

FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A

LAIS ALVES GARCIA

**ESCOLA DE GOVERNO VOLTADA PARA GESTÃO DE
RESULTADOS: o desafio do monitoramento dos cursos de
capacitação**

**VITÓRIA
2024**

LAIS ALVES GARCIA

**ESCOLA DE GOVERNO VOLTADA PARA GESTÃO DE
RESULTADOS: o desafio do monitoramento dos cursos de
capacitação.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração e Ciências Contábeis – Nível Profissionalizante.

Orientador: Prof. Dr. Felipe Storch Damasceno

**VITÓRIA
2024**

LAIS ALVES GARCIA

**ESCOLA DE GOVERNO VOLTADA PARA GESTÃO DE
RESULTADOS: o desafio do monitoramento dos cursos de
capacitação.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração e Ciências Contábeis – Nível Profissionalizante.

Aprovada em 11 de junho de 2024.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profº Dr.: FELIPE STORCH DAMASCENO
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Profº Dr.: PEDRO ABDIAS GALVÃO LYRA
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Profº Dr.: PABLO SILVA LIRA
Instituto Jones dos Santos Neves

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar meus sinceros agradecimentos a todas as pessoas que contribuíram para a realização desta dissertação e para o meu crescimento acadêmico. Em especial, desejo agradecer ao meu companheiro de todas as horas, Jairo de Carvalho Guimarães Junior, cujo apoio e dedicação foram fundamentais ao longo dessa jornada.

Gostaria também de agradecer aos meus colegas e professores do curso de Mestrado da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças. O convívio com vocês foi enriquecedor, proporcionando-me aprendizado e crescimento através de algumas calorosas discussões. Em particular, gostaria de agradecer aos colegas Márcio Becali, Emanuela Freitas e Sandro Bastos pelos trabalhos feitos em equipe, os quais contribuíram para o desenvolvimento desta dissertação.

Expresso meu sincero agradecimento à minha cunhada Gabriela pelo apoio e incentivo. Você sabe o quão fundamental foi para eu chegar até aqui.

Gostaria de estender meus agradecimentos à minha madrasta Eliana Garcia e ao meu pai Luis Garcia por seu incentivo constante ao longo da minha trajetória acadêmica, principalmente pela orientação paralela durante os almoços de domingo. Suas palavras de encorajamento e confiança em mim foram verdadeiramente inspiradoras.

Por fim, gostaria de expressar minha gratidão à minha mãe Mirian Alves, e ao meu padrasto João Batista, por seu amor, apoio e compreensão ao longo de toda a minha vida. Sem o constante suporte de vocês, eu não teria alcançado este marco significativo em minha carreira acadêmica.

A todos vocês, meu profundo agradecimento. Seus apoios, incentivos e presença foram inestimáveis e fizeram a diferença em minha jornada.

"Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, e não há sucesso no que não se gerencia".

(William Edwards Deming)

RESUMO

Este estudo investigou a congruência entre a percepção de qualidade dos cursos de capacitação da Escola de Serviço Público do Espírito Santo (Esesp), percebida pelos alunos, e a percepção de impacto desses cursos pelos gestores. Através da metodologia de Investigação Baseada em Design (IBD), desenvolveu-se uma ferramenta de avaliação que aborda tanto a qualidade quanto o impacto dos cursos. Na literatura, identificaram-se cinco construções fundamentais - pedagógicas, didáticas e físicas - para avaliar a qualidade, enquanto o impacto foi mensurado em termos de eficácia e aplicabilidade no contexto diário. Os resultados destacaram lacunas entre as percepções de qualidade e impacto, fornecendo insights relevantes para a formulação de estratégias de aprimoramento direcionados. Reconhecendo as limitações decorrentes do tamanho restrito da amostra, sugere-se a realização de pesquisas futuras visando ampliar a compreensão e aplicabilidade dos achados encontrados. Em resumo, esta dissertação contribui para uma compreensão mais profunda da eficácia dos cursos de capacitação na Esesp, fornecendo subsídios para o aprimoramento do alinhamento entre as ofertas de cursos e as necessidades reais da gestão pública.

Palavras-chave: fiscalização de cursos; avaliação de programas de formação; escola de governo; investigação baseada em design.

ABSTRACT

This study investigated the congruence between the perceived quality of training courses at the Escola de Serviço Público do Espírito Santo (Esesp), as perceived by the students, and the perceived impact of these courses by the managers. Through the methodology of Design-Based Research (DBR), an evaluation tool was developed that addresses both the quality and impact of the courses. In the literature, five fundamental constructs - pedagogical, didactic, and physical - were identified to evaluate quality, while impact was measured in terms of effectiveness and applicability in the daily context. The results highlighted gaps between the perceptions of quality and impact, providing relevant insights for the formulation of targeted improvement strategies. Recognizing the limitations resulting from the restricted sample size, it is suggested that future research be conducted to expand the understanding and applicability of the findings. In summary, this dissertation contributes to a deeper understanding of the effectiveness of training courses at Esesp, providing support for enhancing the alignment between course offerings and the real needs of public management.

Keywords: Course oversight; training program evaluation; school of government; design-based research.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 GESTÃO PÚBLICA VOLTADA PARA RESULTADOS	14
2.2 MODELO DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO	16
2.3 INDICADORES DE AVALIAÇÃO	20
3 METODOLOGIA	26
3.1 FASE INICIAL.....	26
3.2 O ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO E TESTE	28
3.3 FASE DE ANÁLISE	30
4 MONITORAMENTO DOS CURSOS DE CAPACITAÇÃO EM METODOLOGIA BASEADA EM DESIGN	32
4.1 A QUALIDADE	32
4.2 O IMPACTO	36
4.3 ANÁLISE DA CORRESPONDÊNCIA ENTRE PERCEPÇÃO DE QUALIDADE E IMPACTO	40
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
REFERÊNCIAS	45
APÊNDICE A – INDICADORES DE DIMENSÃO DA QUALIDADE	49
APÊNDICE B – INDICADORES DE DIMENSÃO DO IMPACTO	50
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE DIMENSÃO DA QUALIDADE	51
APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO DE DIMENSÃO DO IMPACTO	53

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

As mudanças advindas da multinacionalização, capazes de integrar fronteiras, e os grandes avanços tecnológicos foram advenços que aceleraram transformações significativas no interior das organizações, resultando em carência de qualificação, principalmente daqueles que trabalhavam no Poder Público estadual, desde os técnicos ao ordenador de despesas (Moraes Zouain & Aguiar Bittencourt, 2010).

Com a pauta das reformas do Estado, ocorrida na década de 90, o tema capacitação e formação do servidor público acabou ganhando notoriedade, principalmente porque o novo desenho das administrações públicas estaduais exigia melhoria na prestação de serviço, sendo necessário servidores públicos mais qualificados. Assim, para atender a esta demanda foram criadas as “Escolas de Governo” (Ranzini & Bryan, 2017).

A expressão “Escola de Governo” foi inserida na Constituição de 1988 pela Emenda da Reforma Administrativa de 1998 (Fernandes, 2015). Elas foram criadas como peça fundamental do processo de reforma e modernização do Estado, não só no Brasil, mas em outros países do mundo, representando instrumentos capazes de romper com técnicas administrativas ultrapassadas (Andrade, 2021).

Evaristo et al. (2019), situam o diálogo contemporâneo sobre a gestão pública brasileira ao delinear a transição entre modelos administrativos ao longo de uma trajetória histórica evolutiva. Segundo esses autores, o modelo gerencialista, comumente denominado Nova Gestão Pública, emerge como o ponto culminante dessa evolução nos modelos de gestão pública. Essa abordagem, fundamentada na

promoção da igualdade no acesso aos serviços públicos, associada à constante busca pela otimização da eficiência, destaca-se como um princípio fundamental. Evaristo et al. (2019), enfatizam que atingir tais metas requer a construção de indicadores de desempenho sólidos e, acima de tudo, a implementação de processos avaliativos voltados para resultados mensuráveis.

Segundo Lemos (2009), a política de gestão pública orientada para resultados demanda uma pesquisa em busca de um instrumento aplicável, ressaltando a importância de identificar uma ferramenta prática para uso da administração pública. Nesse contexto, destaca Evaristo et al. (2019), a Escola de Governo assume um papel estratégico e fundamental ao identificar, reformular e disseminar novos modelos de gestão direcionados para alcançar soluções, um paradoxo se observarmos a falta de sucesso em demonstrar os êxitos das capacitações dos discentes que frequentam as escolas de governo (Alves, 2016).

Observa-se na literatura que as escolas de governo necessitam melhorar e investir em modelos de acompanhamento de resultados principalmente em seu principal produto: as capacitações (Aires et al., 2014; Evaristo et al., 2019). A falta de instrumentos de acompanhamento dos resultados, impossibilita a mensurar os resultados previamente estabelecidos (Evaristo et al., 2019).

Um ponto importante para obter resultados nas capacitações e formações do servidor público é garantir que as trilhas de cursos estejam alinhadas com as demandas identificadas, de modo a suprir as lacunas de formação e melhorar o desempenho individual. Isso, por sua vez, resultará em uma melhoria nos serviços prestados (Ranzini & Bryan, 2017).

O presente trabalho tem como objetivo aplicar uma metodologia de “Investigação Baseada em Design” (IBD) para avaliar se os cursos, identificados com maior percepção de qualidade, de fato, manifestam esse padrão no impacto observado no ambiente de trabalho. A iniciativa visa aplicar o modelo de monitoramento, fundamentado na IBD, para mensurar a qualidade dos cursos de capacitação oferecidos pela Escola de Governo do Estado do Espírito Santo, concentrando-se nas dimensões cruciais de qualidade e impacto (Allen & Seaman, 2003; Capote León et al., 2023; Chisi, 2018; Cunha et al., 2007; Fischmann & Zilber, 2022, 2022; Plomp & Nieveen, 2013; Tena & Couso, 2023; Torres Velázquez & Zanatta Colín, 2023).

O referencial teórico delineará detalhadamente essas duas dimensões, e a metodologia de investigação baseada em design será adotada para garantir uma abordagem sistemática e eficaz. A qualidade será avaliada por meio de um questionário de reação aplicado aos alunos, enquanto o impacto será analisado por meio de um questionário direcionado aos chefes imediatos dos discentes. Ambos os conjuntos de resultados serão utilizados como indicadores para avaliar não apenas o desempenho dos cursos, mas também para investigar se a qualidade percebida se traduz em impacto tangível no ambiente de trabalho.

Essa abordagem visa não apenas a coleta de dados, mas também a compreensão mais aprofundada da interseção entre a qualidade percebida dos cursos e seu impacto efetivo no local de trabalho, contribuindo assim para o aprimoramento contínuo das trajetórias de formação dos servidores públicos e, por conseguinte, buscando uma melhoria significativa na prestação de serviços no âmbito governamental.

A avaliação da qualidade e impacto dos cursos oferecidos pelas escolas de governo enfrenta desafios diante da lacuna na sistematização e análise de resultados, dificultando a adaptação e eliminação de trilhas obsoletas (Ferrarezi & Tomacheski, 2010). Esse hiato impacta a gestão pública e ressalta a necessidade de uma estrutura robusta para a avaliação e adaptação dos cursos. Nesse contexto, a aplicação de um modelo de monitoramento, fundamentado na investigação baseada em design, torna-se crucial para alinhar os cursos às demandas governamentais, adaptando conteúdo e metodologia de maneira precisa e direcionada. Essa abordagem visa otimizar a eficácia e relevância das iniciativas de capacitação, auxiliando na qualificação dos agentes públicos para alcançarem os resultados esperados (Ranzini & Bryan, 2017).

Neste contexto, as escolas de governo podem deixar de ser vistas como meros gastos, mas sim como um investimento, ganhando protagonismo na condução de mudanças necessárias para uma gestão de resultados, qualificando dirigentes e servidores para a condução do aumento da capacidade de governo (Alves, 2016).

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As reformas estatais da década de 90 no Brasil, incluíram programas de capacitação de servidores públicos através das escolas de governo, que surgiram com um papel estratégico para implementação de novos modelos de gestão (Evaristo et al., 2019). Os cursos eram definidos pela conjuntura político-econômico e pelas tendências mundiais (Alves, 2016).

Para aprofundar a compreensão sobre a dinâmica das escolas de governo e seus desafios na capacitação de servidores públicos este capítulo está dividido em três subseções: na primeira parte do referencial teórico foi abordada a “Gestão Pública voltada para Resultados” (Cavalluzzo & Ittner, 2004; Garces & Silveira, 2002; Greiling, 2005; Lemos, 2009; Pereira et al., 2021; Valmorbida et al., 2011), na segunda o “Modelo de Monitoramento e Avaliação” (Andrade, 2021; Boas et al., 2014; Esfijani, 2015; Garces & Silveira, 2002; Li, 2023) e, por último, os “Indicadores de Avaliação” (Capote León et al., 2023; Cunha et al., 2007; Fischmann & Zilber, 2022; Tena & Couso, 2023; Torres Velázquez & Zanatta Colín, 2023).

Na primeira subseção será discutido a transição significativa que ocorreu nas políticas públicas brasileiras nas últimas décadas, com um foco especial na gestão orientada para resultados. Esta abordagem busca aprimorar a eficiência e efetividade do setor público, introduzindo a clareza na definição de objetivos e metas, bem como a necessidade de monitoramento contínuo do desempenho (Garces & Silveira, 2002; Lemos, 2009; Valmorbida et al., 2011).

Na segunda subseção serão exploradas as práticas, desafios e oportunidades relacionados à avaliação e ao monitoramento das trilhas de capacitação oferecidas pelas Escolas de Governo e como os processos de avaliação são adaptados para garantir a qualidade dos cursos e o alcance dos objetivos de capacitação. Além disso, o texto explora o paradigma da Investigação Baseada em Design (IBD) e suas fases, enfatizando a importância da adaptação e melhoria contínua dos cursos.

Na abordagem da última subseção sobre os indicadores de avaliação, destaca-se a ampla gama de medidas utilizadas na avaliação dos cursos de capacitação, ressaltando a qualidade como um fator central em tais processos (Capote León et al., 2023; Cunha et al., 2007; Fischmann & Zilber, 2022; Tena & Couso, 2023; Torres Velázquez & Zanatta Colín, 2023).

Foram enfatizadas as dimensões pedagógicas, didáticas e físicas no contexto da avaliação da qualidade, juntamente com a eficácia e a aplicabilidade prática para avaliar o impacto dos cursos de capacitação (Ala-Harja & Helgason, 2000; Allen & Seaman, 2003; Capote León et al., 2023; Chisi, 2018; Cunha et al., 2007; Fischmann & Zilber, 2022; Li, 2023; Mientus et al., 2023; T.H. Oliveira & Heleno, 2012; Patri et al., 2023; Plomp & Nieveen, 2013; Tena & Couso, 2023; Torres Velázquez & Zanatta Colín, 2023). Estas dimensões e indicadores, extraídos da revisão da literatura, servem como alicerces para a proposta de mensuração dos cursos disponibilizados pela Escola de Governo do Estado do Espírito Santo.

2.1 GESTÃO PÚBLICA VOLTADA PARA RESULTADOS

A gestão voltada para resultados tem sido tema de diversos autores, considerando sua importância na execução de processos das organizações

(Cavalluzzo & Ittner, 2004; Garces & Silveira, 2002; Greiling, 2005; Lemos, 2009; Pereira et al., 2021; Valmorbida et al., 2011). Essa abordagem, que busca aprimorar a eficiência e efetividade do setor público com foco na definição clara de objetivos e metas, bem como no monitoramento contínuo do desempenho (Lemos, 2009), tem se destacado como uma prática crucial para o sucesso organizacional. Embora tenha demonstrado resultados positivos em diversos países, sua implementação efetiva demanda mudanças estruturais e culturais profundas no setor público (Greiling, 2005).

Segundo Lemos (2009), este modelo se baseia em três pilares: planejamento estratégico, gestão por resultados e responsabilidade. O planejamento estratégico é a fase inicial do processo, em que são definidos os objetivos e metas que se espera alcançar em determinado período de tempo (Valmorbida et al., 2011). A gestão por resultados é a fase em que se realiza o monitoramento contínuo do desempenho, comparando os resultados obtidos com as metas estabelecidas e implementando medidas corretivas quando necessário (Garces & Silveira, 2002). Já a responsabilidade refere-se à responsabilização dos gestores pelos resultados alcançados, tanto em termos de reconhecimento das boas práticas quanto de penalização por eventuais falhas (Valmorbida et al., 2011).

O modelo enfocado consiste em uma abordagem que tem como objetivo principal a elaboração de indicadores, que devem ser avaliados e acompanhados periodicamente, a fim de verificar se os resultados pré-fixados estão sendo alcançados (Lemos, 2009). Essa prática busca facilitar a gestão efetiva e integrada do processo de criação de valor público, bem como a consecução dos objetivos de governo e a melhoria contínua das instituições (Ala-Harja & Helgason, 2000).

Nesse contexto, a escolha da metodologia baseada em design se apresenta como uma alternativa fundamental (Tena & Couso, 2023), para a elaboração e implementação de um modelo de monitoramento de resultados. Essa abordagem proporcionará o acompanhamento contínuo dos indicadores, facilitando a detecção de possíveis desvios em relação às metas estabelecidas, conforme enfatizado por Valmorbidia et al. (2011).

2.2 MODELO DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

As instituições de ensino voltadas para o setor público têm a finalidade de oferecer treinamento aos funcionários governamentais, além de prepará-los para assumirem cargos de carreira, com o objetivo final de aprimorar as políticas públicas e o serviço prestado à população (Andrade, 2021). A avaliação de resultados das trilhas de capacitação é uma ferramenta importante para mensurar o impacto das ações de capacitação e garantir que os objetivos propostos sejam alcançados (Garces & Silveira, 2002).

Os cursos de capacitação oferecidos pelas escolas de governo enfrentam desafios semelhantes aos do sistema de ensino a distância na China, pois carecem de um sistema unificado de avaliação e monitoramento para estabelecer padrões de qualidade (Li, 2023). Conforme apontado por Asad et al. (2023), a ausência de pesquisas abrangentes sobre a garantia de qualidade nos programas de ensino e formação técnico-profissional em Sindh, China, resulta na abordagem independente de cada instituição na definição de seus próprios critérios de avaliação. Essa falta de padrão e de pesquisa impacta diretamente na uniformidade e qualidade dos cursos oferecidos.

Boas et al. (2014), apresentam a experiência da Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação (SAGI) e do Centro de Estudos Internacionais sobre Governo (CEGOV) na capacitação de agentes públicos estaduais e municipais, trabalhadores do Sistema Único de Assistência Social (SUAS). Eles destacam a importância da avaliação de resultados na identificação de pontos fortes e fracos da capacitação, bem como na elaboração de planos de ação para melhoria contínua dos cursos.

A prática de monitoramento constante de um programa permite acompanhar continuamente o progresso de sua implementação (Esfijani, 2015). Essa constante análise de desempenho, por sua vez, oferece a oportunidade de aprimorar o programa de aprendizagem e ensino com base no *feedback* recebido (M. B. Oliveira et al., 2023).

Conforme Esfijani (2015) e Li (2023), a análise pode ser conduzida em várias etapas ao longo do programa de formação. Além disso, a mensuração dos resultados em trilhas de capacitação pode ser implementada por meio de diversas metodologias, incluindo a verificação de reação, aprendizagem, comportamento e desempenho (Esfijani, 2015; Li, 2023; Lockee et al., 2010). Segundo Li (2023), a reação imediata é realizada após o curso e mede a satisfação dos alunos em relação ao conteúdo e metodologia. Já o exame de aprendizagem mede a aquisição de conhecimento e habilidades pelos alunos. Para Esfijani (2015) o julgamento de comportamento mede a aplicação do conhecimento adquirido na prática e, por fim, a verificação de resultados mede o impacto das ações de capacitação na melhoria dos processos e resultados organizacionais (Li, 2023; Lockee et al. 2010).

Silva e Silva (2008), destacam a importância da utilização de metodologias multimétodo na avaliação de cursos de capacitação a distância, como a avaliação de reação, questionários *on-line*, grupos focais e entrevistas. O estudo destaca a

importância da utilização de múltiplos métodos para garantir a validade e confiabilidade dos resultados.

Já o trabalho de Souza (2017), trata das ações de extensão universitária na Escola de Governo da Fundação João Pinheiro. O autor destaca a importância de avaliar os projetos de capacitação, não apenas para atestar a sua efetividade, mas também para identificar possíveis ajustes e melhorias. Para isso, são utilizados indicadores quantitativos e qualitativos, bem como a análise dos resultados alcançados pelos participantes após a capacitação.

Em um estudo conduzido por Li (2023), após a análise de diversos modelos de avaliação da qualidade do ensino a distância, foi observado que as variações entre esses modelos estão relacionadas à organização dos critérios e aos detalhes aplicados aos indicadores de desempenho em diferentes níveis. Nesse sentido a seleção e organização dos indicadores como um recurso na avaliação possibilita ao gestor realizar as adaptações necessárias visando aprimorar a qualidade do curso (García Marimón, 2023).

Tena e Couso (2023), afirmam que dentro do paradigma IBD, a avaliação é compreendida como uma atividade sistemática abrangente, que engloba o processo de *design*, coleta de dados, análise desses dados e a elaboração de relatórios e tomada de decisões. Seu principal objetivo é aprimorar tanto a qualidade de um protótipo de intervenção quanto os princípios de *design* subjacentes a ele (Plomp & Nieveen, 2013). Portanto, essa abordagem avaliativa no contexto do paradigma IBD não se limita apenas a identificar áreas de melhoria nas Abordagens de Aprendizagem ou no Design Instrucional, mas também se concentra fortemente em propor e promover mudanças e melhorias substanciais (Van den Akker, 1999).

A Investigação Baseada em *Design* (IBD), sigla conhecida em inglês como Design-Based Research (DBR) revela-se como uma metodologia de pesquisa que transcende as barreiras entre teoria e prática educacional, contribuindo decisivamente para a compreensão de como inovações operam em contextos do mundo real (Cobb et al., 2003; Gravemeijer & Cobb, 2006).

Atualmente, há um amplo consenso de que qualquer processo de IBD deve abranger três fases fundamentais, as quais recebem diferentes designações na literatura: a fase inicial de estabelecimento (proposta inicial), a etapa de desenvolvimento e pilotagem (aplicação), e a fase subsequente de análise ou avaliação retrospectiva (avaliação) (Blessing e Chakrabarti, 2009; Cobb et al, 2003; Plomp e Nieveen, 2013; Van den Akker, 1999). Essas etapas serão detalhadamente descritas na seção de metodologia deste estudo, fornecendo uma compreensão abrangente do processo de implementação da IBD para avaliar a percepção de qualidade o dos cursos da Escola de Governo do Estado do Espírito Santo (figura 1).

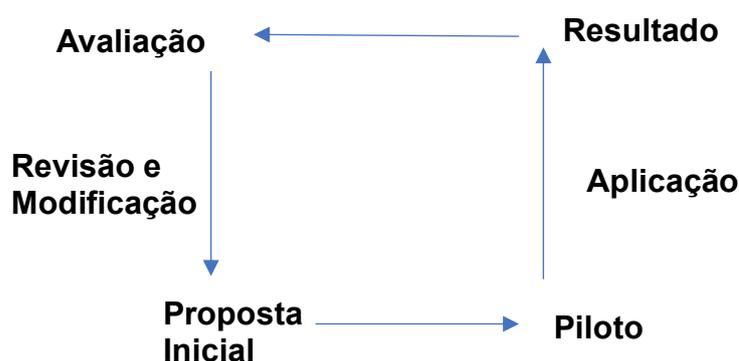


Figura 1: Processo de Implementação IBD

Fonte: Blessing e Chakrabarti (2009), Cobo-Huesa et al. (2021), Plomp e Nieveen (2013), Van den Akker (1999).

A escolha por essa abordagem não se restringe à detecção de melhorias, mas também almeja apresentar e impulsionar mudanças significativas, alinhando-se à

busca por resultados concretos e à efetividade dos programas educacionais oferecidos (Tena & Couso, 2023; Cobb et al., 2003).

Em síntese, a análise e o monitoramento de cursos de capacitação oferecidos pelas escolas de governo desempenham um papel fundamental na melhoria da qualidade e eficácia dos programas educacionais (Pereira et al., 2021). A avaliação não está restrita a um único método ideal, pois há diversas abordagens e metodologias disponíveis que abrangem uma variedade de fatores de sucesso (Al-Harja & Helgason, 2000).

A abordagem sistemática, a seleção criteriosa de indicadores e a flexibilidade para adaptar-se ao longo do processo são elementos-chave para garantir o sucesso desses programas, contribuindo para o aprimoramento das políticas públicas e dos serviços prestados à população (Tena & Couso, 2023)

2.3 INDICADORES DE AVALIAÇÃO

Enfrentar o desafio de conceber e implementar a avaliação dos cursos de capacitação em uma Escola de Governo, especialmente quando a incorporação de práticas avaliativas ainda não foi completamente efetivada, torna-se uma missão que requer o engajamento de todos os envolvidos no avanço desse domínio (Cunha et al., 2007). Nesse contexto, a metodologia IBD será adotada para guiar a concepção e implementação desse método avaliativo, proporcionando uma abordagem estruturada e eficaz para enfrentar os desafios inerentes à avaliação dos cursos oferecidos pela Escola de Governo do Estado do Espírito Santo.

Na literatura, é claramente perceptível a ausência de um método direto e linear para a implementação de avaliações em programas de formação. No entanto, é possível encontrar orientações para a construção de um quadro de avaliação que visa medir a qualidade desses cursos com base nas avaliações realizadas em diversas instituições e modalidades de ensino (Asad et al., 2023; Capote León et al., 2023; Mientus et al., 2023; Patri et al., 2023). Para a elaboração desse quadro, buscou-se fundamentos teóricos que nortearão a metodologia de Investigação Baseada em Design (Romero-Ariza, 2014).

Primeiro a avaliação deve ser compreendida como um mecanismo contínuo e essencial para aprimorar o processo de tomada de decisão (M. B. Oliveira et al., 2023). Isso visa assegurar que os gestores tenham acesso a informações mais sólidas e substanciais, as quais podem servir de base para embasar suas escolhas e aprimorar a concepção e implementação de programas (Ala-Harja & Helgason, 2000).

E segundo a avaliação também precisa ser significativa e relevante para todos os envolvidos no processo (Fischmann & Zilber, 2022). O estudo conduzido por Cunha et al. (2007), que se concentrou no desenvolvimento de instrumentos para avaliar os Cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu* – Especialização, Aperfeiçoamento e MBA, destacou a importância de que esses instrumentos atendam às necessidades não apenas dos Coordenadores dos Cursos, mas também dos alunos e dos Chefes de Departamento e disciplinas. Portanto, ao considerar a implementação de mecanismos de avaliação em uma Escola de Governo, é fundamental que tais mecanismos sejam abrangentes, a fim de satisfazer as expectativas e necessidades dos interessados diretos (Tena & Couso, 2023), ou seja, coordenadores de curso, alunos e chefias imediatas. Este último desempenha um papel crucial ao autorizar a participação dos servidores nos cursos.

É notável que na literatura publicada, as avaliações são frequentemente guiadas por um elemento central que está relacionado aos interessados, e a "qualidade" se destaca como o elemento direcionador mais comum (Capote León et al., 2023; Cunha et al., 2007; Fischmann & Zilber, 2022; Tena & Couso, 2023; Torres Velázquez & Zanatta Colín, 2023).

Na pesquisa conduzida por Cunha et al. (2007), ao avaliarem a característica dos cursos de Pós-Graduação da Unifesp, eles adotaram a qualidade como uma dimensão abrangente e, a partir disso, desenvolveram indicadores com o propósito de avaliar a capacitação pedagógica, a didática dos docentes e os recursos físicos e logísticos utilizados na estrutura dos cursos analisados. Tena e Couso (2023), também empregam a qualidade como uma dimensão abrangente, incorporando indicadores que avaliam a sequência didática ou sequência de ensino. Além disso, eles propuseram uma avaliação dos cursos em *design*, com ênfase nos objetivos de aprendizagem (aspectos pedagógicos), materiais educativos (aspectos didáticos) e resultados de aprendizagem (impacto).

Li (2023), em sua pesquisa desenvolveu um modelo de avaliação de programas de ensino a distância em ambiente online, cujos principais componentes incluem: o perfil do aluno e do professor, a fundamentação e os objetivos do programa (aspectos pedagógicos), as atividades de aprendizagem, o material didático (aspecto didático) e o ambiente de aprendizagem (considerações estruturais). Já Plomp e Nieveen (2013) estabeleceram critérios para avaliar o curso de design, que incluem a relevância ou validade do conteúdo (aspectos pedagógicos), a utilidade ou aplicabilidade prática da proposta no dia a dia, e a eficácia.

Em seu estudo sobre a qualidade e extensão da educação a distância nos Estados Unidos, Allen e Seaman (2003), identificaram um modelo para estabelecer metas e medir o progresso na educação *on-line*, incluindo indicadores como a eficácia da formação, a satisfação dos professores e dos alunos. Paralelamente, na Espanha, por intermédio da Agência para a Qualidade do Sistema Universitário da Catalunha, foi desenvolvido um modelo de avaliação para programas de ensino superior *on-line*, que incorpora parâmetros como o programa de formação, o design instrucional (metodologia de ensino e organização do ensino), juntamente com a avaliação de desempenho e os resultados (impacto) (Ponte et al., 2023).

Na literatura, há uma variedade de indicadores que apontam para a qualidade, no entanto, o elemento comum a todas as avaliações é a necessidade de estabelecer metas e aprimorar o padrão (Chisi, 2018). Portanto, os indicadores para os cursos de qualificação são essenciais para avaliar o desempenho, identificar áreas de aprimoramento e assegurar que os cursos estejam em conformidade com os padrões estabelecidos, garantindo, desse modo, a entrega de uma educação de alto nível (Capote León et al., 2023).

Com base no que encontramos na literatura e no objetivo desta pesquisa, de aplicar a metodologia de Investigação Baseada em Design (IBD) para avaliar se os cursos, reconhecidos com maior percepção de qualidade, efetivamente refletem esse padrão no impacto observado no ambiente de trabalho, a abordagem se concentrará em duas dimensões globais que envolvem qualidade e impacto (Allen & Seaman, 2003; Capote León et al., 2023; Chisi, 2018; Cunha et al., 2007; Fischmann & Zilber, 2022, 2022; Plomp & Nieveen, 2013; Tena & Couso, 2023; Torres Velázquez & Zanatta Colín, 2023). Serão utilizados cinco construtos evidenciados na literatura:

aspectos pedagógicos, didáticos e físicos para a dimensão qualidade; e eficácia e aplicabilidade no dia a dia para a dimensão impacto (Figura 2).



Figura 2: Árvore de Dimensão

Fonte: Ala-Harja & Helgason (2000); Allen & Seaman (2003); Capote León et al. (2023); Chisi (2018); Cunha et al. (2007); Fischman & Zilber (2022); Li (2023); Mientus et al. (2023); T. H. Oliveira & Heleno (2012); Patri et al. (2023); Plomp & Nieveen (2013); Tena & Couso (2023); Torres Velázquez & Zanatta Colin (2023).

O aspecto pedagógico inclui todos os elementos relacionados à abordagem educacional dos cursos de capacitação (Cunha et al., 2007), métodos de ensino, estratégias de aprendizado, desenho curricular e conteúdo pedagógico (Li, 2023; Mientus et al., 2023; Tena & Couso, 2023). Neste contexto, a avaliação das vertentes pedagógicas se concentra em determinar a eficácia da entrega do conhecimento e da experiência de aprendizado oferecida nos cursos (Ala-Harja & Helgason, 2000; Plomp & Nieveen, 2013).

Os componentes didáticos referem-se à metodologia de ensino e à organização das atividades de aprendizado nos cursos (Allen & Seaman, 2003; Capote León et al., 2023; Li, 2023). Isso envolve a análise de como os conteúdos são apresentados, a interatividade entre instrutores e alunos, a adequação dos recursos de ensino, a clareza das instruções e a eficácia das estratégias de ensino (Ponte et al., 2023; T. H. de Oliveira & Heleno, 2012; Tena & Couso, 2023).

Já os elementos físicos dizem respeito ao ambiente físico ou à infraestrutura necessária para a realização dos cursos de capacitação (Cunha et al., 2007). Isso

pode incluir instalações físicas, acesso a recursos tecnológicos, qualidade das salas de aula, bibliotecas e qualquer outro aspecto tangível que afete o ambiente de aprendizado (Li, 2023).

A dimensão de eficácia avalia o quanto os cursos de capacitação atingem seus objetivos e metas (Allen & Seaman, 2003; Fischmann & Zilber, 2022; Patri et al., 2023). Isso envolve a medição do desempenho dos alunos, a taxa de conclusão dos cursos, a aquisição efetiva de conhecimento e habilidades, bem como a capacidade de aplicar o que foi aprendido na prática (Chisi, 2018; Plomp & Nieveen, 2013).

E por fim a aplicabilidade no dia a dia que visa avaliar a relevância e utilidade dos conhecimentos e habilidades adquiridos nos cursos de capacitação, permitindo que os alunos apliquem o que aprenderam em suas tarefas diárias (Ponte et al., 2023; Plomp & Nieveen, 2013).

Autores	Dimensão	Definição
Cunha et al., 2007; Li, 2023; Mientus et al., 2023; Tena e Couso, 2023	Aspectos Pedagógicos	Elementos educacionais dos cursos, incluindo métodos de ensino, estratégias de aprendizado, desenho curricular e conteúdo pedagógico.
Allen e Seaman, 2003; Capote León et al., 2023; Li, 2023; T. H. de Oliveira e Heleno, 2012; Tena e Couso, 2023	Aspectos Didáticos	Metodologia de ensino e organização das atividades de aprendizado, envolvendo a interatividade entre instrutores e alunos, clareza das instruções e eficácia das estratégias de ensino.
Cunha et al., 2007; Li, 2023	Aspectos Físicos	Ambiente físico ou infraestrutura necessária para os cursos, como instalações físicas, recursos tecnológicos, qualidade das salas de aula e bibliotecas.
Allen e Seaman, 2003; Fischmann e Zilber, 2022; Chisi, 2018; Plomp e Nieveen, 2013	Eficácia	Mensuração do desempenho dos alunos, taxa de conclusão dos cursos e aquisição efetiva de conhecimento e habilidades para aplicação prática.
Damian et a, 2015; Plomp e Nieveen, 2013	Aplicabilidade no dia a dia	Avaliação da relevância e utilidade dos conhecimentos e habilidades adquiridos nos cursos, permitindo sua aplicação nas tarefas diárias.

Figura 3: Resumo das Dimensões
Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

A abordagem metodológica centrada no *design* integra princípios de design com métodos científicos, visando a geração de novas teorias, artefatos e práticas (Ponte et al., 2023). Este estudo foi desenvolvido e aplicado na Escola de Serviço Público do Estado do Espírito Santo em 10 cursos presenciais, envolvendo 218 alunos e 98 gestores como a população responsável pela utilização da ferramenta de avaliação construída e aplicada de acordo com a Investigação Baseada em Design (IBD). As etapas dos processos da IBD, conforme delineadas por Plomp e Nieveen (2013), compreendem três fases principais, reconhecidas por diversos termos na literatura: i) fase inicial (proposta inicial), ii) estágio de desenvolvimento e teste (aplicação), iii) e fase de análise ou avaliação retrospectiva (avaliação).

3.1 FASE INICIAL

A principal meta da etapa inicial (fundamentação inicial) foi delimitar a questão a ser aprimorada e identificar os alicerces teóricos que guiarão a IBD (Romero Alonso et al., 2023). Para abordar a questão central deste estudo, foi essencial iniciar a obtenção de dados primários sobre a qualidade dos cursos oferecidos pela Escola de Serviço Público do Estado do Espírito Santo (Esesp) por meio da percepção dos alunos. Além disso, a análise da visão dos gestores se tornou igualmente essencial, pois esses dois aspectos destacam as áreas fundamentais que precisam ser elucidadas com embasamento referencial. Desta forma, foi delimitada a questão fundamental para esclarecer a parte teórica (Ponte et al., 2016), Figura 4.

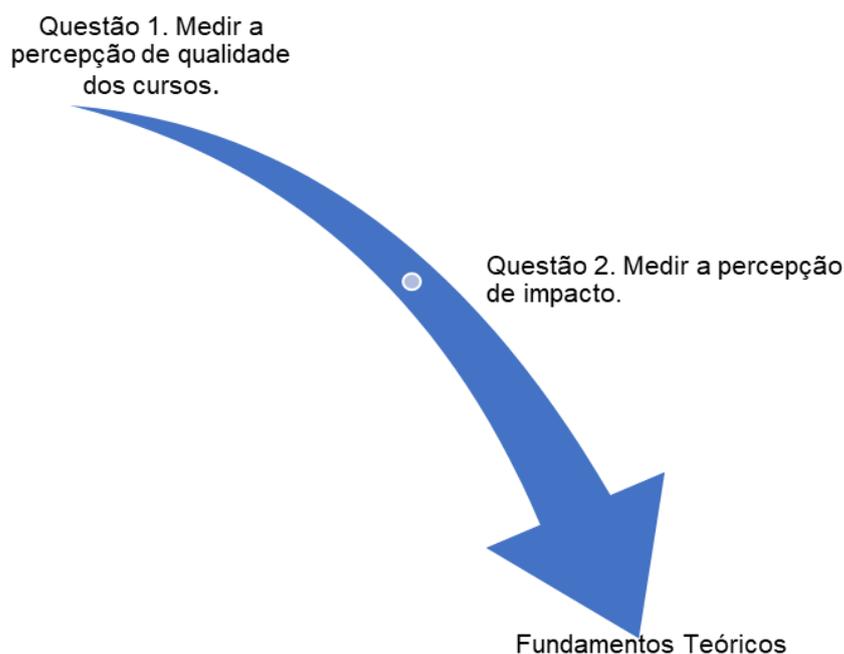


Figura 4: Delimitação teórica para fundamentação inicial da IBD
Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Após uma breve análise da literatura, foram identificados cinco construtos utilizados para o desenvolvimento e implementação do instrumento de avaliação dos cursos de capacitação oferecidos pela Escola de Governo. Esses elementos teóricos incluem aspectos pedagógicos, didáticos e infraestrutura para a dimensão de qualidade, bem como eficácia e aplicabilidade prática no dia a dia para a dimensão de impacto (Allen & Seaman, 2003; Capote León et al., 2023; Chisi, 2018; Cunha et al., 2007; Fischmann & Zilber, 2022, 2022; Plomp & Nieveen, 2013; Tena & Couso, 2023; Torres Velázquez & Zanatta Colín, 2023). As dimensões de qualidade e impacto foram avaliadas de maneira separada, sendo que a avaliação da qualidade ficou a cargo dos alunos no último dia de aula do curso, enquanto a dimensão de impacto foi mensurada pelos gestores imediatos dos discentes após a conclusão da capacitação.

3.2 O ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO E TESTE

Na etapa subsequente (aplicação), são executados múltiplos ciclos sequenciais de concepção, implementação, revisão e aprimoramento do protótipo inicial. O propósito desse procedimento é realizar análises para embasar decisões sobre as alterações ou modificações necessárias para o aprimoramento do projeto (Guisasola et al., 2021).

A proposta consistiu em aplicar duas ferramentas de avaliação distintas por meio do *Google Forms*, ambas elaboradas a partir dos cinco construtos identificados na literatura (Apêndice A), em 10 cursos presenciais ofertados no mês de março. O primeiro formulário foi destinado aos alunos, visando avaliar a qualidade dos cursos por meio de um *QR Code* aplicado durante a última aula. Nesta etapa, foram coletadas 218 respostas utilizando-se elementos teóricos que englobaram aspectos pedagógicos, didáticos e de infraestrutura. O segundo questionário, destinado aos gestores imediatos, buscou mensurar o impacto do curso utilizando os construtos de eficácia e aplicabilidade prática no dia a dia. Os chefes imediatos foram selecionados para responder aos questionários por meio de uma amostragem não probabilística por conglomerado, coletando 98 respostas. Nessa abordagem, a população foi agrupada em *clusters* ou conglomerados, e a seleção dos indivíduos ocorreu com base em critérios de acessibilidade e conveniência (Cooper & Schindler, 2003).

A aplicação de questionários é uma técnica amplamente empregada em pesquisas científicas para coletar dados de uma amostra representativa da população em estudo (Goode & Hatt, 2011). Os questionários são instrumentos estruturados, compostos por perguntas cuidadosamente elaboradas, que visam a obter informações específicas de forma padronizada (Pádua, 2019). Essa abordagem visa a coleta

eficiente de dados, permitindo avaliações detalhadas das dimensões de qualidade e impacto pelos dois grupos envolvidos.

Para avaliar a confiabilidade, foi utilizada uma escala *Likert* composta por valores de 1 a 5. Nessa escala, o valor 1 representou "Discordo Totalmente", indicando que o respondente discordou completamente da afirmação ou item apresentado. O valor 2, por sua vez, representou "Discordo", indicando que o respondente discordou, mas não totalmente, da afirmação ou item. O valor 3 foi designado como "Neutro ou Indiferente", sinalizando que o respondente estava neutro ou não expressou uma opinião clara, permanecendo indiferente à afirmação ou item. "Concordo" para a pontuação 4, mostrou que o respondente concordou, mas não totalmente, com a afirmação ou item e, finalmente, o valor 5, "Concordo Totalmente", indicou que o respondente concordou completamente com a afirmação ou item apresentado. Essa escala de 5 pontos foi empregada nos questionários destinados aos alunos para mensurar a dimensão de qualidade (Apêndice B) e para os chefes imediatos (Apêndice C). Essa abordagem quantitativa proporcionou uma base sólida para a análise e avaliação do impacto dos cursos de forma mensurável, permitindo uma interpretação mais objetiva dos resultados (Rodrigues et. al., 2022).

Dentro da dimensão qualidade, também foi aplicado o *Net Promoter Score* (NPS) para avaliar a satisfação dos participantes em relação aos cursos de capacitação oferecidos pela Eresp (Apêndice B). O NPS é um questionário que busca medir o grau de satisfação dos clientes e a probabilidade de eles recomendarem os serviços ou produtos a outras pessoas (Vale et al., 2021). O NPS é geralmente obtido por meio de uma pergunta simples, como "Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria nossos cursos de capacitação da ERESP a um colega ou amigo?" Com

base nas respostas, os participantes são classificados em três categorias: promotores (notas 9 e 10), neutros (notas 7 e 8) e detratores (notas de 0 a 6) (Vale et al., 2021).

A aplicação do NPS aos cursos da ESESP permite que a instituição não apenas avalie o nível de satisfação, mas também a disposição dos participantes em promover e recomendar os cursos a outras pessoas. Isso pode fornecer insights valiosos para identificar áreas de melhoria, destacar pontos fortes e promover aprimoramentos nos cursos, contribuindo para o aprimoramento contínuo da qualidade da capacitação oferecida (Rufino & Ciribeli, 2018).

3.3 FASE DE ANÁLISE

Dentro do paradigma IBD, a avaliação, ou fase de análise é considerada uma abordagem sistemática que inclui *design*, coleta e análise de dados, bem como a elaboração de relatórios e tomada de decisão, com o objetivo de melhorar a qualidade de um protótipo de intervenção e os princípios de *design* que o acompanham (Nieveen e Folmer, 2013). Assim, a avaliação sob esse paradigma não se limita a identificar simplesmente áreas de aprimoramento, ela destaca-se, sobretudo, ao apresentar propostas e sugestões de alterações para tal aprimoramento (Van den Akker, 1999).

Nesta etapa, diferentemente de outras investigações, foi conduzida uma análise que avaliou a ferramenta em relação a si mesma, verificando se a ferramenta de *design* atendeu ao propósito para o qual foi concebida. Uma primeira avaliação consistiu na forma eficaz com que foi disponibilizado o questionário através do *QR Code*. Na primeira turma, a ferramenta foi apresentada por esta pesquisadora que se colocou à disposição para responder a questionamentos e dúvidas. Essa etapa foi crucial para processar algumas alterações nas perguntas, visando evitar confusões e

se certificar de que o questionário pudesse ser respondido apenas com a interpretação do aluno. As mudanças foram realizadas imediatamente e aplicadas nas turmas subsequentes que puderam responder ao questionário com as alterações implementadas.

Foi identificada a necessidade de uma ferramenta que pudesse aprimorar a interpretação dos dados coletados. Diante disso, foi construído um painel de *Business Intelligence* (BI) para facilitar essa análise (figura 5). O objetivo era o fornecimento de uma plataforma que permitisse uma visualização clara e intuitiva dos dados, possibilitando uma compreensão mais rápida e aprofundada das informações obtidas durante o estudo. O painel BI foi desenvolvido levando em consideração as necessidades específicas do projeto, incorporando recursos de filtragem, agrupamento e apresentação gráfica dos dados. Essa iniciativa visava não apenas agilizar o processo de análise, mas também torná-lo mais acessível e eficiente para todos os envolvidos no projeto.



Figura 5: Questionário Avaliação do Cursista
Fonte: Esesp (2024).

Capítulo 4

4 MONITORAMENTO DOS CURSOS DE CAPACITAÇÃO EM METODOLOGIA BASEADA EM *DESIGN*

4.1 A QUALIDADE

A primeira grande questão da pesquisa é construir uma ferramenta aplicando a metodologia de Investigação Baseada em *Design* (IBD) para avaliar se os cursos, identificados com maior percepção de qualidade, de fato, manifestam esse padrão no impacto observado no ambiente de trabalho.

O primeiro desafio foi compreender a percepção de qualidade dos cursos entendida pelos alunos, levando em consideração os aspectos pedagógicos, didáticos e físicos encontrados na literatura (Allen & Seaman, 2003; Capote León et al., 2023; Chisi, 2018; Cunha et al., 2007; Fischmann & Zilber, 2022, 2022; Plomp & Nieveen, 2013; Tena & Couso, 2023; Torres Velázquez & Zanatta Colín, 2023). A escala *Likert* utilizada no questionário permitiu mensurar a qualidade de cada curso utilizando a média simples. Dessa forma, foi possível constatar que os 10 cursos (Power BI, Excel Avançado, Nova Lei de Licitações Públicas e Aspectos Gerais e Pontos de Atenção, E-Docs, Redação Oficial, Planejamento Estratégico, Media Training, Gestão Orçamentária e Financeira, Oficina de Prestação de Contas de Parcerias com Organização da Sociedade Civil e Comunicação Profissional e Argumentação para Servidores Públicos) obtiveram uma média geral de qualidade de 4,6. Esta pontuação reflete uma percepção alta de qualidade por parte dos alunos em relação aos cursos avaliados.

Tanto essa avaliação quanto os processos avaliativos se mostram grandes aliados das políticas públicas (Canan & Eloy, 2016). Eles não apenas fornecem uma

visão sobre a eficácia dos programas educacionais, mas também servem como ferramentas que podem impulsionar a qualidade e a relevância desses programas, capacitando os profissionais para enfrentar os desafios em constante evolução do setor público.

Para elucidar os resultados de maneira prática e permitir que a gestão utilize a ferramenta de forma habitual em todos os cursos, foi construído o *Business Intelligence* (BI). Essa ferramenta possibilitou a avaliação da qualidade dos cursos de capacitação oferecidos pela Esesp no contexto do paradigma IBD, seguindo a lógica da fase de utilidade ou praticidade da proposta, que avalia a pertinência do projeto a ser executado em circunstâncias habituais (Plomp & Nieveen, 2013). Nesse contexto, a elaboração dos painéis de BI mostrou-se completamente eficaz, auxiliando a gestão na análise dos dados (Figura 6, Figura 7, Figura 8 e Figura 9).



Figura 6: Avaliação do Cursista
Fonte: Esesp (2024).



Figura 7: Avaliação do Cursista
Fonte: Esesp (2024).



Figura 8: Avaliação Cursista - Aspectos Didáticos
Fonte: Esesp (2024).



Figura 9: Avaliação Cursista - Aspectos Físicos
Fonte: Eresp (2024).

A avaliação dos dados referentes à qualidade dos cursos de capacitação ministrados pela Eresp, durante o mês de março, demonstrou resultados consistentes, com todos os programas obtendo uma média superior a 90%. Esses resultados sugerem que a instituição está satisfatoriamente atendendo às demandas dos alunos, fornecendo recursos pedagógicos e didáticos de excelência, além de um ambiente propício ao processo de aprendizagem.

A análise do *Net Promoter Score* (NPS) revelou uma perspectiva favorável no que concerne à satisfação dos participantes em relação aos cursos de capacitação oferecidos pela Eresp. Os dados apontam uma proporção significativa de 85,7% de indivíduos que promovem positivamente os cursos, evidenciando uma inclinação dos participantes em recomendar os programas a outros potenciais interessados.

Adicionalmente, uma fatia de 10,6% foi classificada como neutra, enquanto apenas 3,7% foram identificados como críticos.

Este estudo representa um ponto de partida significativo para um processo de avaliação de qualidade, fornecendo dados sobre o desempenho dos cursos e identificando áreas potenciais para melhorias. No entanto, é necessário compreender que a avaliação deve ser entendida como um processo dinâmico e em constante evolução (Cavalcante, 2011). A implementação de mecanismos de *feedback* regulares, aliada à realização de análises mais aprofundadas ao longo do tempo, é essencial para garantir a robustez e a consistência das avaliações.

Além disso, a sensibilização dos respondentes para a importância deste processo de avaliação é de suma importância. Ao conscientizá-los sobre a relevância de fornecer *feedback* construtivo, os participantes tornam-se colaboradores ativos na busca pela melhoria contínua da qualidade dos cursos (Araujo et al., 2017). Os alunos, na condição de avaliadores das capacitações, buscam assegurar-se de que suas considerações serão levadas em conta, o que reforça a confiança no processo de avaliação e na instituição como um todo.

4.2 O IMPACTO

O segundo desafio foi conduzido através de uma avaliação de impacto por meio de um questionário elaborado especificamente para os gestores, explorando as dimensões de eficácia e aplicabilidade no contexto do cotidiano, conforme delineado na literatura (Allen e Seaman, 2003; Fischmann e Zilber, 2022; Chisi, 2018; Plomp e Nieveen, 2013; Damian et al., 2015). Este processo de avaliação foi embasado nos novos métodos propostos por Zackiewicz (2005), que incorporam a noção de

accountability, em que um dos recursos é a eficácia na obtenção dos resultados planejados. Assim, a avaliação de impacto não apenas se constitui como um mecanismo de medição, mas também como um instrumento de responsabilização e aprimoramento contínuo.

Conforme debatido por Georgiou e Roessner (2000), a mensuração do impacto possibilita uma compreensão ampla entre os responsáveis pela tomada de decisões e os formuladores de políticas envolvidos na gestão das atividades de pesquisa. Assim, a avaliação de impacto transcende a mera análise superficial do êxito dos cursos de capacitação, buscando adentrar à essência de sua eficácia e utilidade prática, fornecendo percepções concretas para a contínua melhoria e adaptação do processo de capacitação.

Durante a fase de desenvolvimento e teste da IBD, torna-se evidente uma das dificuldades enfrentadas durante o processo. Neste estágio, foi constatado a complexidade em localizar os superiores diretos dos participantes, dada a natureza anônima da pesquisa dos alunos. Alguns participantes não puderam fornecer o endereço de e-mail de suas chefias imediatas, seja por receio de identificação ou simples desconhecimento do contato. Para superar essa barreira, foi necessário realizar uma busca nos *websites* oficiais do governo estadual em busca dos e-mails necessários. Como solução prospectada, propõe-se a inclusão do campo "e-mail da chefia imediata" no formulário de inscrição do curso. Essa medida, além de facilitar a comunicação, poderá assegurar uma maior adesão e eficiência no processo de coleta de dados em futuras etapas da pesquisa.

Uma consideração que surgiu para análise refere-se ao intervalo de tempo necessário após a conclusão dos cursos para a realização da pesquisa de impacto.

Os cursos avaliados foram realizados entre os dias 29 de fevereiro e 3 de abril, cada um não excedendo 20 horas de duração. A distribuição dos questionários por e-mail ocorreu em datas variadas, a partir do dia 10 de abril, a fim de assegurar um período mínimo de 10 dias após a finalização de cada curso. Um dos superiores hierárquicos, cujo subordinado participou do curso de Excel Avançado, expressou sua opinião sobre possíveis melhorias para o curso em questão, após um intervalo de 13 dias da conclusão do curso por parte de seu subordinado. Ele afirmou: "Entendo que, para avaliar de forma mais fidedigna, tal questionário deveria ser enviado em prazo maior, a fim de avaliar a aplicabilidade dos conteúdos aprendidos pelo servidor nas atividades correlatas a sua prática diária".

Entretanto, há uma lacuna de conhecimento sobre por quanto tempo os efeitos da aprendizagem são retidos a longo prazo, sobre a capacidade de transferência e seu impacto no desempenho (Zerbini & Abbad, 2010). Não existem estudos que esclareçam quanto tempo é necessário para que os efeitos do treinamento sejam observados no comportamento dos ex-alunos e por quanto tempo esses efeitos perduram (Araujo et al., 2017).

Durante a etapa de avaliação da pesquisa baseada em *design*, na dimensão da eficácia, destaca-se que o aspecto relativo à redução de erros apresentou uma média inferior de 89,4%. Essa constatação sinaliza a necessidade de reflexão sobre a formulação das questões utilizadas, uma vez que a mensuração de erros pode ser complexa e nem todos os equívocos são facilmente quantificáveis. Embora os participantes tenham reconhecido globalmente os benefícios do programa, essa observação sugere que há margem para aprimoramentos na abordagem de avaliação, visando uma compreensão mais abrangente e precisa dos resultados alcançados.

A análise da avaliação de impacto revelou uma média global de 90%, refletindo uma avaliação positiva em relação ao programa de treinamento. Especificamente, na dimensão da aplicabilidade no dia a dia, foi constatado um percentual de 89,6%, indicando uma percepção favorável entre os participantes quanto à utilidade do treinamento em suas atividades diárias. Esses achados sugerem que o programa demonstrou eficácia em capacitar os participantes para aplicar os conhecimentos adquiridos em contextos práticos, o que reforça sua pertinência e efetividade na promoção do desenvolvimento profissional (Figura 10).



Figura 10: Avaliação Chefia Imediata
Fonte: Esesp (2024).

4.3 ANÁLISE DA CORRESPONDÊNCIA ENTRE PERCEPÇÃO DE QUALIDADE E IMPACTO

A análise da relação entre a percepção de qualidade dos cursos oferecidos e a percepção do impacto no ambiente de trabalho é um componente que permite avaliar a relevância e eficácia desses cursos na otimização das entregas e desempenho da gestão pública. Considerando o propósito da Escola de Serviço Público de capacitar os servidores para um melhor desempenho de suas funções, tal análise adquire relevância estratégica (Santos & Figueiredo, 2020).

O entendimento dessa interligação, em sintonia com os propósitos delineados no planejamento estratégico estatal, tem o potencial de enriquecer a compreensão que pode possibilitar uma alocação mais precisa e eficaz dos recursos disponíveis, ao mesmo tempo em que fortalece a habilidade de aprender a conduzir transformações bem-sucedidas e estabelecer metas alcançáveis nos domínios da eficiência e eficácia na esfera pública (Thoenig, 2000).

A análise comparativa das avaliações da percepção de qualidade pelos alunos e do impacto percebido pelos gestores revela nuances significativas na percepção desses programas de capacitação (Figura 11). Nota-se, por exemplo, que, no curso "Nova Lei de Licitações Públicas: Aspectos Gerais e Pontos de Atenção", os alunos atribuíram uma avaliação ligeiramente superior (4,6) em relação aos gestores (4,5), o que sugere uma recepção global positiva, embora com uma pequena variação entre os grupos. Contudo, uma disparidade mais marcante surge no curso "Comunicação Profissional e Argumentação para Servidores Públicos", onde os alunos expressaram uma alta avaliação (4,8), enquanto os gestores registraram uma pontuação mais baixa (4,0). Esta discrepância substancial aponta para possíveis lacunas na percepção de valor do curso entre os dois grupos. Similarmente, no curso "Excel Avançado", embora

os alunos tenham expressado uma avaliação de 4,6, os gestores atribuíram uma pontuação consideravelmente inferior, alcançando apenas 4,0. Essa desconexão ressalta as diferenças entre as expectativas dos alunos e as percepções dos gestores em relação à relevância e utilidade do conteúdo oferecido.

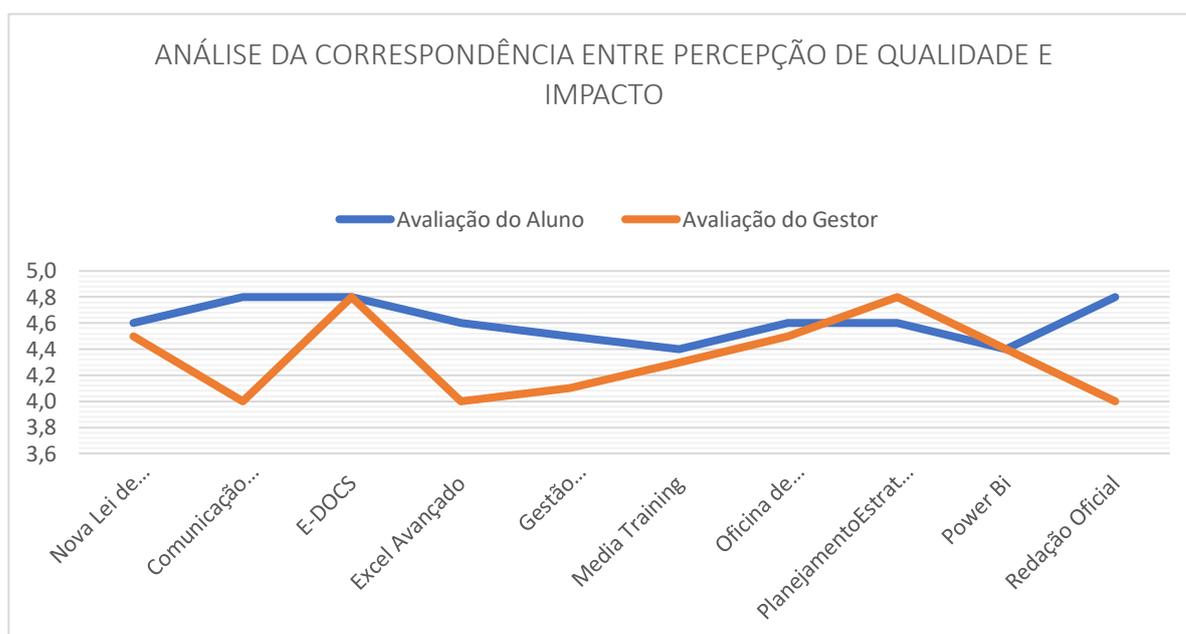


Figura 11: Análise da Correspondência entre percepção de qualidade e impacto
Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Esse exame mais abrangente das avaliações fornecem uma compreensão sobre a eficácia dos cursos de capacitação, bem como direciona estratégias para aprimoramento futuro, visando melhor atender às necessidades e expectativas de ambos os grupos envolvidos (Cavalcante, 2011). Isso possibilita ao gestor da escola tomar decisões mais informadas e assertivas, seja no direcionamento dos investimentos em capacitação, seja na justificção dos gastos perante as instâncias superiores.

Apesar de um curso ser percebido como de boa qualidade pelos participantes, é crucial reconhecer que seu impacto pode ser limitado por diversos fatores. Um desses fatores pode ser a falta de aplicabilidade prática do conteúdo aprendido no dia

a dia dos participantes. Mesmo que o curso seja bem elaborado e ministrado, se os conceitos e habilidades adquiridos não puderem ser facilmente transferidos para o contexto real de trabalho, seu impacto será reduzido. Além disso, outras causas, como resistência à mudança por parte dos participantes, falta de suporte organizacional para implementar o que foi aprendido ou até mesmo a falta de oportunidades para aplicar os novos conhecimentos, podem contribuir para minimizar o impacto da capacitação. Portanto, é essencial realizar uma análise holística do contexto em que o curso está inserido e considerar esses diversos fatores ao avaliar sua eficácia e relevância.

A análise comparativa entre a percepção de qualidade dos cursos oferecidos e o impacto percebido no ambiente de trabalho oferece à Eesp uma valiosa ferramenta para a alocação eficiente de seus recursos. Ao identificar quais formações profissionais apresentam uma correspondência mais estreita entre percepção de qualidade e impacto, a instituição pode direcionar seus investimentos para aqueles programas que demonstram efetivamente contribuir para as necessidades reais da gestão pública. Isso permite uma utilização mais estratégica dos recursos disponíveis, maximizando o retorno sobre o investimento e garantindo que os esforços de capacitação estejam alinhados com os objetivos organizacionais.

Ao priorizar cursos que apresentam um impacto significativo, a escola pode atender de forma mais eficaz às demandas dos servidores públicos, promovendo um desenvolvimento profissional mais relevante e direcionado às necessidades específicas do setor público. Essa abordagem baseada em dados e evidências contribui para uma gestão mais eficiente e eficaz dos programas de capacitação, fortalecendo o compromisso da instituição com a excelência educacional e o aprimoramento contínuo do serviço público.

Capítulo 5

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa propôs a utilização da investigação baseada em *design* para construir uma ferramenta que permitisse avaliar a congruência entre a percepção de qualidade dos cursos de capacitação da Escola de Serviço Público do Espírito Santo (Esesp) pelos alunos, e a mesma percepção de impacto avaliada pelos gestores imediatos. Esta pesquisa se fundamenta na aplicação de uma metodologia que visa aprimorar a concepção de soluções para problemas, especialmente no que concerne à integração da tecnologia digital em sistemas educacionais.

Foram identificados dois desafios centrais no contexto da presente pesquisa: a avaliação da qualidade e a mensuração da percepção de impacto dos cursos de capacitação. Com o propósito de abordar tais questões e desenvolver uma ferramenta pertinente, a nova abordagem proposta adota uma concepção de "qualidade" conforme delineada pela IBD, compreendendo-a como um atributo mensurável caracterizado por três dimensões distintas: pedagógica, didática e física. Adicionalmente, a percepção de impacto é conceituada em duas dimensões complementares: eficácia e aplicabilidade no contexto do dia a dia.

Por fim, a análise dos resultados obtidos por meio da aplicação da ferramenta de avaliação confirmou sua eficácia na identificação de lacunas entre a percepção de qualidade dos cursos pelos alunos e a percepção de impacto avaliada pelos gestores.

Esses dados forneceram subsídios para o desenvolvimento de estratégias de melhoria direcionadas, visando alinhar de forma mais efetiva as ofertas de cursos com as reais necessidades da gestão, cumprindo os objetivos organizacionais da Esesp.

Este estudo está sujeito a certas limitações que precisam ser consideradas e exploradas em pesquisas subsequentes. Uma delas é o tamanho reduzido da amostra utilizada na pesquisa, a qual se restringe a um contexto específico de ensino. Assim, a extensão dos resultados para outras áreas ou contextos educacionais requer uma investigação mais abrangente e detalhada.

REFERÊNCIAS

- Aires, R. F. de F., Salgado, C. C. R., Ayres, K. V., & Araújo, A. G. de. (2014). Escolas de governo: o panorama brasileiro. *Revista de Administração Pública*, 48(4), 1007–1027. <https://doi.org/10.1590/0034-76121689>.
- Ala-Harja, M., & Helgason, S. (2000). Em direção as melhores práticas de avaliação. *Revista do Serviço Público*, 51(4), 5-60. <https://doi.org/10.21874/rsp.v51i4.334>
- Allen, I. E., & Seaman, J. (2003). *Sizing the opportunity: The quality and extent of online education in the United States, 2002 and 2003*. The Sloan Consortium. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED530060.pdf>.
- Alves, A. C. (2016). As escolas de governo na profissionalização da burocracia brasileira. *Revista de Direito da Administração Pública (Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro)*, 1(2). <https://doi.org/10.47096/redap.v1i2.52>
- Andrade, A. M. de. (2021). Escolas de Governo e seu papel no aperfeiçoamento do desempenho dos servidores públicos. *RECIMA21. Revista Científica Multidisciplinar*, 2(5). <https://doi.org/10.47820/recima21.v2i5.350>.
- Araujo, M. C. dos S. Q. de, Abbad, G. da S., & Freitas, T. R. de. (2017). Avaliação qualitativa de treinamento. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 17(3), 171–179. <https://doi.org/10.17652/rpot/2017.3.13089>
- Asad, M. M., Mahar, P., Dattoo, A. K., Sherwani, F., & Hassan, R. (2023). Impact of quality assurance on TVET programs for the digital employment market of IR 4.0 in Pakistan: A quantitative investigation. *Education + Training, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/ET-08-2022-0295>
- Blessing, L. T., & Chakrabarti, A. (2009). DRM: A design reseach methodology. In L. T. Blessing, & A. Chakrabarti, *DRM, a Design Research Methodolog* (pp. 13-42). Springer London. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-84882-587-1_2
- Boas, P. A. F. V., Ferrari, M. M., Hellmann, A., & Jannuzz, P. de M. (2014). Formação em monitoramento e avaliação: A experiência da SAGI e CEGOV na capacitação de agentes públicos estaduais e municipais. *Revista Brasileira de Monitoramento e Avaliação*, 7, 110-123. <https://doi.org/10.4322/rbma201407007>.
- Canan, S. R., & Eloy, V. T. (2016). Políticas de avaliação em larga escala: o ENADE interfere na gestão dos cursos?. *Práxis Educativa*, 11(3), 621-640. <http://educa.fcc.org.br/pdf/praxeduc/v11n3/1809-4309-praxeduc-11-03-0621.pdf>
- Capote León, G. E., Rizo Rabelo, N., Curbelo Capote, L. M., Capote León, G. E., Rizo Rabelo, N., & Curbelo Capote, L. M. (2023). La autorregulación del aprendizaje en el proceso de formación del ingeniero industrial. *Conrado: Revista Pedagógica de la Universidad de Cienfuegos*, 19(90), 365–377.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442023000100365

- Cavalcante, S. M. D. A. (2011). *Avaliação da eficiência acadêmica dos Cursos de Graduação da Universidade Federal do Ceará (UFC): utilização de indicadores de desempenho como elementos estratégicos da gestão*. <http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/6641>.
- Cavalluzzo, K. S., & Ittner, C. D. (2004). Implementing performance measurement innovations: evidence from government. *Accounting, organizations and society*, 29(3–4), 243–267. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(03\)00013-8](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00013-8)
- Chisi, Z. M. (2018). *Assessing quality assurance in the Technical and Vocational Education and training system in Malawi*. [Tese de doutorado, University of Pretoria]. <https://repository.up.ac.za/handle/2263/67974>.
- Cobb, P., Confrey, J., DiSessa, A., Lehrer, R., & Schauble, L. (2003). Design experiments in educational research. *Educational researcher*, 32(1), 9-13. <https://www.jstor.org/stable/3699928>
- Cobo-Huesa, C., Abril, A. M., & Ariza, M. R. (2021). Investigación basada en el diseño en la formación inicial de docentes para una enseñanza integrada de la naturaleza de la ciencia y el pensamiento crítico. *Revista Eureka sobre Enseñanza y Divulgación de las Ciencias*, 18(3), 3801-01. <https://www.redalyc.org/journal/920/92066410010/92066410010.pdf>
- Cooper, D. (2003). R., & Schindler, Pamela. S. (2003). *Métodos de pesquisa em administração* (7ª ed.). Bookman.
- Cunha, I. C. K. O., Freitas, M. A. D. O., Yázigi, L., Kulay Junior, L., Di Pietro, M. S., Godoy, J., & Dal Poz, M. E. (2007). Construindo instrumentos de avaliação para os cursos de pós-graduação lato sensu da Unifesp: relato de experiência. *Estudos em Avaliação Educacional*, 18(38), 29–40. <https://doi.org/10.18222/eae183820072083>
- Damian, R., Grifoll, J., & Rigbers, A. (2015). On the role of impact evaluation of quality assurance from the strategic perspective of quality assurance agencies in the European higher education area. *Quality in Higher Education*, 21(3), 251-269. <https://doi.org/10.1080/13538322.2015.1111005>
- Esfijani, A. (2015). Quality indicators of virtual education: a meta-synthesis of approaches, criteria, and standards. *Strides in Development of Medical Education*, 12(Supplement), 150–158. https://sdme.kmu.ac.ir/article_91980.html
- Evaristo, J. L. D. S., Batista-dos-Santos, A. C., Silva, R. G. da, Sousa, J. C. de, & Franco, A. F. M. (2019). Escolas de Governo e seu papel estruturante na formação de servidores em tempos de Nova Gestão Pública: relatos de experiências no Nordeste brasileiro. *Revista do Serviço Público*, 70, 107–131. <https://doi.org/10.21874/rsp.v70i0.1488>.

- Ferrarezi, E., & Tomacheski, J. A. (2010). Mapeamento da oferta de capacitação nas escolas de governo no Brasil: gestão da informação para fortalecimento da gestão pública. *Revista do Serviço Público*, 61(3), 287-303. <https://doi.org/10.21874/rsp.v61i3.51>
- Fernandes, C. C. C. (2015, maio). Escolas de governo: conceito, origens, tendências e perspectivas para sua institucionalização no Brasil. [Artigo apresentado]. VIII Congresso Consad de Gestão Pública, Brasília. <http://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/2238>.
- Fischmann, A. A., & Zilber, M. A. (2022). Utilização de indicadores de desempenho para a tomada de decisões estratégicas: um sistema de controle. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 1, 10-25. <https://doi.org/10.1590/1678-69712000/administracao.v1n1p10-25>.
- Garces, A., & Silveira, J. P. (2002). Gestão pública orientada para resultados no Brasil. *Revista do Serviço Público*, 53(4). <https://doi.org/10.21874/rsp.v53i4.294>.
- García Marimón, O. E. (2023). Evaluando el grado de idoneidad didáctico matemático en maestros: un estudio de caso. *Journal of Research in Mathematics Education*, 12(1), 4-28. <https://doi.org/10.17583/redimat.11363>.
- Georghiou, L., & Roessner, D. (2000). Evaluating technology programs: tools and methods. *Research policy*, 29(4-5), 657-678. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00094-3](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00094-3).
- Goode, W. J., & Hatt, P. K. (2011). Métodos em pesquisa social. In W. J. Goode, & P. K. Hatt, *Métodos em pesquisa social* (pp. 488-488). Nacional.
- Gravemeijer, K., & Cobb, P. (2006). Design research from a learning design perspective. In J. V. den Akker, K. Gravemeijer, S. McKenney, & N. Nieveen (Eds.), *Educational design research* (pp. 29-63). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203088364>
- Greiling, D. (2005). Performance measurement in the public sector: The German experience. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(7), 551–567. <https://doi.org/10.1108/17410400510622223>
- Guisasola, J., Ametller, J., & Zuza, K. (2021). Investigación basada en el diseño de Secuencias de Enseñanza-Aprendizaje: una línea de investigación emergente en Enseñanza de las Ciencias. *Revista Eureka sobre enseñanza y Divulgación de las Ciencias*, 18(1). https://doi.org/10.25267/Rev_Eureka_ensen_divulg_cienc.2021.v18.i1.1801
- Lemos, C. S. (2009). *Gestão pública orientada para resultados: avaliando o caso de Minas Gerais*. [Dissertação de mestrado, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas]. Biblioteca Digital FGV. <http://bibliotecadigital.fgv.br:80/dspace/handle/10438/3484>.

- Li, W. (2023). A model for assessing the quality of a distance education programme in an online environment: China's experience. *Croatian Journal of Education*, 25(1). <https://doi.org/10.15516/cje.v25i1.4568>.
- Lockee, B. B., Burton, J. K., & Potter, K. R. (2010, Outubro 1). *Examining standards for Distance Education Systems* [Artigo apresentado]. The 11th International Conference on Education Research New Educational Paradigm for Learning and Instruction, Seoul, Korea. https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/documentos/diretoria-de-educacao-a-distancia/educacao-a-distancia-na-pos-graduacao/25082022_XLockee_ExaminingStandardsX2.pdf
- Mientus, L., Wulff, P., Nowak, A., & Borowski, A. (2023). Fast-and-frugal means to assess reflection-related reasoning processes in teacher training—Development and evaluation of a scalable machine learning-based metric. *Zeitschrift Für Erziehungswissenschaft*, 26(3), 677–702. <https://doi.org/10.1007/s11618-023-01166-8>.
- Moraes Zouain, D., & Aguiar Bittencourt, M. (2010). *Escolas de governo e a profissionalização do servidor público: estudo de caso da Escola de Serviço Público do Estado do Amazonas – ESPEA e da Fundação Escola de Serviço Público Municipal de Manaus - FESPM*. [Dissertação de mestrado, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas]. <https://hdl.handle.net/10438/17013>.
- Oliveira, T. H. de, & Heleno, A. (2012). Sistema de apoio à gestão da produção: indicadores de eficiência operacional – caso de uso. *Revista de Ciência & Tecnologia*, 17(33). <https://doi.org/10.15600/2238-1252/rct.v17n33p39-52>.
- Oliveira, M. B., Canuto, M. B., & Lemos, A. D. S. (2023). O Global Educational Reform Movement (GERM) e a BNCC: performatividade para formação e práticas docentes. *Revista Teias*, 24(74), 10–22. <https://doi.org/10.12957/teias.2023.76015>
- Pádua, E. M. M. (2019). *Metodologia da pesquisa: Abordagem teórico-prática*. Papirus.
- Patri, R., Manayath, D., & Kaladharan, S. (2023). Fuzzy logic approach to assess the effectiveness of online course delivery in management education: a case of B-school from India. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 13(3), 609–624. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-12-2022-0275>.
- Pereira, R., Pacheco, I. B., & Pedro Filho, F. de S. (2021). Indicadores de desempenho como ferramenta na gestão da qualidade no serviço público. *Brazilian Journal of Development*, 7, 88049–88067. <https://doi.org/10.34117/bjdv7n9-117>.
- Plomp, T., & Nieveen, N. (Eds). (2013). Educational design research – parte A: na introduction. *SLO - Netherlands Institute for Curriculum Development*. <https://www.slo.nl/international/>.

- Ponte, J. P. da, Carvalho, R., Mata-Pereira, J., & Quaresma, M. (2016). Investigação baseada em design para compreender e melhorar as práticas educativas. *Quadrante*, 25(2), 77–98. <https://doi.org/10.48489/quadrante.22934>
- Ranzini, M. de S., & Bryan, N. A. P. (2017). Capacitação e formação para o setor público e os modelos de escola de governo no Brasil. *Revista do Serviço Público*, 68(2). <https://doi.org/10.21874/rsp.v68i2.1004>.
- Rodrigues, A., Tondolo, V. A. G., Lunardi, G. L., & Brambilla, F. R. (2022). O efeito da adoção do accountability no contexto das organizações sem fins lucrativos: um experimento no Brasil. *Revista de Gestão e Secretariado*, 13(3), 278-299. <https://doi.org/10.7769/gesec.v13i3.1315>
- Romero Alonso, R., Valenzuela Gárate, J., & Anzola Vera, J. J. (2023). El rol facilitador del docente en la formación online asíncrona y los resultados académicos: Un estudio exploratorio. *RIED: Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 26(1), 83-100. <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/handle/11162/244891>
- Rufino, F. B., & Ciribeli, J. P. (2018, October). ADAPTAÇÃO E APLICAÇÃO DA METODOLOGIA NET PROMOTER SCORE (NPS) EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR (IES): Estudo baseado na avaliação institucional interna dos alunos da Faculdade Governador Ozanam Coelho–FAGOC. In *VOL III (2018)*. <https://repositorio.camporeal.edu.br/index.php/tccadmin/article/view/305/8>
- Santos, A. D. S., & Figueiredo, F. D. C. (2020). A disseminação de informação científica em escolas de governo como fator de inovação social. *A.to.Z*, 9(1), 85–93. <https://doi.org/10.5380/atoz.v9i1.64675>.
- Silva, I. A. da, & Silva, M. C. A. da. (2008). E-LEARNING CORPORATIVO: Modalidade multimétodo de avaliação de cursos de capacitação a distância. *Produto & Produção*, 9(2), Artigo 2. <https://doi.org/10.22456/1983-8026.4319>
- Souza, R. E. S., Assis, M. A. de, Silveira, M. C. da, Oliveira, B. C. de & Saraiva, A. de L. (2017, Dezembro 4-7). *As ações de extensão universitária na Escola de Governo da Fundação João Pinheiro: registros da trajetória e reflexões sobre o monitoramento a avaliação dos projetos* [Trabalho apresentado]. II Encontro Nacional de Ensino e Pesquisa do Campo de Públicas, Brasília, DF, Brasil. <https://fjp.mg.gov.br/wp-content/uploads/2019/11/As-a%C3%A7%C3%B5es-de-extens%C3%A3o-universit%C3%A1ria-na-Escola-de-Governo-II-ENEPCP.pdf>.
- Tena, È., & Couso, D. (2023). ¿Cómo sé que mi secuencia didáctica es de calidad? Propuesta de un marco de evaluación desde la perspectiva de Investigación Basada en Diseño. *Revista Eureka sobre Enseñanza y Divulgación de las Ciencias*, 20(2), https://doi.org/10.25267/Rev_Eureka_ensen_divulg_cienc.2023.v20.i2.2801.
- Thoenig, J. C. (2000). A avaliação como conhecimento utilizável para reformas de gestão pública. *Revista do Serviço Público*, 51(2), <https://doi.org/10.21874/rsp.v51i2.325>.

- Torres Velázquez, A. M., & Zanatta Colín, M. E. (2023). Diseño y validación de una escala de medición para explorar los saberes estructurantes en la formación integral de estudiantes de nivel universitario. *Revista Educación*, 47(1), 1-14. <https://doi.org/10.15517/revedu.v47i1.51791>.
- Vale, C. T. D. O., Castro, J. D. G. de, Neto, Ribeiro, T. M., & Fonseca, P. R. C. (2021). Net Promoter Score (NPS) como instrumento para a mensuração da satisfação em uma instituição de ensino superior Net Promoter Score (NPS) as an satisfaction measuring instrument in a higher education institution. *Revista Capital Científico-Eletrônica*, 19(4), 74-91. <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/6507/html>
- Valmorbida, S. M. I., Ensslin, S. R., Ensslin, L., & Bortoluzzi, S. C. (2011). Gestão pública com foco em resultados: evidencição de oportunidades de pesquisa. *CAP Accounting and Management*, 5(5), 126-136. <http://revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/CAP/article/view/1576>
- Van den Akker, J. (1999). Principles and Methods of Development Research. In J. Akker, R. M. Branch, K. Gustafson, N. Nieveen, & T. Plomp (Eds.), *Design approaches and tools in education and training* (pp. 1-14). Kluwer Academic Publishers.
- Zackiewicz, M. (2005). *Trajetórias e desafios da avaliação em ciência, tecnologia e inovação*. [Tese de doutorado, Universidade Estadual de Campinas]. Repositório de Produção Científica e Intelectual da Unicamp. <https://repositorio.unicamp.br/acervo/detalhe/334842>
- Zerbini, T., & Abbad, G. (2010). Transferência de treinamento e impacto do treinamento no trabalho: Análise crítica da literatura. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10(2), 97-111. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572010000200008&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt.

APÊNDICE A – INDICADORES DE DIMENSÃO DA QUALIDADE

Autores	Construto	Público-Alvo	Indicadores
Cunha et al., 2007; Li, 2023; Mientus et al., 2023; Tena e Couso, 2023	Aspectos Pedagógicos	Aluno	Os métodos de ensino estimulantes.
			As estratégias de aprendizado
			Clareza nos Componentes curriculares.
			Interação entre instrutores e alunos
			O conteúdo pedagógico com base sólida
Allen e Seaman, 2003; Capote León et al., 2023; Li, 2023; Damian et al., 2015; T. H. de Oliveira e Heleno, 2012; Tena e Couso, 2023	Aspectos Didáticos	Aluno	Recursos e material de apoio acessíveis.
			Clareza nas Instruções
			Metodologia de ensino participativa.
			Eficiência na transmissão do conhecimento.
			Organização das atividades.
			Instrutores disponíveis
Cunha et al., 2007; Li, 2023	Aspectos Físicos	Aluno	Conservação das instalações físicas.
			Infraestrutura das instalações físicas.
			Acesso a recursos tecnológicos.
			Qualidade das salas de aula e ambientes de estudo.
			Os recursos de pesquisa.
			Acessibilidade física das instalações.

APÊNDICE B – INDICADORES DE DIMENSÃO DO IMPACTO

Autores	Construto	Público-Alvo	Indicadores
<p>Allen e Seaman, 2003; Fischmann e Zilber, 2022; Chisi, 2018; Plomp e Nieveen, 2013</p>	<p>Eficácia</p>	<p>Chefe imediato do discente</p>	<p>A aquisição de conhecimento</p>
			<p>Contribuição para o crescimento profissional</p>
			<p>Influência positiva no desempenho do trabalho</p>
			<p>Redução de tempo ao realizar a tarefa</p>
			<p>Contribuição na resolução de desafios no trabalho</p>
			<p>Influência positiva na redução de erros operacionais</p>
			<p>Melhoria na capacidade de tomada de decisões</p>
<p>Damian et al., 2015; Plomp e Nieveen, 2013</p>	<p>Aplicabilidade no Dia a Dia</p>	<p>Chefe imediato do discente</p>	<p>Aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos no trabalho</p>
			<p>Facilitação da implementação prática do aprendizado</p>

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE DIMENSÃO DA QUALIDADE

Questionário da Dimensão de Qualidade

Público: Alunos do curso X

Prezado(a) Aluno(a),

A Escola do Serviço Público valoriza sua experiência e busca constantemente aprimorar a qualidade dos cursos oferecidos. Sua participação nesta pesquisa é essencial para entendermos melhor suas percepções e expectativas em relação ao curso que frequentou.

Por favor, reserve alguns minutos para compartilhar suas opiniões de maneira franca e construtiva. Suas respostas são confidenciais e serão utilizadas exclusivamente para a melhoria contínua de nossos cursos.

Agradecemos antecipadamente pela sua colaboração.

- 1.Qual órgão do Governo
- 2.Qual setor
- 3.Qual Curso Frequentou (lista suspensa)
- 4.Escreva o e-mail de sua chefia imediata
- 5.Escreva o cargo de sua chefia imediata

Para a próxima etapa, solicitamos sua colaboração para avaliar o nível de concordância em relação aos atributos associados à Escola de Governo (EESP). Atribua um valor de 1 a 5 para cada item, indicando seu nível de concordância da seguinte forma:

- 1: Discordo totalmente com a qualidade do atributo disponibilizado pela Eesp.
- 2: Discordo em grande parte.
- 3: Neutro ou sem opinião clara.
- 4: Concordo em grande parte.
- 5: Concordo totalmente com a qualidade do atributo disponibilizado pela Eesp.

	1	2	3	4	5
Os métodos de ensino utilizados neste curso são variados e estimulantes.					
As estratégias de aprendizado contribuem significativamente para classificar este curso como sendo de qualidade.					
O desenho curricular do curso é claro e bem organizado.					
Interação entre instrutores e alunos promove eficazmente o aprendizado.					
O conteúdo pedagógico oferece uma base sólida para a compreensão dos assuntos abordados					
Recursos de ensino, como materiais de apoio e plataformas online, são úteis e acessíveis para os alunos.					
Instruções fornecidas nos cursos são claras e de fácil acompanhamento.					
Metodologia de ensino promove a participação ativa dos alunos.					
As estratégias de ensino utilizadas são eficazes na transmissão do conhecimento					
Organização das atividades de aprendizado é eficiente e bem planejada.					
Instrutores estão disponíveis para auxiliar os alunos durante o processo de aprendizado.					
Instalações físicas são mantidas em bom estado de conservação.					
Infraestrutura das instalações físicas dos cursos atende às necessidades de aprendizado.					
Acesso a recursos tecnológicos, como computadores e internet, é satisfatório.					
Qualidade das salas de aula e ambientes de estudo atende às necessidades dos participantes.					
Os recursos de pesquisa estão bem equipados e acessíveis.					
Acessibilidade física das instalações atende às necessidades dos alunos.					
Ambiente físico contribui para uma experiência de aprendizado positiva.					

Estamos chegando ao final da pesquisa e apreciaríamos de uma última opinião. Em uma escala de 0 a 10, qual seria a probabilidade de você recomendar nossos cursos de capacitação da ESESP a um colega ou amigo?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Agradecemos sua participação.

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO DE DIMENSÃO DO IMPACTO

Questionário da Dimensão de Impacto

Público: Chefes Imediatos dos discentes que frequentaram o curso X

Prezado(a) Chefe,

A Escola do Serviço Público (ESESP) está comprometida em aprimorar continuamente a qualidade de seus cursos de capacitação. Gostaríamos de contar com sua avaliação sobre o impacto percebido no desempenho dos colaboradores que recentemente concluíram um curso de nossa instituição.

Por favor, dedique alguns minutos para responder a este questionário de maneira franca e objetiva. Suas percepções são fundamentais para avaliar o impacto real e potencial da capacitação no ambiente de trabalho.

Agradecemos sinceramente por sua colaboração.

1. Qual órgão do Governo?
2. Qual setor?
3. Qual curso você está avaliando?
4. Quantos servidores deste órgão se inscreveram no curso?

Para a próxima etapa, solicitamos sua colaboração para avaliar o nível de concordância em relação aos atributos associados à Escola de Governo (ESESP). Atribua um valor de 1 a 5 para cada item, indicando seu nível de concordância da seguinte forma:

- 1: Discordo totalmente com a qualidade do atributo disponibilizado pela Esesp.
- 2: Discordo em grande parte.
- 3: Neutro ou sem opinião clara.
- 4: Concordo em grande parte.
- 5: Concordo totalmente com a qualidade do atributo disponibilizado pela Esesp.

1. O conhecimento adquirido pelo colaborador no curso foi percebido por mim como relevante para suas responsabilidades profissionais.				
1	2	3	4	5
2. A participação no curso contribuiu para o crescimento profissional do colaborador.				
1	2	3	4	5
3. Acredito que o que foi aprendido no curso teve uma influência positiva direta no desempenho do colaborador no trabalho.				
1	2	3	4	5
4. O curso proporcionou ao colaborador a habilidade de realizar tarefas de maneira mais eficiente, resultando em uma redução significativa de tempo.				
1	2	3	4	5
5. Percebo que o colaborador aplicou as lições aprendidas no curso para resolver desafios específicos em seu ambiente de trabalho.				
1	2	3	4	5
6. Houve uma influência positiva notável na redução de erros operacionais por parte do colaborador após a conclusão do curso.				
1	2	3	4	5
7. O curso contribuiu para a melhoria da capacidade do colaborador em tomar decisões no contexto profissional.				
1	2	3	4	5
8. Os conhecimentos adquiridos no curso são aplicáveis de forma prática no trabalho diário do colaborador.				
1	2	3	4	5
9. A implementação prática do aprendizado pelo colaborador é facilitada pela natureza do curso.				
1	2	3	4	5

Agradecemos sua participação!