de Liderança, realizadas até junho de 2014: número de eventos de capacitação realizados, e número de líderes e potenciais sucessores beneficiados, totalizando 1.100 participantes, em 1.599 oportunidades de capacitação.

Como exemplo da aplicação do modelo, apresentou a avaliação do evento *Comunicação Gerencial: Técnicas e Habilidades*, mostrando os resultados da avaliação de reação e da aprendizagem informada, aplicadas ao término do curso, quanto aos fatores relativos a: validade de ter participado do evento (fator geral); conteúdo/desenvolvimento; facilitador; material didático; infraestrutura/organização; aprendizagem; expectativa de mudança de comportamento e expectativa de resultados serem atingidos.

Quanto à Avaliação de Comportamento (Impacto), aplicada três meses após a realização do curso, foram apresentados os resultados obtidos quanto a: validade de ter participado do curso; aplicabilidade dos conhecimentos e habilidades, na volta às atividades profissionais e suporte recebido para a transferência, considerando a percepção dos participantes em relação a esses fatores.

Concluindo, Carlos Pedroza salientou que os resultados da avaliação devem contribuir para a identificação de quais ações da Escola de Liderança devem permanecer, quais devem eventualmente ser extintas e quais devem ser aprimoradas.

Selma Medeiros, coordenadora pedagógica da EGRN, relatou a experiência intitulada **Avaliação da oferta do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública: um avanço na gestão pública do Rio Grande do Norte**. Em suas considerações iniciais, Selma relatou que a Escola, criada em 2007, no âmbito da Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos do RN, atua em programas de formação inicial - Educação Básica (Educa-RN), programas de capacitação, aperfeiçoamento e atualização e em cursos de graduação (Cursos Superiores de Tecnologia) e de pós-graduação. Destacou como objetivo geral do trabalho: “analisar a avaliação do impacto da capacitação na Graduação Tecnológica”, voltada à formação superior de servidores do quadro efetivo do estado.

Ressaltou que a metodologia utilizada envolveu a revisão bibliográfica sobre a Nova Administração Pública e o perfil requerido do gestor público, a análise do relatório de pesquisa e avaliação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, onde constam resultados da aplicação de questionários aos concluintes do curso, logo após a sua conclusão e três anos depois, além de entrevistas com os alunos concluintes e com suas chefias e colegas.

Quanto à caracterização das transformações na administração pública e o novo perfil do gestor público, a painalista destacou como elementos relevantes e interligados: a revisão de modelos organizacionais; a capacitação; a profissionalização dos gestores; a inovação na gestão pública e a mudança comportamental e técnica. Em relação ao perfil requerido do gestor público, foram destacados, a visão estratégica, o comprometimento com os resultados, a capacidade analítica, a capacidade para o trabalho em equipe, a capacidade de aprendizado e a capacidade criativa.

A painalista salientou as razões que motivaram a escolha do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, destacando a necessidade de dar oportunidades aos servidores do estado de adquirir uma formação em nível superior, promover a melhoria da qualidade da gestão do serviço público, capacitar os gestores na prática e na perspectiva do conhecimento aplicado ao trabalho e estimular a formação continuada dos servidores, por meio da EGRN, contribuindo assim com a

formulação e implementação de políticas públicas para o governo do RN.

Selma pontuou que foram realizadas avaliações antes, durante e depois do curso. Em 2009, foi realizada pesquisa com a primeira turma concluinte, visando caracterizar o perfil dos alunos, avaliar seu nível de satisfação em relação ao curso e à infraestrutura de apoio da Universidade onde foi realizado, bem como avaliar a percepção sobre as mudanças ocorridas no comportamento, após a realização do curso.

Os indicadores utilizados para avaliar a percepção dos concluintes sobre as contribuições do curso para a mudança no trabalho foram expostos pela painelistas, distribuídos nas dimensões: visão sistêmica (ampliação da visão do servidor sobre suas atividades); importância de seu trabalho e do seu órgão para a sociedade; aquisição de conhecimentos, competências e habilidades gerenciais; estabelecimento de metas e prioridades; melhoria da eficiência e eficácia; melhoria da qualidade do trabalho, e autoconfiança e visibilidade do trabalho desenvolvido.

Selma destacou a seguir alguns resultados da avaliação referente à melhoria do desempenho e qualificação profissional dos servidores: na percepção de 94% dos concluintes, o curso atendeu às suas necessidades profissionais; 50% dos servidores concordaram totalmente e 41% concordaram parcialmente em que o curso proporcionou a aquisição de conhecimentos, utilizados na prática de seu trabalho cotidiano; 29% de servidores assumiram algum novo cargo, após a conclusão do curso. Expôs, ainda, alguns relatos de concluintes sobre a aplicabilidade dos conteúdos aprendidos na prática cotidiana de suas atividades.

Como resultado das entrevistas com as chefias, verificou-se, de forma geral, que a maioria avaliou positivamente a iniciativa governamental da oferta do curso, como forma de elevar o conhecimento na área de gestão e provocar mudanças positivas no comportamento profissional dos servidores. Quanto aos colegas, houve aprovação da iniciativa do governo na oferta do curso, havendo a percepção de maior compromisso e interação no setor de trabalho. O conjunto de resultados e a síntese das análises feitas, a partir das entrevistas, estão descritos no trabalho apresentado pela painelistas.

Selma destacou que os dados coletados indicam o bom nível de satisfação dos alunos com o curso e a avaliação positiva do impacto do curso na sua vida profissional, atendendo ao objetivo do programa de formação. Ressaltou também a necessidade de criatividade e respeito às especificidades institucionais, para a implementação de boas práticas administrativas ou gerenciais.

A apresentação final foi realizada por Regina Fontes, assessora na Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM)/RJ, que abordou o tema **Avaliação dos Processos de Capacitação no Sistema de Ensino Naval**. Na parte inicial de sua apresentação, a painelistas caracterizou o Sistema de Ensino Naval (SEN), quanto à sua composição, estabelecimentos e níveis de ensino e finalidades dos cursos oferecidos, citando a missão constitucional da Marinha do Brasil.

A seguir, descreveu o percurso de construção da metodologia de avaliação das ações educativas no Sistema de Ensino Naval, explicitando inicialmente alguns dos conceitos que norteiam as ações educativas desenvolvidas na Marinha, tais como: capacitação; competências, conhecimento, habilidade, atitude, gestão por competência, entre outros.

Destacou como marcos nesse percurso, a aprovação da primeira sistemática de avaliação, em 1996, a aplicação da primeira metodologia para avaliação interna das atividades acadêmicas da Escola Naval, em 2002, e a aprovação da metodologia e implantação do Manual de Avaliação do SEM, em 2005, contendo os procedimentos para a avaliação institucional do Sistema, instrumento que vem sendo revisado, em um processo de meta-avaliação.

A painelistas abordou a função diagnóstica da avaliação e sua importância para o aprimoramento de processos, além dos princípios básicos da avaliação institucional no SEM, como a articulação

entre a avaliação institucional e a avaliação pedagógica, o respeito aos diferentes contextos dos estabelecimentos de ensino e o caráter formativo da avaliação, facilitadora da aprendizagem e da capacitação.

Descreveu também os aspectos operacionais da avaliação no SEN, incluindo os procedimentos e as dimensões avaliadas: corpo docente; corpo discente; organização didático-pedagógica; instalações e desempenho pós-escolar; categorias de análise e indicadores, nas quais cada uma dessas dimensões é desdobrada, além dos parâmetros da avaliação. Abordou, ainda, a avaliação das ações educacionais a distância, realizadas no SEN.

Enumerou como ações resultantes dos processos avaliativos efetuados no SEN: a capacitação didático-pedagógica de docentes; o reforço escolar para os alunos; a revisão de currículos e a modernização de instalações, entre outras. Destacou, finalmente, princípios e atributos da avaliação: a avaliação deve provocar a ação; não deve ser utilizada para punir ou premiar; deve ser viável, ética e precisa e não se constituir em um fim e sim, em um começo.

Ao final das apresentações, a coordenadora Sandra Bitencourt parabenizou a ENAP pela iniciativa, destacando o valor das atividades desenvolvidas. Ressaltou a diversidade de experiências, instrumentos e perspectivas apresentados no campo da avaliação e abriu a fase das perguntas. As perguntas foram realizadas em tempo reduzido. Não foi possível registrar todas as questões e nomes dos participantes que as fizeram.

A primeira questão se referiu à avaliação da efetividade das ações educacionais, como medir a melhoria do desempenho, por exemplo, de um gestor de projetos? A painelistra Regina Fontes, da Diretoria de Ensino da Marinha, respondeu que a avaliação pós-escolar, realizada seis meses após a conclusão do curso, pode indicar transformação do conhecimento em ação. Selma Medeiros, da EGRN, ressaltou que o indicador é a prática, citando o caso concreto de um servidor capacitado que se tornou coordenador de área. Carlos Pedroza, da UniBacen, ressaltou que na Escola de Liderança há outros indicadores, tais como a avaliação de cultura e clima, que se somam e contribuem para a avaliação da efetividade das ações de capacitação.

A coordenadora Sandra Bitencourt destacou a necessidade de clareza quanto ao que se quer avaliar. Ressaltou que a dimensão qualitativa precisa ser percebida e que esse é um grande desafio. Marizaura Camões, coordenadora da área de pesquisa da ENAP, destacou a importância dos resultados da avaliação de impacto, com vistas a valorizar e legitimar ações de capacitação e desenvolvimento. Carlos Pedroza, da UniBacen, destacou que a metodologia de avaliação de impacto das ações da Escola de Liderança é um processo em construção.

Outra questão levantada se referiu ao funcionamento do Levantamento das Necessidades de Capacitação (LNC) nas instituições, considerando a importância dessa etapa inicial, para o sucesso das etapas subsequentes. Sandra Bitencourt explicou que a FDRH recebe e avalia as demandas das diversas instituições que compõem a REG, discutindo as propostas, carga horária, conteúdos, formatos, produto final.

Registrou-se, ainda, uma questão sobre como utilizar o mapeamento de competências para o levantamento das demandas de capacitação. Regina Fontes afirmou que o mapeamento das competências está sendo aprimorado e que esse trabalho pode aumentar as chances de acertar a rota das capacitações, para melhor preparação dos servidores. Selma Medeiros afirmou que a EGRN não trabalha com mapeamento, dado o volume de servidores e apontou a necessidade de capacitação de servidores para esse fim. Destacou que a estratégia atualmente utilizada é a realização de fóruns, para a identificação das necessidades de capacitação. Sandra Bitencourt agradeceu aos presentes e o painel foi encerrado.

O painel apresentou experiências importantes, no campo da avaliação, com visões

complementares sobre os princípios, a relevância, as possibilidades e os desafios em relação a este tema, no contexto dos processos de capacitação.

Os painelistas, ao caracterizarem os sistemas de formação desenvolvidos em suas respectivas instituições, possibilitaram a contextualização dos processos avaliativos realizados e a sua melhor compreensão. Por meio das experiências apresentadas, verificou-se a diversidade dos contextos educacionais, sendo possível conhecer a sistemática de avaliação utilizada em cada uma das instituições participantes, seus diferentes percursos avaliativos, públicos-alvo, instrumentos e metodologias, bem como alguns resultados da avaliação, tanto no nível de satisfação quanto no nível de impacto das ações educativas.

Como alguns dos desafios a serem considerados no campo da avaliação dos processos de capacitação podemos citar: a necessidade de considerar os diferentes contextos educacionais, na escolha de metodologias e instrumentos; a valorização da dimensão qualitativa da avaliação e o avanço no campo da avaliação de impacto, com vistas a verificar a efetividade e potencialidades das ações de capacitação.