

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

KÁTIA CRISTINA CABRAL MONTEIRO GALVÃO

**O EFEITO DO TREINAMENTO NA PERCEPÇÃO DO DESEMPENHO
INDIVIDUAL:** uma análise baseada nos treinamentos ofertados pelo
Instituto Federal do Espírito Santo

**VITÓRIA
2016**

KÁTIA CRISTINA CABRAL MONTEIRO GALVÃO

**O EFEITO DO TREINAMENTO NA PERCEPÇÃO DO DESEMPENHO
INDIVIDUAL:** uma análise baseada nos treinamentos ofertados pelo
Instituto Federal do Espírito Santo

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial ao título de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Danilo Soares Montemor

**VITÓRIA
2016**

KÁTIA CRISTINA CABRAL MONTEIRO GALVÃO

**O EFEITO DO TREINAMENTO NA PERCEPÇÃO DO DESEMPENHO
INDIVIDUAL:** uma análise baseada nos treinamentos ofertados pelo
Instituto Federal do Espírito Santo

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração,
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e
Finanças (FUCAPE), como requisito parcial ao título de mestre em Administração.

Aprovada em 23 de agosto de 2016.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Danilo Soares Mont Mor
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em
Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE)

Prof^a. Dra^a. Arilda Magna Campagnaro Teixeira
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em
Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE)

Prof. Dr. Aziz Xavier Beiruth
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em
Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE)

Para Neida Maria Cabral, minha mãe, e
Mário Monteiro Galvão, meu pai.

A Victor Galvão Mont'Mor, meu filho.

A Yago Correia Galvão e Gustavo
Gonçalves Galvão, os sobrinhos.

A Eliandro Sebastião Moraes dos Santos
(*in memoriam*)

“Ainda somos os mesmos e vivemos
como nossos pais...” (Belchior)

AGRADECIMENTOS

Aos Dirigentes do Instituto Federal do Espírito Santo, pela promoção de oportunidades de capacitação aos servidores da Instituição.

A Roquemar de Lima Baldam, pelas relevantes contribuições no desenvolvimento do Projeto Cursos de Desenvolvimento de Servidores (CDS), e pelo incentivo incondicional ao meu desenvolvimento profissional e acadêmico.

À Niciane Estevão Castro, pela parceria na implementação do CDS e pela disponibilidade permanente de desempenhar o papel de servidora pública comprometida com o bem comum.

A Edvan Soares de Oliveira, Neyla Tardin e Tiago Alves Ferreira pelo suporte no processo de aprendizagem de saberes até então distantes da minha realidade.

Aos professores da FUCAPE por incentivarem o desenvolvimento da autonomia, por estimularem as análises de ponto e contraponto, por promoverem a troca de experiências em prol do saber, do conhecer, do pesquisar.

Em especial a Danilo Soares Montemor, meu orientador que, por todo o período de desenvolvimento deste trabalho, foi incansável em profissionalismo, dedicação e generosidade.

“Educação continuada pressupõe a capacidade de dar vitalidade às competências, às habilidades, ao perfil das pessoas” (Mario Sergio Cortella)

RESUMO

Esta pesquisa investiga se os treinamentos ofertados aos servidores públicos melhoram o desempenho dos mesmos no cumprimento de suas atribuições. Para tanto, optou-se por uma Instituição Pública de Ensino, cujo processo de ampliação de suas unidades entre 2008 e 2010, resultou no aumento do quadro de pessoal e na criação da capacitação obrigatória para todos os novos servidores – Ambientação Institucional. A partir de um quase experimento, estimou-se o efeito dos treinamentos introdutórios no desempenho individual de seus egressos, controlando-se por alterações no desempenho de servidores não treinados, bem como por outras características heterogêneas. Os resultados obtidos sugerem que a Ambientação não teve impacto sobre o desempenho individual de servidores treinados, corroborando com a hipótese de que na ausência de mecanismo de incentivos, o treinamento não tem impacto sobre o desempenho individual.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Treinamento; Desempenho individual; Ifes

ABSTRACT

This paper investigates whether the training offered to civil servants improve their performance in the fulfillment of their duties. Therefore, we chose as source of study a public institution of education, whose expansion process of its units, between 2008 and 2010, resulted in increased staff and in the creation of compulsory training for all new servers – institutional establishing. Using a quasi-experiment, we estimated the effect of training on the performance of individual servers that participated in the training, controlling for changes in the performance of untrained servers as well as other heterogeneous characteristics. The results suggest that training has no impact on the individual performance of public servants, supporting the hypothesis that in the absence of incentive mechanism, the training has no impact on individual performance.

Keywords: People management; Training; Individual performance; Ifes

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 TREINAMENTO E PRODUTIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES	14
2.2 TREINAMENTO ENQUANTO POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO	17
2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	18
3 METODOLOGIA	21
3.1 SELEÇÃO DA AMOSTRA E DESCRIÇÃO DO MODELO	21
3.2 O TREINAMENTO NO IFES	22
3.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO IFES	25
4 RESULTADOS	27
4.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA E TESTE DE DIFERENÇA DE MÉDIAS	27
4.2 ANALISANDO O GRUPO DE TRATAMENTO – ANTES E DEPOIS DE TREINAMENTOS.....	31
4.3 EFEITOS DOS TREINAMENTOS.....	33
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
REFERÊNCIAS	39

1 INTRODUÇÃO

Reformas promovidas na Administração Pública de diversos países resultaram na necessidade de modernização dos processos do setor público e no fomento ao desenvolvimento contínuo de pessoal (BRESSER-PEREIRA, 2010). Diante da rejeição ao papel intervencionista do Estado e da globalização de mercados, foi preciso buscar referências já experimentadas no setor privado, adequando os modelos utilizados para a realidade do setor público, com o objetivo de uma gestão mais eficaz, por meio de redução de custos e foco na obtenção de melhores resultados (PECI, PIERANTI, RODRIGUES, 2008; KLERING, PORSSE, GUADAGNIN, 2010; OCDE, 2010a).

Nessa perspectiva, ao redor do mundo, o sistema de gestão *New Public Management* (NPM) vem orientando tais reformas e promovendo avanços graduais via integração entre as dimensões políticas e administrativas (MOTTA, 2013; VERBEETEN, SPEKLÉ, 2015). De forma similar, o governo brasileiro promoveu em 2005 o lançamento do Programa Nacional de Gestão Pública (Gespública) com a finalidade de alcançar resultados mais eficazes. Tal Programa foi seguido em 2006 com a instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), que introduziu a gestão por competências como instrumento gerencial do processo de desenvolvimento contínuo e permanente de pessoal (FONSECA *et al.*, 2013; FILARDI *et al.*, 2016).

A despeito dessas iniciativas, no Brasil, existem evidências de carência de competências para o desempenho de funções, resultado da ausência de um sistema moderno de gestão de pessoas (JÄRVALT; RANDMA-LIIV, 2010; JUNIOR, ZOUAIN, ALMEIDA, 2014).

Tais evidências sugerem uma lacuna em relação à efetividade do modelo de gestão estratégica de recursos humanos, principalmente no que se refere à eficácia de treinamento de pessoal (SALAS *et al.*, 2012; DE GRIP, SAUERMANN, 2012; DE GRIP, SAUERMANN, 2013), tal como expresso nas recomendações do Tribunal de Contas da União, sobre os controles nos gastos públicos com capacitação de pessoal (Acórdão 866/2011-TCU – Plenário).

A partir dessas primeiras considerações, o objetivo deste artigo é o de verificar se a capacitação de pessoal tem contribuído para suprir a carência de competências para o desempenho de funções em instituições públicas. Nesse sentido, especificamente, investigar se os treinamentos introdutórios ofertados aos servidores públicos melhoram seu desempenho no cumprimento de suas atribuições.

Nessa perspectiva, cumpre-nos esclarecer que a literatura econômica mostra que investimento em treinamento é benéfico para o trabalhador e para o empregador, uma vez que permite o desenvolvimento de competências e promove atualização profissional dos trabalhadores (DE GRIP, SAUERMANN, 2012; DE GRIP, SAUERMANN, 2013; SOFIA LOPES, TEIXEIRA, 2013; SPEKLÉ, VERBEETEN, 2014). Em particular, treinamentos no local de trabalho podem resultar em efeitos sobre a produtividade do trabalhador e servirão de sustentação para o crescimento das organizações (ARIGA *et al.*, 2013). Para que esse investimento mostre resultados tangíveis para as organizações, os programas de treinamento devem ser adequadamente projetados e sua implementação avaliada permanentemente (PATEL, 2010; SALAS *et al.*, 2012). Entretanto, boa parte das pesquisas tem concentrado seus resultados em treinamentos promovidos para trabalhadores do setor privado (DE GRIP, SAUERMANN, 2012), o que nos

diferencia das demais, uma vez que nossa investigação refere-se aos efeitos dos treinamentos sobre o desempenho dos trabalhadores do setor público (SEPÚLVEDA, 2010; BRANDÃO, BORGES-ANDRADE, GUIMARÃES, 2012; SALAS *et al.*, 2012; MENDEZ, SEPÚLVEDA, 2016).

Para que fosse possível investigar os efeitos de treinamentos sobre o desempenho individual de servidores públicos, adotamos como corpus da pesquisa uma Instituição Pública de Ensino que passou por um processo de ampliação de suas unidades educacionais entre 2008 e 2010, que resultou no aumento do quadro de pessoal e na criação da capacitação obrigatória para todos os novos servidores – Ambientação Institucional (Ambientação).

A presente pesquisa volta-se especificamente para a Ambientação, estruturada em 8 treinamentos obrigatórios (Quadro 1), ofertados para os novos servidores, nas unidades educacionais que compõem a Instituição pesquisada (Quadro 2).

Os dados relativos à participação em treinamentos da Ambientação e das avaliações de desempenho foram obtidos nos respectivos sistemas da Instituição. Foram criados dois grupos, um para identificar servidores que participaram de treinamentos (Tratamento) e outro com servidores que não fizeram (Controle).

A partir dos dados dos grupos de tratamento e de controle, fizemos um quase experimento para que fosse estimado o efeito dos treinamentos introdutórios no desempenho individual. Os testes foram controlados por outros efeitos heterogêneos que poderiam influenciar o desempenho individual, como autoavaliação, avaliação do usuário, além de tempo de serviço na Instituição (tempo), idade e gênero.

Dessa maneira, este artigo soma-se às pesquisas sobre treinamento nas organizações que receberam as críticas de Campbell (1971) o reconhecimento de avanços por Salas e Cannon-Bowers (2001), e recentemente a constatação de Salas *et al.* (2012) quanto ao recente estágio em que se encontra a ciência sobre treinamento, que segue em evolução.

Assim, esta pesquisa pretende contribuir a respeito do efeito de treinamentos no desempenho individual de servidores públicos, setor no qual os recursos são limitados, exigindo que políticas e práticas de gestão de pessoas sejam efetivamente eficazes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TREINAMENTO E PRODUTIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

A Gestão de Recursos Humanos (GRH), ao longo dos anos, tem passado por mudanças em suas funções e, gradativamente, vem alcançando papel estratégico nas organizações (CODA, CODA, 2014). Acrescente-se, a esse cenário, a constatação de que, depois da educação formal, o treinamento promovido em local de trabalho é uma das formas de melhorar o desempenho do trabalhador; por consequência, contribuir para taxas de crescimento econômico (AGUINIS, KRAIGER, 2009; ARIGA *et al.*, 2013; FONSECA *et al.*, 2013). Especificamente, treinamentos introdutórios, podem contribuir para melhoria do desempenho no cargo (BISPO, 2013).

Nesse contexto, organizações que investem na formação de trabalhadores desejam obter mudanças sustentáveis de comportamento e aprendizado de competências necessárias que garantam vantagem competitiva (SALAS *et al.*, 2012; ARIGA *et al.*, 2013). Também, no serviço público, esses objetivos importam, especialmente em razão de os recursos serem limitados, exigindo eficácia das políticas de GRH (SALAS *et al.*, 2012).

Em países desenvolvidos, como Estados Unidos e Reino Unido, pesquisas indicam que treinamentos afetam produtividade e desempenho, tanto no setor privado, quanto público (DE GRIP, SAUERMANN, 2012; COLOMBO, STANCA, 2014; GUERRAZZI, 2016). Isso ocorre porque, nesses países, a legislação trabalhista permite a existência de remuneração variável, inclusive para trabalhadores do setor público (MENDÉZ, SEPÚLVEDA, VALDÉS, 2015). Nesse

ponto, destacamos que a remuneração por desempenho funciona como um mecanismo de incentivo ao aprendizado e ao aumento de desempenho.

No serviço público japonês, por exemplo, de acordo com Koga (2014), a remuneração dos servidores públicos é equiparada à dos empregados do setor privado, mediante correlação das atribuições, tempo de serviço e escolaridade dos trabalhadores. Assim, são aplicados os mesmos percentuais de aumento ou redução salarial sobre as remunerações de trabalhadores, dos setores público e privado, conforme o desempenho do mercado e, por consequência, da arrecadação de tributos (KOGA, 2014).

Em países, como o Brasil, um dos principais problemas do serviço público são as características de instituições e de planos de carreiras que inviabilizam a implementação de sistemas de remuneração variável (AGRAWAL, 2013). Assim, ainda que a PNDP tenha dado um enfoque estratégico à política de gestão de recursos humanos, iniciativas inovadoras que envolvam sistemas de remuneração encontram barreiras na legislação, sendo comum a alteração da remuneração do servidor ser atrelada essencialmente ao tempo de serviço ou a outros mecanismos também afetados pela antiguidade do servidor (FREITAS, JABBOUR, 2010; DA SILVA, BALASSIANO e DA SILVA, 2014).

Observadas tais situações, dada a falta de incentivos à melhoria do desempenho, é possível que o treinamento não tenha efeito sobre a melhoria do desempenho dos servidores públicos brasileiros. A partir disso, a presente pesquisa testa a seguinte hipótese:

H1: Na ausência de mecanismo de incentivos, o treinamento não tem impacto sobre o desempenho individual de servidores públicos.

2.2 TREINAMENTO ENQUANTO POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO

Treinamento não é um evento isolado e único, mas um processo sistêmico, que, se bem projetado, funcionará como estímulo às várias métricas de bem-estar corporativo. Por isso, a formulação, a implementação e a avaliação devem ser conduzidas a partir de decisões adotadas com base em informações sobre a eficácia de treinamentos (SALAS *et al.*, 2012).

Além disso, gestores devem adotar atitudes que incentivem a participação dos trabalhadores, criando ambientes favoráveis à aplicação do aprendizado nas organizações (CHIABURI, VAN DAM E HUTCHINS, 2010; SALAS *et al.*, 2012; MCNAMARA *et al.*, 2012; KUMPIKAITÉ, 2015). Em outros termos, o ambiente favorável à aplicação do aprendizado proporcionará a transferência de aprendizado, que contribui positivamente para a motivação e para o aprendizado dos indivíduos submetidos a treinamentos (GROSSMAN; SALAS; 2011). Com isso, haverá indivíduos motivados a participarem de treinamentos e ao autodesenvolvimento no trabalho (MARTIN, 2010; SALAS *et al.*, 2012).

De acordo com o modelo proposto por Kirkpatrick (citado por SALAS *et al.*, 2012), devem ser avaliados, sequencialmente, reação (satisfação do participante do treinamento), aprendizagem (habilidades aprendidas), comportamento (mudança de comportamento no trabalho) e resultados (resultados tangíveis como crescimento de lucro ou redução de erros). Essas mensurações permitem gerar comparações na relação custo-benefício e identificar o retorno sobre investimento (KUMPIKAITÉ, 2015).

Nesse sentido, a escolha de modelos adequados para avaliação dos efeitos de treinamentos, tanto no desempenho quanto na produtividade, depende do tipo da

organização. Dessa maneira, é recomendável, além de periodicidade regular, a definição de métricas de antes e depois de treinamentos, e de grupos participantes e não participantes para gerar comparabilidade (ARIGA *et al.*, 2013; KUMPIKAITÉ, 2015).

Assim, a avaliação periódica dos programas de treinamentos deve possibilitar verificar que os esforços e o investimento em treinamento estão alinhados às necessidades da organização (SALAS *et al.*, 2012; ARIGA *et al.*, 2013).

2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Desenvolver mecanismos de medição do desempenho produtivo do indivíduo e de validação desses processos destaca-se entre os desafios para as organizações que queiram alcançar resultados superiores, dado que o desempenho humano afeta o desempenho organizacional (BUDWORTH, MANN, 2011). Entre as boas práticas de gestão de recursos humanos, deve-se considerar um programa de gestão do desempenho, que alinhado aos objetivos organizacionais, poderá contribuir para a obtenção de melhores resultados (DE MELO SANTOS *et al.*, 2014; DENISI, SMITH, 2014).

Um programa completo de gestão do desempenho deve incluir todas as práticas e políticas organizacionais, além de conter objetivos claros para avaliar o desempenho produtivo do indivíduo (GRUMAN; SAKS, 2011). Para isso, faz-se necessário que sejam utilizadas métricas que não provoquem resultados distorcidos (AGUINIS, PIERCE, 2008; SPEKLÉ, VERBEETEN, 2014).

Além disso, variáveis de contexto no ambiente de trabalho, tais como apoio da chefia e confiança nos colegas, não podem ser negligenciados pelos programas

de avaliação de desempenho, isso porque o desempenho individual dos trabalhadores é afetado pelas interações com superiores, pares e subordinados (JUNIOR, BORGES-ANDRADE, 2011; JUNIOR, ZOUAIN, DE OLIVEIRA ALMEIDA, 2014).

Dentre os modelos de avaliação de desempenho, encontram-se os que buscam avaliar variáveis relativas às metas de desempenho individual e variáveis que podem afetar a estratégia da organização, além de fornecer *feedback* (MURPHY, DENISI, 2008; PULAKOS DE, 2009). Há organizações que, diante do descrédito do processo de avaliação entre os funcionários, optam por implantar modelos em que avaliadores e avaliados são condutores do processo de avaliação (GRUMAN; SAKS, 2011).

A avaliação tradicional, muito criticada por conter apenas a percepção do superior, vem sendo substituída pela avaliação de 360 graus, que surge como um modelo de avaliação multifontes, ao qual são agregadas as percepções dos pares e subordinados, além da autoavaliação. Nesse modelo, cada um dos grupos de avaliadores traz sua visão sobre o desempenho do avaliado, o que contribui para a identificação de informações mais precisas sobre o desempenho do indivíduo (POISTER, THOMAS, BERRYMAN, 2013).

O modelo de avaliação de 360 graus tem se revelado um instrumento de medição adequado para organizações dos setores público e privado, uma vez que possibilita identificar pontos fortes e fracos que podem direcionar ações de valorização e de desenvolvimento profissional. Além disso, o sistema de avaliação pode alinhar-se ao sistema de aprendizagem nas organizações com o propósito de identificar lacunas de competências que poderão ser supridas por treinamentos (BÉGIN, VÉNIARD, 2013; POISTER, THOMAS, BERRYMAN, 2013).

No serviço público, faz-se necessário estabelecer sistemas de avaliação de desempenho cujo modelo leve em consideração características e metas individuais associadas aos objetivos e metas organizacionais, que superem as práticas de avaliações baseadas em percepções sobre o desempenho, possibilitando identificar melhorias na eficiência e eficácia do setor público, além dos desafios a serem superados (SPEKLÉ, VERBEETEN, 2014; VERBEETEN, SPEKLÉ, 2015; AKIM, MERGULHÃO, 2015).

3 METODOLOGIA

3.1 SELEÇÃO DA AMOSTRA E DESCRIÇÃO DO MODELO

Para que fosse possível investigar os efeitos de treinamentos sobre o desempenho individual de servidores públicos, utilizamos um quase experimento a partir de uma Instituição Pública de Ensino que passou por um processo de ampliação de suas unidades educacionais entre 2008 e 2010, o qual resultou no aumento do quadro de servidores e na implantação da capacitação obrigatória para todos os novos servidores – Ambientação Institucional (Ambientação).

A população da pesquisa envolveu servidores integrantes da carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação – TAE, em exercício nas várias unidades educacionais do Instituto Federal do Espírito Santo (IFES), submetidos à avaliação de desempenho, conforme programa contido no Plano de Carreira. Os dados foram obtidos junto aos sistemas de avaliação de desempenho e do projeto Ambientação, e estruturados em painel.

A amostra foi composta pelo total de 4.818 observações, compreendendo 1.493 observações das avaliações dos indivíduos que foram treinados (grupo de tratamento) e 3.325 observações de indivíduos não treinados (grupo de controle). A partir dos grupos de tratamento e de controle, o modelo a seguir foi utilizado, em que Tempo = 1 para avaliações de desempenho feitas após o treinamento, e 0 caso contrário.

$$PARES_{it} = \beta_0 + \beta_1 \text{Treinamento} + \beta_2 \text{Treinamento} \cdot \text{Tempo} + \text{Controles} + \varepsilon_{it}$$

Sendo, Controles= autoavaliação, avaliação do usuário, idade, gênero e tempo.

Mais detalhes sobre treinamento e avaliação de desempenho na Instituição pesquisada e os controles utilizados estão expostos nas subseções seguintes.

3.2 O TREINAMENTO NO IFES

Na instituição pesquisada, optamos por trabalhar com os dados dos treinamentos disponibilizados pelos Cursos de Desenvolvimento de Servidores (CDS). O projeto foi elaborado segundo as Diretrizes do Decreto nº 5.707/06, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal sob a perspectiva do modelo de desenvolvimento estratégico de pessoas (BRASIL, 2006; CARVALHO, 2009).

O projeto, executado no período de 2010 a 2012, teve seus objetivos alinhados à estratégia da Instituição e utilizou-se de um banco de talentos internos que atuaram como instrutores, selecionados a partir de saberes e competências comprovados por currículo na Plataforma Lattes do CNPq (IFES, 2016). Foram ofertadas 180 turmas, 4.554 vagas e 2.430 horas de treinamento, o que representou aproximadamente 70% das oportunidades de capacitação promovidas no período pela Instituição. Todas as informações relativas ao projeto foram disponibilizadas em sítio da Instituição (IFES, 2016).

Do projeto, escolhemos o Aperfeiçoamento I – Ambientação Institucional (Ambientação), instituída como capacitação obrigatória para todos os novos servidores a partir da edição da Resolução nº 14/2008, do Conselho Diretor da Instituição. A Ambientação é composta por 8 treinamentos obrigatórios, que deveriam ser feitos durante o período de estágio probatório no cargo (IFES, 2016).

Embora obrigatória, a participação na Ambientação estava condicionada à iniciativa dos próprios servidores que, além de realizarem o cadastramento no aperfeiçoamento, também fariam a solicitação de inscrição em cada um dos 8 treinamentos (Quadro 1). O projeto não previa cadastramento e inscrição automáticos; além disso, não era possível prever a disponibilidade do servidor para ausentar-se do seu local de trabalho, a fim de participar dos treinamentos nas datas ofertadas (IFES, 2016).

Segundo os responsáveis pelo projeto, os treinamentos foram ofertados nas unidades educacionais que compõem o IFES (Quadro 2) na intenção de aumentar a participação dos servidores, minimizar os deslocamentos de servidores para outras unidades, e ainda assim, permitir a integração interunidades, uma vez que a participação nas turmas estava associada ao interesse e à disponibilidade de cada participante, observado o limite de vagas por turma. Também, um mesmo treinamento era ofertado tantas vezes quanto necessárias para buscar atender à demanda de interessados cadastrados para participar dos treinamentos.

O IFES constitui-se um ambiente favorável à implementação do projeto, dado que, por se tratar de instituição de ensino, conta com um quadro diversificado de especialistas, o que permitiu trabalhar com uma grande variedade de instrutores. A limitação, no entanto, foi encontrada na restrição legal de carga horária máxima anual dedicada à instrutoria (IFES, 2016).

Quadro 1: Aperfeiçoamento I – Ambientação Institucional

Aperfeiçoamento	Treinamentos obrigatórios	Carga horária
Ambientação Institucional	Documentos Institucionais (8horas)	100h
	Fundamentos da Ética (8horas)	
	<u>História das instituições federais de Educação Profissional e Tecnológica (EPT) e história da EPT no Brasil (12 horas)</u>	
	<u>Legislação educacional geral e específica em EPT e políticas públicas em EPT e proposta pedagógica institucional (16horas)</u>	
	Legislação Específica (Lei 8.112/90) – módulo I (16horas)	
	Legislação Específica (Lei 8.112/90) – módulo II (8horas)	
	Modelagem de Processos (16horas)	
	Racionalização do Trabalho (16horas)	

Fonte: <http://pse.ifes.edu.br/cds/site/>

Quadro 2: Regiões para oferta dos treinamentos

Regiões	Unidades Educacionais
Central	Microrregião Metropolitana: Reitoria e os <i>Campi</i> Cariacica, Guarapari, Serra, Vila Velha e Vitória Metrópole Expandida Sul: <i>Campus</i> Piúma Sudoeste Serrana: <i>Campus</i> Venda Nova do Imigrante
Norte	Polo Linhares: <i>Campi</i> Aracruz e Linhares Litoral Norte: <i>Campus</i> São Mateus
Noroeste	Polo Colatina: <i>Campi</i> Colatina e Itapina Central Serrana: <i>Campus</i> Santa Teresa Noroeste 2: <i>Campus</i> Nova Venécia
Sul	Polo Cachoeiro: <i>Campus</i> Cachoeiro de Itapemirim Caparaó: <i>Campi</i> Alegre e Ibatiba

Fonte: <http://pse.ifes.edu.br/cds/site/>

3.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO IFES

Instituído pela Lei nº 11.091 (BRASIL, 2005) e regulamentado pelo Decreto nº 5.825 (BRASIL, 2006), o Programa de Avaliação de Desempenho compõe o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação – PCCTAE, aprovado pela Resolução do Conselho Diretor nº 11/ 2007 (IFES, 2016).

O Programa foi proposto como instrumento de gestão de pessoas, com vistas à melhoria da qualidade do trabalho, por meio do qual seria possível identificar a integração dos servidores com a Instituição, além de identificar problemas de supervisão.

A avaliação de desempenho foi estruturada para contemplar três segmentos, o próprio servidor (Autoavaliação), a equipe e a chefia (Hetero-avaliação), e o usuário (Avaliação do usuário). Para cada segmento, são utilizados formulários para registrar a percepção do desempenho do servidor avaliado.

Autoavaliação (AUTO) – registro das notas atribuídas pelo próprio servidor sobre seu próprio desempenho.

Heteroavaliação (PARES) – registro das notas atribuídas pelos pares e chefia sobre o desempenho do avaliado. Participam dessa perspectiva além da chefia do avaliado mais, no mínimo, outros dois servidores que tenham exercício no mesmo setor/gerência ou diretoria que o servidor avaliado. É utilizado um único formulário para registro da nota atribuída ao desempenho. Por isso as notas são resultado de consenso entre os avaliadores.

Avaliação do Usuário (USUÁRIO) – média das notas atribuídas por usuários internos ao serviço prestado pela unidade organizacional do servidor avaliado.

Na operacionalização da avaliação de desempenho, a partir da data de admissão do servidor, a cada 9 (nove) meses, a área de recursos humanos distribui formulários que são preenchidos pelos avaliados e avaliadores. As pontuações 5, 10, 15 e 20 correspondentes aos indicadores **nunca, às vezes, quase sempre e sempre** são atribuídas a quesitos operacionais e comportamentais. Cada um dos segmentos atribui pontuação máxima de até 200 pontos.

A despeito da tentativa de aproximar-se do modelo de avaliação de 360 graus, na avaliação de desempenho no IFES, não é empregado mecanismo objetivo de desempenho produtivo do indivíduo, e sim, percepções subjetivas capturadas pela avaliação dos segmentos.

4 RESULTADOS

4.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA E TESTE DE DIFERENÇA DE MÉDIAS

A partir da coleta de dados, foram selecionados indivíduos que participaram e que não participaram de treinamentos para comparação de seus desempenhos. Os indivíduos foram classificados quanto a quem fez treinamento e quem não o fez. Para isso, foi criada uma variável *dummy* Treinamento igual a 1 para indivíduos que receberam treinamento, e 0 caso contrário.

A estatística descritiva das variáveis observadas neste estudo consta no painel A, da tabela 1 a seguir. No painel B, encontram-se os resultados dos testes de diferenças de médias para as variáveis utilizadas entre os dois grupos de indivíduos.

Tabela 1: Estatística descritiva e teste de diferença de médias

(Continua)

Painel A: Estatística Descritiva										
Apresenta a caracterização dos indivíduos quanto a quem não fez treinamento e quem o fez para comparação de seus desempenhos e demais variáveis utilizadas no estudo										
Não fez treinamento						Fez treinamento				
Variável	Obs.	Média	Desvio padrão	Min	Max	Obs.	Média	Desvio-padrão	Min	Max
Pares	3325	192.99	15.85	48	200	1493	193.65	12.04	70	200
Auto	3325	191.08	22.30	30	200	1493	191.82	16.42	33	200
Usuário	3325	184.59	24.81	18	200	1493	183.64	21.66	40	200
Idade	3325	41.83	10.03	20	72	1493	36.28	7.56	22	64
Tempo	2752	10.78	8.81	0	31	1134	3.52	3.92	0	29
Gênero	3325	0.5413	0.4983	0	1	1493	0.5077	0.50	0	1

Tabela 1: Estatística descritiva e teste de diferença de médias

(Conclusão)

Painel B: Teste de diferença de médias das avaliações						
Apresenta a diferença das médias das características entre os dois grupos						
	Não fez treinamento		Fez treinamento		Diferença	
Variável	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão		
Pares	192.99	15.85	193.65	12.04	-0,6619	0.150
Auto	191.08	22.30	191.82	16.42	-0,7453	0.247
Usuário	184.59	24.81	183.64	21.66	0.9501	0.950
Idade	41.83	10.03	36.28	7.56	5.5465***	0.000
Tempo	10.78	8.81	3.52	3.92	7.2611***	0.000

Fonte: Elaborada pelo autor

*** Representam coeficientes significativos a 1%

No painel A, constata-se que, entre os indivíduos que não fizeram treinamento, estão os com idade mais avançada (41 anos em média) e os que têm mais tempo de serviço (11 anos em média). Entre os que fizeram treinamento, estão os mais jovens (36 anos em média) e que têm menos tempo de serviço (3 anos e meio em média).

O painel B mostra os resultados dos testes de diferenças de médias das avaliações dos dois grupos de indivíduos para todo o período analisado. Verifica-se que, embora existam diferenças entre os indivíduos que fizeram e não fizeram treinamento, em relação à idade e tempo, quando analisado todo o período da amostra, os dois grupos não apresentaram diferenças significativas com relação às médias de desempenho. Em particular, tal resultado está alinhado com o objetivo do programa de Ambientação que visava promover treinamento introdutório aos novos servidores, para que esses pudessem ter melhor desempenho em suas funções.

O fato de os servidores mais jovens e com menos tempo de serviço serem os que mais participaram de treinamentos pode ser consequência de a Ambientação ter sido instituída como obrigatória para os novos servidores (IFES, 2016).

Além disso, é possível que os servidores com mais idade e mais tempo de serviço, apesar de poder fazer os treinamentos de forma optativa, talvez não tenham motivação para se capacitar, em razão da proximidade com a aposentadoria (PANTOJA *et al.*, 2012). Em um estudo cujo objetivo foi identificar efeito de horas de treinamento com aspectos do desempenho organizacional (produtividade, taxa de inovação e taxa de rotatividade), foi obtido resultado de menor participação em treinamentos, entre trabalhadores mais velhos, cuja natureza exata da relação, para os pesquisadores, estava associada a variáveis como contexto cultural em que a organização estava inserida (MCNAMARA *et al.*, 2012).

Tais resultados sugerem que, tal como em Salas *et al.* (2012), fatores como envelhecimento dos trabalhadores e a presença de nova geração no ambiente de trabalho, com motivações e expectativas distintas quanto à aprendizagem, requerem das organizações uma abordagem diferenciada quanto aos planos de treinamento propostos (SALAS *et al.*, 2012).

Na variável Usuário, observa-se maior variação entre as notas mínimas (18 pontos em média) atribuídas ao grupo de não treinados, e máximas (200 pontos em média) atribuídas ao grupo que fez treinamento. Essa variável captura a percepção de desempenho organizacional, dado que a nota é atribuída ao setor. Entretanto, esse resultado não permite interpretações, dado que o modelo de avaliação adotado na Instituição não estabelece métricas objetivas de desempenho (DE MELO SANTOS *et al.*, 2014; DENISI, SMITH, 2014).

Na Tabela 2, são apresentados testes complementares ao teste de diferença de médias para os dois grupos de indivíduos, utilizando apenas dados de antes da realização de treinamentos, com o intuito de mitigar problemas de auto-seleção e verificar que os desempenhos desses indivíduos não eram diferentes. Observa-se que, como o coeficiente da variável treinamento não foi significativo, os desempenhos dos indivíduos que treinaram e não treinaram não eram diferentes no período anterior ao treinamento. Assim, indivíduos treinados e não treinados receberam a mesma média de avaliações, antes dos treinamentos.

Tabela 2: Comparação dos dois grupos antes de treinamentos

Testes para verificar que as diferenças não são resultado de características individuais, usando apenas avaliações realizadas antes de treinamentos				
Variável	Coeficiente	Erro padrão	t	P>t
Treinamento	-1.158	1.068	-1.08	0.278
Auto	0.522	0.011	43.56	0.000
Usuário	0.035	0.010	3.28	0.001
Idade	0.025	0.027	0.92	0.359
Tempo	-0.029	0.032	-0.92	0.358
Gênero	1.881	0.378	4.98	0.000
Número de observações = 2845				

Definição: **Treinamento** = indivíduo treinado; **Auto** = percepção do próprio servidor sobre seu desempenho; **Usuário** = percepção sobre o desempenho do setor. Nota atribuída pelos usuários internos do serviço; **Idade** = idade dos indivíduos; **Tempo** = tempo de serviço na organização; **Gênero** = Masculino e Feminino.

Fonte: Elaborada pelo autor

4.2 ANALISANDO O GRUPO DE TRATAMENTO – ANTES E DEPOIS DE TREINAMENTOS

Na Tabela 3, são mostrados os resultados de comparações entre indivíduos do grupo que participou de treinamento (Tratamento), considerando-se observações de todo o período analisado, antes e depois dos treinamentos. Observa-se que, em princípio, houve uma melhora no desempenho dos indivíduos após participarem de treinamentos. Contudo, características endógenas podem ter contribuído para essa melhora, pois não foram analisados dados do grupo de controle que pudessem eliminar essas características.

Tabela 3: Comparação apenas para quem fez treinamento

Testes aplicados antes e depois dos treinamentos, somente para indivíduos que participaram de treinamento				
Variável	Coeficiente	Erro padrão	t	P>t
Did	2.039	1.036	1.97	0.049
Auto	0.402	0.021	18.72	0.000
Usuário	0.025	0.014	1.73	0.084
Idade	0.020	0.037	0.54	0.588
Tempo	-0.034	0.075	-0.46	0.649
Gênero	2.566	0.567	4.53	0.000
Número de observações = 1134				

Definição: **Did**= indivíduo treinado; **Auto** = percepção do próprio servidor sobre seu desempenho; **Usuário** = percepção sobre o desempenho do setor.

Nota atribuída pelos usuários internos do serviço; **Idade** = idade dos indivíduos; **Tempo** = tempo de serviço na organização; **Gênero** = Masculino e Feminino.

Fonte: Elaborada pelo autor

Efeitos de características endógenas podem ser verificados em diversos estudos, por exemplo, De Grip, Sauermann (2012), em um experimento que identificou efeitos de treinamento sobre a produtividade, em que mostraram aumento de 10% no desempenho de trabalhadores em atividade de *Call Center*, após eles terem participado de treinamentos, quando comparado o grupo de tratamento com o grupo de controle.

Em outro experimento feito para estimar quanto o treinamento contribui para melhoria da produtividade individual, comparando dados de duas montadoras japonesas, Ariga *et al.* (2013) concluíram que resultados sobre o efeito de treinamento no trabalho variaram em razão da variável dependente utilizada, possibilitando a interpretação que características individuais, do local de trabalho e da relação entre os pares e supervisores podem alterar os resultados.

Na pesquisa de Magalhães *et al.* (2010), cujo objetivo foi identificar o modo como o aperfeiçoamento de servidores técnico-administrativos influencia a realização das atividades em uma Instituição Pública de Ensino, constatou-se que diversos elementos interferem na dinâmica do processo, entre os quais a ausência de uma política de capacitação explícita que impactaram negativamente os resultados esperados.

Logo, características endógenas podem afetar o desempenho e contribuir para o aumento do desempenho do grupo de servidores analisados, tal como na Tabela 3. Ou seja, não é possível avaliar o efeito direto do treinamento a partir desses resultados, uma vez que o teste não foi controlado pelo grupo de indivíduos não treinados. Logo, é necessário levar em consideração o grupo de controle.

4.3 EFEITOS DOS TREINAMENTOS

Na Tabela 4, são apresentados os resultados da análise dos dados comparando os dois grupos de indivíduos, incluindo observações após os indivíduos que fizeram treinamento terem sido treinados. Tais resultados mostram que os dois grupos não apresentaram diferenças de desempenho e que o treinamento não teve efeito significativo no grupo que treinou (Coeficiente da variável Did não foi significativo).

Esses resultados reforçam um dos principais problemas do serviço público brasileiro, cuja legislação trabalhista e características das Organizações são barreiras para a remuneração variável, o que poderia funcionar como mecanismo de incentivo, para participação em treinamentos, para melhoria de desempenho e produtividade (DE GRIP, SAUERMANN, 2012; AGRAWAL, 2013; COLOMBO, STANCA, 2014; KOGA, 2014; GUERRAZZI, 2016; MENDÉZ, SEPÚLVEDA, VALDÉS, 2015).

Combinado a esse problema, sabe-se que a aprendizagem contínua está mais presente na cultura de empresas do setor privado, em razão da percepção de oportunidades de crescimento, o que não é perceptível no setor público (CAVAZOTTE, DE ASSIS MORENO JR e TURANO, 2015).

Nesse caso, não é possível rejeitar a hipótese H1 de que, na ausência de mecanismo de incentivos, o treinamento não tem impacto sobre o desempenho individual de servidores públicos.

Tabela 4: Comparação dos dois grupos, após o grupo de indivíduos que fizeram treinamento ter sido treinado

Resultados da regressão da variável avaliação dos pares para os dois grupos de indivíduos				
Variável	Coeficiente	Erro padrão	t	P>t
Treinamento	-0.952	1.447	-0.66	0.510
Did	1.083	1.450	0.75	0.455
Auto	0.489	0.022	22.02	0.000
Usuário	0.054	0.015	3.55	0.000
Idade	0.018	0.027	0.70	0.483
Tempo	-0.013	0.033	-0.39	0.693
Gênero	1.971	0.384	5.13	0.000
Número de observações = 3830				
Definição: Treinamento = Did = indivíduo treinado; Auto = percepção do próprio servidor sobre seu desempenho; Usuário = percepção sobre o desempenho do setor. Nota atribuída pelos usuários internos do serviço; Idade = idade dos indivíduos; Tempo = tempo de serviço na organização; Gênero = Masculino e Feminino.				

Fonte: Elaborada pelo autor

Outro fator que corrobora com a falta de incentivos ao treinamento por parte da Organização foi a criação da Ambientação como capacitação obrigatória, o que pode diminuir a motivação que leva o indivíduo a participar do treinamento, além de provocar atitude menos favorável para o aprendizado (SALAS *et al.*, 2012).

Nota-se, todavia que, nos treinamentos promovidos no IFES, eram realizadas apenas avaliações de reação e de aprendizagem, dois dos quatro fatores do modelo de Kirkpatrick (citado por SALAS *et al.*, 2012). Não há registros de implementação de avaliação de resultados que pudessem identificar, por exemplo, redução de erros, nem avaliações de comportamento no cargo, que possibilitassem verificar mudança

de comportamento no trabalho, impossibilitando mensurar retorno sobre investimento em treinamentos (KUMPIKAITÉ, 2015).

Assim, reforça-se a constatação de que a eficiência da avaliação do desempenho produtivo do indivíduo será identificada mediante um programa completo de gestão do desempenho, que inclua todas as práticas e políticas organizacionais, além de objetivos claros e métricas que não apresentem resultados distorcidos (AGUINIS, PIERCE, 2008; GRUMAN; SAKS, 2011; SPEKLÉ, VERBEETEN, 2014).

É possível que a melhoria do desempenho de servidores, que não levaram em consideração o grupo de controle, apresentada nos resultados, esteja associada ao ganho de experiência no tempo e não aos treinamentos, que podem não estar cumprindo a finalidade de melhorar o desempenho individual (AGUINIS, KRAIGER, 2009; ARIGA *et al.*, 2013; FONSECA *et al.*, 2013).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em geral, os resultados obtidos sugerem que os treinamentos introdutórios, ofertados pelo IFES não tem impacto sobre o desempenho individual de servidores públicos. Tais resultados podem derivar não da ineficácia do treinamento, mas do processo de avaliação de desempenho cujo modelo baseado em percepção de desempenho pode gerar resultados distorcidos (AGUINIS, PIERCE, 2008; SPEKLÉ, VERBEETEN, 2014).

Assim, considerando que ao redor do mundo a nova gestão pública está baseada em resultados, faz-se necessário superar a falta de metas e de resultados na agenda de trabalho das instituições públicas brasileiras (CODA, CODA, 2014), e implementar um programa de gestão de desempenho baseado em objetivos claros e em métricas que não gerem resultados distorcidos, que englobe a complexidade de informações relativas às características individuais e organizacionais (MATEI, ANTONIE, 2014; SPEKLÉ, VERBEETEN, 2014).

Em paralelo, é preciso investir em processos de mudança organizacional que instituem a aprendizagem contínua como parte da cultura da Instituição, com vistas à melhoria de desempenho individual e organizacional (CAVAZOTTE, DE ASSIS MORENO JR e TURANO, 2015). Barreiras burocráticas e de descontinuidade devem ser superadas, a fim de possibilitar a implementação de programas de capacitação e de avaliação de desempenho que incentivem o comprometimento e o engajamento dos servidores (FILARDI *et al.*, 2016).

Assim, em especial no serviço público, em que os recursos não são ilimitados, programas de treinamentos devem levar em consideração o antes, o durante e o depois dos treinamentos.

Isso implica na implementação de programas de treinamento que sejam projetados com base em avaliação de necessidades (SALAS *et al.*, 2012). Bem como, na realização de avaliação dos treinamentos a fim de identificar os resultados alcançados (BISPO, 2013).

A implementação de programas de treinamentos pode apoiar-se no ambiente propício em que se constitui uma Instituição de Ensino, que conta com diversidade de especialistas em seu quadro de servidores, e ter neles os multiplicadores de conhecimento, dando sustentabilidade às ações de capacitação (MAGALHÃES *et al.*, 2010).

Para tanto, a Instituição deve promover um ambiente favorável para a transferência de aprendizado, incentivando a troca de experiências entre servidores treinados e não treinados como forma de valorização das competências acumuladas no âmbito da Organização (AGUINIS, KRAIGER, 2009; ARIGA *et al.*, 2013; FONSECA *et al.*, 2013).

Quanto à avaliação dos treinamentos, é recomendável que sejam realizadas avaliações sequencialmente, conforme o modelo proposto por Kirkpatrick (citado por SALAS *et al.*, 2012), reação (imediatamente após o treinamento), aprendizagem (durante o treinamento), comportamento e resultados (algum tempo após o treinamento, medirão respectivamente, mudança de comportamento no cargo, e resultados tangíveis, como lucratividade ou menor número de erros). Assim, recomenda-se o uso de avaliações que apresentem resultados de efetividade dos

treinamentos, que forneçam à Instituição os indicadores necessários à gestão de recursos públicos (GONÇALVES, MOURÃO, 2011).

Nesse contexto, é recomendável também que a área de Recursos Humanos alcance um papel estratégico, já que o sucesso de uma política integrada de recursos humanos é fundamental para o sucesso da implementação de programas de treinamento e de gestão do desempenho (MAGALHÃES, 2010).

Esta pesquisa poderá trazer contribuições para o IFES, colaborando com decisões sobre a implementação da política de capacitação de pessoal, que se encontra em fase de elaboração, por comissão designada pelo Reitor (IFES, 2016), bem como com um possível aprimoramento do programa de avaliação de desempenho, que poderá evoluir para o programa de gestão do desempenho.

Além disso, após revisão da literatura, foi possível identificar que esta pesquisa se diferencia das demais ao investigar efeitos dos treinamentos sobre o desempenho dos trabalhadores do setor público. Contudo, os resultados não podem ser generalizados em razão da realidade e particularidade das Instituições Públicas de Ensino, como Institutos e Universidades Federais, embora servidores Técnico-administrativos em Educação estejam nos quadros de servidores dessas Instituições.

Dessa forma, sugerimos que estudos futuros sejam realizados em outras Instituições Federais de Ensino, a fim de verificar se os resultados encontrados na realidade do IFES serão semelhantes em outras Instituições. Estudos futuros poderão ser novamente realizados no próprio IFES, após implementação da política de capacitação para verificar se os resultados terão sido alterados.

REFERÊNCIAS

AGRAWAL, C. Performance-related Pay-Hype versus Reality: With Special Reference to Public Sector Organizations. **Management and Labour Studies**, 37(4), 337–344, 2013.

AGUINIS, H.; PIERCE, C. A. Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. **Journal of Organizational Behavior**, v. 29, n. 1, p. 139-145, 2008.

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.

AKIM, É. K.; MERGULHÃO, R. C. Panorama da produção intelectual sobre a medição de desempenho na gestão pública. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 2, p. 337-366, 2015.

ARIGA, K., KUROSAWA, M., OHTAKE, F., SASAKI, M., YAMANE, S. Organization adjustments, job training and productivity: Evidence from Japanese automobile makers. **Journal of the Japanese and International Economies**, 27, 1-34, 2013.

BÉGIN, L.; VÉNIARD, A. L'évaluation à 360: le rôle du feedback par les pairs comme outil de développement des compétences comportementales des futurs managers. **Management & Avenir**, n. 4, p. 32-51, 2013.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; GUIMARÃES, T. de A. Organizational performance and its relation with management competencies, perceived organizational support and training. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 47, n. 4, p. 523-539, 2012.

BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** Dispõe sobre a Estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm>. Acesso em: 1º out. 2015.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.** Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 1º out. 2015.

BRASIL. **DECRETO nº 5.824, DE 29 DE JUNHO DE 2006.** Estabelece as Diretrizes para Elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm>. Acesso em: 1º out. 2015.

BRASIL. **Tribunal de Contas da União. Acórdão 866/2011 – Plenário.**

BRESSER-PEREIRA, L.C. Democracia, estado social e reforma gerencial. **Revista de administração de empresas**, v. 50, n. 1, p. 112-116, 2010.

BUDWORTH, M.H.; MANN, S. L. Performance management: Where do we go from here?. **Human Resource Management Review**, v. 21, n. 2, p. 81-84, 2011.

CAMPBELL, J. P. Personnel training and development. **Annual Review of Psychology**, 22, 565–60, 1971.

CARVALHO, A.I. de. Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa. Brasília: **ENAP**, 2009.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; MORENO JR, V. A.; TURANO, L. M. Continuous learning culture, attitudes and job performance: comparing companies in public and private sectors. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 6, p. 1555-1578, 2015.

CHIABURU, D. S., VAN DAM, K., HUTCHINS, H. M. (2010). Social support in the workplace and training transfer: A longitudinal analysis. **International Journal of Selection and Assessment**, 18, 187–2010.

CODA, R.; CODA, D.A. Desempenho Estratégico do Departamento de Gestão de Recursos Humanos: uma Pesquisa Exploratória Acerca das Implicações dos Estilos Comportamentais de seus Profissionais. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 11, n. 4, p. 116-140, 2014.

COLOMBO, E.; STANCA, L. The impact of training on productivity: evidence from a panel of Italian firms. **International Journal of Manpower**, v. 35, n. 8, p. 1140-1158, 2014.

DA SILVA, J. R.; BALASSIANO, M.; DA SILVA, A. R. L. Burocrata Proteano: Articulações de Carreira em torno e além do Setor Público. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 1, p. 1-19, 2014.

DE BRITO, R. P.; DE OLIVEIRA, Lucia Barbosa. The Relationship Between Human Resource Management and Organizational Performance. **Brazilian Business Review**, v. 13, n. 3, p. 90, 2016.

DE GRIP, Andries; SAUERMAN, Jan. The Effects of Training on Own and Co-worker Productivity: Evidence from a Field Experiment*. **The Economic Journal**, v. 122, n. 560, p. 376-399, 2012.

DE GRIP, Andries; SAUERMANN, Jan. The effect of training on productivity: The transfer of on-the-job training from the perspective of economics. **Educational Research Review**, v. 8, p. 28-36, 2013.

DE MELO SANTOS, N., BRONZO, M., DE OLIVEIRA, M. P. V.; DE RESENDE, P. T. V. Cultura organizacional, estrutura organizacional e gestão de pessoas como bases para uma gestão orientada por processos e seus impactos no desempenho organizacional. **BBR-Brazilian Business Review**, 11(3), 106-129, 2014.

DENISI, A.; SMITH, C. E. Performance appraisal, performance management, and firm-level performance: a review, a proposed model, and new directions for future research. **The Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 127-179, 2014.

FILARDI, F.; FREITAS, A. S. D.; IRIGARAY, H. A.; AYRES, A. B. (Im) Possibilities for applying the Excellence in Public Management Model (MEGP). **Revista de Administração Pública**, 50(1), 81-106, 2016.

FONSECA, D. R. D., MENESES, P. P. M., SILVA FILHO, A. I. D., CAMPOS, N. G. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, 47(6), 1451-1475, 2013.

FREITAS, W.R.S.; JABBOUR, C. J. C. Rumo à Gestão Estratégica de Recursos Humanos: estudo de caso em uma organização pública paulista. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 26, p. 163, 2010.

GONÇALVES, A.; MOURÃO, L. A expectativa em relação ao treinamento influencia o impacto das ações de capacitação? **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 2, p. 483-513, 2011.

GROSSMAN, R.; SALAS, E. The transfer of training: what really matters. **International Journal of Training and Development**, v. 15, n. 2, p. 103-120, 2011.

GRUMAN, J. A.; SAKS, A. M. Performance management and employee engagement. **Human Resource Management Review**, v. 21, n. 2, p. 123-136, 2011.

GUERRAZZI, M. The effect of training on Italian firms' productivity: microeconomic and macroeconomic perspectives. **International Journal of Training and Development**, v. 20, n. 1, p. 38-57, 2016.

IFES. Resolução CD nº 11, DE 07.MAI.2007. Disponível em: <http://www.cefetes.br/internet_arquivos/O_Cefetes/Informacoes_institucionais/Conselho_Diretor/Resolucoes/2007/res_cd_11_2007.pdf>. Acesso em: 3. jan. 2016.

IFES. Resolução CD nº 14, DE 9. mai. 2008. Disponível em: <http://www.cefetes.br/internet_arquivos/O_Cefetes/Informacoes_institucionais/Conselho_Diretor/Resolucoes/2008/res_14_2008.pdf>. Acesso em: 3 jan. 2016.

IFES. **Cursos de Desenvolvimento de Servidores** – CDS. Disponível em: <<http://pse.ifes.edu.br/cds/site/>>. Acesso em: 3 jan. 2016.

IFES. **Portaria GR nº 1.977, de 13 de julho de 2016**. Disponível em: <<https://gedoc.ifes.edu.br/documento/15A381C3548957667E391C9905F95EB2?inline>>. Acesso em: 27 jul. 2016.

JÄRVALT; K. RANDMA-LHV, T. Public sector HRM: the case of no Central Human Resource Strategy. **Baltic Journal of Management**, v. 5, n. 2. p. 242-256, 2010.

JUNIOR, F. A. C.; BORGES-ANDRADE, J. E. Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v. 16, n. 2, p. 111-120, 2011.

JUNIOR, Santos; BISPO, Ailton. Avaliação de impacto de um treinamento introdutório sobre o desempenho dos egressos. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, da Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

JUNIOR, O. de S. G.; ZOUAIN, D. M.; DE OLIVEIRA ALMEIDA, G. Competências e habilidades relevantes para um chefe de unidade descentralizada de perícia da Polícia Federal. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 4, 2014.

KLERING, L.R; PORSE, M.C.S; GUADAGNIN, L. A. **Novos caminhos da Administração Pública Brasileira**. Análise, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 4-17, jan./jun. 2010.

KOGA, N. M. Gestão de pessoas na administração pública japonesa. **Revista do Serviço Público**, v. 58, n. 1, p. 97-106, 2014.

KUMPIKAITÉ, V. Human resource training evaluation. **Engineering economics**, v. 55, n. 5, 2015.

MAGALHÃES, E. M. D., OLIVEIRA, A. R. D., CUNHA, N. R. D. S., LIMA, A. A. T. D. F., CAMPOS, D. C. D. S.. Training policy for the technical-administrative staff at the Federal University of Viçosa (UFV) as perceived by trained employees and managers. **Revista de Administração Pública**, 44(1), 55-86., 2010.

MARTIN, H. J. Workplace climate and peer support as determinants of training transfer. **Human Resource Development Quarterly**, 21, 87–104, 2010.

MATEI, A.; ANTONIE, C. The New Public Management within the Complexity Model. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 109, p. 1125-1129, 2014.

MCNAMARA, T. K., PARRY, E., LEE, J., PITT-CATSOUPHES, M. (2012). The effect of training on organizational performance: differences by age composition and cultural context. **The International Journal of Human Resource**. v. 23, n. 6, p. 1226-1244, 2012.

MÉNDEZ, F.; SEPÚLVEDA, F.; VALDÉS, N. **Legalization and Human Capital Accumulation**, 2015.

MÉNDEZ, F.; SEPÚLVEDA, F. A Comparative Study of Training in the Private and Public Sectors: Evidence from the United Kingdom And The United States. **Contemporary Economic Policy**, v. 34, n. 1, p. 107-118, 2016.

MOTTA, P. R. M. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, p. 82-90, 2013.

MURPHY, K. R.; DENISI, A. A model of the appraisal process **Performance management systems: a global perspective**, p. 81, 2008.

OCDE, PISA. Results: What Students Know and Can Do: Student Performance in **Reading, Mathematics and Science** (Volume I). 2010.

PANTOJA, M. J., IGLESIAS, M., BENEVENUTO, R PAULA, A. D. **Política nacional de desenvolvimento de pessoal na administração pública federal: uma caracterização da capacitação por competências na administração pública federal**, 2012.

PATEL, L. ASTD State of the industry report 2010. Alexandria, VA: **American Society for Training & Development**, 2010.

PECI, A.; PIERANTI, O.P.; RODRIGUES, S. Governança e New Public Management; Convergências e Contradições no Contexto Brasileiro. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 46, jul./set, 2008.

POISTER, T. H.; THOMAS, J. C.; BERRYMAN, A. F. Reaching Out to Stakeholders: The Georgia DOT 360-Degree Assessment Model. **Public Performance & Management Review**, v. 37, n. 2, p. 302-328, 2013.

PULAKOS, E. D. **Performance management: a new approach for driving business results**. John Wiley & Sons, 2009.

SALAS, E., CANNON-BOWERS, J. A. The science of training: A decade of progress. **Annual Review of Psychology**, 52, 471-499, 2001.

SALAS, E., TANNENBAUM, S. I., KRAIGER, K., & SMITH-JENTSCH, K. A. The science of training and development in organizations: What matters in practice. **Psychological science in the public interest**, 13(2), 74-101, 2012.

SEPÚLVEDA, F. Training and Productivity: evidence for US manufacturing industries. **Oxford Economic Papers**.V. 62. 2010.

SOFIA LOPES, A.; TEIXEIRA, P. Productivity, wages, and the returns to firm-provided training: fair shared capitalism?. **International Journal of Manpower**, v. 34, n. 7, p. 776-793, 2013.

SPEKLÉ, R. F.; VERBEETEN, F.H.M. The use of performance measurement systems in the public sector: effects on performance. **Management Accounting Research**, v. 25, n. 2, p. 131-146, 2014.

VERBEETEN, F. H. M; SPEKLÉ, R. F. Management Control, Results-Oriented Culture and Public Sector Performance: Empirical Evidence on New Public Management. **Organization studies**, v. 36, n. 7, p. 953-978, 2015.