

Sâmela de Souza Costa Marques

**SUPORTE À TRANSFERÊNCIA DE TREINAMENTO:
estudo avaliativo no âmbito de uma autarquia federal**

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação da Fundação Cesgranrio,
como requisito para obtenção do título de
Mestre em Avaliação

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Lúcia Regina Goulart Vilarinho

Rio de Janeiro
2016

M357s Marques, Sâmela de Souza Costa.
Suporte à transferência de treinamento: estudo
avaliativo no âmbito de uma autarquia federal / Sâmela
de Souza Costa Marques. - 2016.
61 f.; 30 cm.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Lúcia Regina Goulart
Vilarinho.

Dissertação (Mestrado Profissional em Avaliação) -
Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, 2016.
Bibliografia: f. 53-56.

1. Avaliação – Autarquia Federal. 2. Avaliação- estudo
avaliativo. I Vilarinho, Lúcia Regina Goulart. II. Título.

CDD 378.81

Ficha catalográfica elaborada por Anna Karla S. da Silva (CRB7/6298)

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial
desta dissertação.

Assinatura

Data

SÂMELA DE SOUZA COSTA MARQUES

SUPORTE À TRANSFERÊNCIA DE TREINAMENTO: estudo avaliativo no âmbito de uma autarquia federal

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Fundação Cesgranrio, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Avaliação.

Aprovado em 20 de abril de 2016

BANCA EXAMINADORA



Prof^ª. Dr^ª. LÚCIA REGINA GOULART VILARINHO
Fundação Cesgranrio



Prof. Dr. OVÍDIO ORLANDO FILHO
Fundação Cesgranrio



Prof. Dr. MARCUS BRAUER GOMES
Universidade Estácio de Sá

Dedico esta dissertação a Deus, o autor e
consumador da minha fé.

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora Prof.^a Dr.^a Lúcia Regina Goulart Vilarinho, pela confiança e grande sabedoria.

Aos professores Ovídio Orlando Filho e Marcus Brauer Gomes, pela prestimosa participação na banca examinadora deste trabalho.

À Prof.^a Dr.^a Ligia Gomes Elliot, em nome de quem cumprimento todos os professores desta renomada instituição de ensino, pela dedicação na formação dos futuros mestres e doutores.

Aos funcionários do Mestrado Profissional em Avaliação da Fundação Cesgranrio, pela dedicação no exercício de suas funções.

Aos colegas e parceiros de aula, pelos momentos agradáveis em todas as atividades e trabalhos.

À Coordenação-Geral de Recursos Humanos do INPI, pela viabilização da realização do estudo avaliativo.

Aos servidores do Instituto Nacional da Propriedade Industrial, por terem gentilmente respondido o instrumento de avaliação.

Aos colegas de trabalho Luciana Goulart de Oliveira e Evanildo Vieira dos Santos, pelo conhecimento compartilhado durante a realização deste trabalho.

Aos companheiros e companheiras do Centro de Educação Corporativa do INPI, pela força em todo o processo de desenvolvimento do curso.

Ao meu pai Elias, *in memoriam*, e minha mãe Zeila, pelo amor sacrificial.

Ao meu marido Rafael, pelo apoio incondicional.

Aos meus irmãos Jônatas e Helen, pelo incentivo de toda a vida.

A Deus, pela sua fidelidade e bondade.

RESUMO

O objetivo do presente estudo foi avaliar o suporte de transferência de treinamento no âmbito de uma autarquia federal: o Instituto Nacional da Propriedade Industrial. Para a consecução deste objetivo, buscou-se a opinião dos egressos do curso 'Portal Periódicos CAPES', realizado pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial no 2º semestre do ano de 2015. Na implementação dos procedimentos metodológicos, utilizou-se a abordagem avaliativa centrada nos consumidores e um instrumento integrado por duas partes: um questionário e uma escala (adaptada) de suporte à transferência. Esta escala, composta de 22 itens referenciados a duas categorias avaliativas – suporte psicossocial e suporte material - foi respondida por 30 servidores, que expressaram suas percepções acerca da possibilidade de transferência / aplicação dos conhecimentos adquiridos no curso. O estudo apontou que existem problemas no suporte psicossocial, uma vez que os dados da escala revelaram uma oferta apenas razoável (regular). Já o suporte material pode ser considerado satisfatório. Dentre as recomendações do estudo sobressaem: (a) dar conhecimento dos resultados aos setores do Instituto Nacional da Propriedade Industrial envolvidos na avaliação; (b) tornar a temática 'suporte de transferência ao treinamento' conteúdo de cursos direcionados a gestores da instituição; e (c) sensibilizar a área do INPI, responsável pela capacitação de servidores, a fomentar a transferência do treinamento por meio de ações relacionadas às capacitações.

Palavras-chave: Avaliação. Treinamento em serviço. Autarquia.

ABSTRACT

The purpose of this study was to evaluate the training transfer support regarding a governmental agency: the National Industrial Property Institute. For the achievement of this objective, a research was conducted regarding the opinion of former students of the course “Portal Periódicos CAPES”, led by the National Industrial Property Institute on the 2nd semester of 2015. For the study’s methodological procedures an evaluative approach focused on consumers, an instrument composed of a questionnaire and an adapted transfer support scale were applied. Twenty-two items referring to two evaluative categories – psychosocial support and material support, composed this scale. A total of 30 servers answered the scale and expressed their perceptions about the possibility of transfer / application of the knowledge acquired in the course. The study indicated that there are problems in the psychosocial support, once the scale data revealed only a reasonable (regular) support offer, whereas the material support could be considered satisfactory. Dentre as recomendações do estudo sobressaem: (a) dar conhecimento dos resultados aos setores do Instituto Nacional da Propriedade Industrial envolvidos na avaliação; (b) tornar a temática ‘suporte de transferência ao treinamento’ conteúdo de cursos direcionados a gestores da instituição; e (c) sensibilizar a área do INPI, responsável pela capacitação de servidores, a fomentar a transferência do treinamento por meio de ações relacionadas às capacitações. The following are highlighted among the study’s recommendations: (a) inform the results to the National Industrial Property Institute sectors involved in the evaluation; (b) integrate the subject ‘training transfer support’ to the contents of courses aimed at the institution’s managers; and (c) recommend the National Industrial Property Institute areas, responsible for the servants’ training, to foster the training transfer through qualification related actions.

Keywords: Evaluation. In-service training. Autarchy.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	Carreiras do INPI.....	20
Quadro 2	Turmas do Curso “Portal Periódicos CAPES”.....	24
Quadro 3	Conteúdo do Curso “Portal Periódicos CAPES”.....	24
Figura 1	Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS).....	26
Quadro 4	Quadro de critérios (QC).....	30
Quadro 5	Adaptação dos itens.....	32
Quadro 6	Distribuição das questões de acordo com o QC.....	33
Quadro 7	Itens que indicam falta de suporte.....	34
Gráfico 1	Opinião dos egressos em relação ao suporte psicossocial e material.....	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Padrões de julgamento da escala.....	35
Tabela 2	Idade e tempo de serviço no INPI dos respondentes.....	36
Tabela 3	Resultados do apoio gerencial.....	38
Tabela 4	Resultados do apoio organizacional.....	39
Tabela 5	Resultados do apoio social.....	41
Tabela 6	Resultados da ocorrência de reações favoráveis.....	42
Tabela 7	Resultados da ocorrência de reações desfavoráveis.....	43
Tabela 8	Resultados da qualidade do suporte material.....	44
Tabela 9	Resultados da disponibilidade do suporte material.....	45
Tabela 10	Resultados da quantidade do suporte material.....	45
Tabela 11	Opinião dos egressos em relação ao suporte psicossocial e material.....	46

SUMÁRIO

1	A FORMAÇÃO PROFISSIONAL NO CONTEXTO DE TRABALHO.....	11
1.1	OBJETIVO E JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	16
2	SUPOORTE À TRANSFERÊNCIA EM AÇÕES DE CAPACITAÇÃO NO ÂMBITO DA FORMAÇÃO CONTINUADA DE SERVIDORES PÚBLICOS.....	18
2.1	O INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL E A FORMAÇÃO CONTINUADA DE SEUS SERVIDORES.....	18
2.2	SUPOORTE À TRANSFERÊNCIA DE TREINAMENTO: POR QUE AVALIAR?.....	25
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	28
3.1	ABORDAGEM AVALIATIVA.....	28
3.2	QUESTÃO AVALIATIVA E QUADRO DE CRITÉRIOS.....	29
3.3	PARTICIPANTES DO ESTUDO.....	30
3.4	INSTRUMENTAÇÃO.....	31
3.5	COLETA E TRATAMENTO DE DADOS.....	34
3.6	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	35
4	RESULTADOS DO ESTUDO.....	36
4.1	CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES.....	36
4.2	O SUPOORTE À TRANSFERÊNCIA DE TREINAMENTO SEGUNDO OS PARTICIPANTES.....	37
4.2.1	Suporte psicossocial - fatores situacionais de apoio.....	37
4.2.1.1	<i>Apoio gerencial.....</i>	37
4.2.1.2	<i>Apoio organizacional.....</i>	39
4.2.1.3	<i>Apoio social.....</i>	41
4.2.2	Suporte psicossocial - consequências associadas ao uso de novas habilidades.....	42
4.2.2.1	<i>Ocorrência de reações favoráveis.....</i>	42
4.2.2.2	<i>Ocorrência de reações desfavoráveis.....</i>	43
4.2.3	Suporte material.....	44
4.2.3.1	<i>Qualidade do suporte material.....</i>	44
4.2.3.2	<i>Disponibilidade do suporte material.....</i>	45
4.2.3.3	<i>Quantidade do suporte material.....</i>	45
4.4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
5	RECOMENDAÇÕES.....	50
	REFERÊNCIAS.....	53
	APÊNDICE A – Instrumento de Avaliação de Suporte de Transferência de Treinamento.....	58
	APÊNDICE B – Carta-Convite ao Respondente.....	61

1 A FORMAÇÃO PROFISSIONAL NO CONTEXTO DE TRABALHO

A situação de treinamento existe informalmente desde os primórdios da civilização, pois o homem, por questão de sobrevivência e continuidade da sua espécie, necessitava repassar seus conhecimentos aos descendentes. Com o correr dos séculos, no entanto, as atividades de treinamento de pessoal se tornaram mais complexas e passaram a exigir processos de sistematização segundo determinados objetivos a serem alcançados. Assim, a partir da Segunda Guerra Mundial, a área de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) ganha relevância nas organizações (VARGAS, 1996).

A expressão Treinamento e Desenvolvimento surgiu no contexto empresarial dos Estados Unidos, com a criação da *American Society of Training and Development (ASTD¹)*, cujas raízes datam de 1942. Segundo Vargas e Abbad (2006, p. 139), “no final de 1970, a ASTD tinha adquirido uma nova identidade. Entre outras coisas, ela conseguiu transformar a visão restrita de treinamento que marcava a disciplina para algo de maior abrangência.”

Atualmente, vigora uma noção ainda mais alargada de treinamento nas organizações, a qual engloba os processos de desenvolvimento de pessoas, com forte influência de perspectivas da educação corporativa e da universidade corporativa, cujos conceitos se consolidaram na década de 1990 nos Estados Unidos e reverberaram no Brasil e no mundo (EBOLI, 2004).

Essa tendência cresce à medida que as organizações reconhecem a aprendizagem contínua como processo inerente à estratégia organizacional, com a finalidade de levar as organizações a galgarem patamares mais elevados de competência, por meio do aprendizado e do desenvolvimento de pessoas (EBOLI, 2004).

Segundo Pacheco et al. (2005, p. 104), a Educação Corporativa

Vem para alinhar, sistematizar e propiciar o crescimento da organização, com vistas ao atendimento das demandas estratégicas, por meio do desenvolvimento das competências do seu corpo funcional e de seus parceiros.

¹ A ASTD (*American Society of Training and Development*), atualmente denominada ATD (*Association for Talent Development*), é responsável por apoiar organizações ao redor do mundo que desenvolvem os conhecimentos e habilidades de seus empregados.

Desse modo, as ações de T&D se deslocaram da esfera restrita da área de Recursos Humanos e ocupara uma posição mais estratégica na organização. Sob a égide dessa nova configuração, o alcance dessas ações extrapola a capacitação de apenas alguns segmentos funcionais e caminha para um campo de atuação mais alinhado ao desenvolvimento da instituição como um todo, e não somente parte dela.

Para Vargas e Abbad (2006, p. 157), “a discussão feita sobre a educação corporativa e universidade corporativa atesta a importância que o conceito de educação representa hoje para as organizações.”

No intuito de buscar uma expressão que se aproximasse mais dessas discussões,

A partir dos anos 2000, dois professores do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Gardênia da Silva Abbad e Jairo Eduardo Borges-Andrade, começaram a utilizar em suas publicações, bem como nas dissertações e teses de seus orientandos, a expressão *treinamento, desenvolvimento e educação* (TD&E). (VARGAS; ABBAD, 2006. p. 157).

A crescente preocupação das organizações com o processo de aprendizagem no trabalho denota uma importância estratégica para as instituições alcançarem seus objetivos, pois “em última instância, as ações de capacitação nas organizações pretendem influenciar o comportamento humano no ambiente de trabalho.” (PILATI, 2006, p. 159).

No setor público, o Brasil segue a tendência internacional de utilizar a gestão estratégica de pessoas com o objetivo de modernização e profissionalização do serviço público (CAMÕES, 2013).

A partir de reformas administrativas inauguradas no governo do presidente Fernando Henrique Cardoso e consolidadas no governo do presidente Luís Inácio Lula da Silva, adotou-se o modelo de competências, cuja “premissa teórica de fundo é a gestão por competência atrelada à capacitação.” (CAMÕES, 2013, p. 13).

A publicação do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006a), que instituiu 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 (BRASIL, 1990), lançou novas bases para a qualificação profissional do servidor público federal.

Essa política, ao objetivar contribuir para a melhoria dos serviços públicos prestados ao cidadão, inaugurou um novo momento na gestão pública de pessoas na Administração Pública Federal. Nela se insere o permanente desenvolvimento do servidor, que deve acontecer por meio de ações de capacitações planejadas e executadas para esse fim.

De acordo com o Decreto nº 5.707 (BRASIL, 2006a), em seu artigo 2º, entende-se por:

- I capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais.
- II gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição;
- III eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

O referido ordenamento legal, em seu art. 3º, situa como diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

- V estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional; [...] IX – oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública.

Tais diretrizes trazem à tona a necessidade de que a Administração Pública proveja meios para a formação inicial e continuada do seu quadro de pessoal, tendo em vista as necessidades do cargo e as metas estratégicas da organização.

É nesse sentido que cada instituição deve organizar ações, sistematicamente planejadas, com a finalidade de promover o aprendizado e o desenvolvimento de competências que passem a fazer parte da formação do profissional em seu ambiente de trabalho.

Entretanto, a simples oferta de capacitações de formação e aperfeiçoamento não é garantia de que todas as condições necessárias ao bom aproveitamento do aprendizado se façam presentes. De acordo com Abbad et al. (2006), existem condições externas ao treinamento que influenciam positivamente ou negativamente na transferência do aprendizado às situações de trabalho.

O foco deste estudo avaliativo recai nessas condições externas, mais especificamente no suporte ao treinamento, pois no rastro de Abbad e Sallorenzo (2001), há fortes evidências empíricas de que uma nova habilidade aprendida em treinamento pode deixar de ser transferida para o trabalho por falta de apoio organizacional.

As organizações, de um modo geral, despendem bastante esforço no planejamento das atividades vinculadas à formação de seus profissionais, o que gera uma valorização dos processos avaliativos que incidem sobre o desenvolvimento daquilo que foi planejado. Nesses processos, destaca-se a chamada avaliação de reação que é realizada logo após a realização de um evento de capacitação, com o objetivo de “determinar o quanto o programa foi eficaz e a descobrir como é possível melhorá-lo.” (KIRKPATRICK; KIRKPATRICK, 2010, p. 43).

Esse tipo de avaliação, embora necessário e importante, se expira com a conclusão da atividade formativa e o retorno dos funcionários ao seu ambiente de trabalho. A partir daí, pouco ou nada se sabe a respeito do que acontece no contexto do pós-treinamento. Esse aspecto é comentado por Abbad e Sallorenzo (2001, p. 34) ao afirmarem que

Os resultados de algumas pesquisas têm demonstrado situações em que um participante, apesar de demonstrar satisfação (reação favorável) com o treinamento e de ter obtido bons escores nas avaliações de aprendizagem, não aplica, no trabalho, as novas habilidades que adquiriu. O treinado deixou, nesse caso, de produzir transferência positiva de treinamento, não necessariamente por falta de memória, de capacidade de retenção e generalização ou por deficiências do programa de treinamento, mas porque lhe faltaram oportunidades para colocar em prática as capacidades e os conhecimentos que adquiriu.

Embora as situações de treinamento sejam organizadas no sentido de proporcionar ao profissional condições adequadas à aprendizagem para o trabalho, é necessário considerar que, além dessas situações criadas pela ação do treinamento,

Será preciso que os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) do participante, encarados como desempenhos no trabalho, recebam apoio da organização para que ocorram e sejam aplicados nos ambientes de trabalho. (ABBAD et al., 2006, p. 395).

Um treinamento, por melhor que seja, não garante a aplicação das novas aprendizagens no contexto de trabalho. Sendo assim, a avaliação do suporte organizacional se justifica pela tentativa de trazer à tona os efeitos que o contexto externo produz sobre as ações de capacitação e as implicações que os resultados trazem para a tomada de decisões em relação ao sistema de treinamento existente nas organizações. Para Abbad e Sallorenzo (2001, p. 35),

Ainda a respeito da influência do ambiente ou do contexto organizacional sobre os níveis de avaliação, é possível identificar uma tendência de investigação do efeito de estratégias pós-treinamento sobre o impacto. Esses trabalhos sozinhos geralmente partem do pressuposto de que o treinamento sozinho não é capaz de garantir impacto positivo e duradouro no desempenho da pessoa treinada, sendo necessária por essa razão, a adoção de estratégias de gestão pós-treinamento que tornem o ambiente de trabalho propício à transferência de habilidades. Alguns resultados vêm demonstrando que esse tipo de intervenção é eficaz. O uso de *feedback* e o estabelecimento de objetivos de trabalho e técnicas de autogerenciamento parecem favorecer tanto a manutenção das habilidades a longo prazo como a transferência de treinamento.

Borges-Andrade (2002) afirma que existe uma crescente demanda por avaliação, fruto do aumento dos investimentos na área de TD&E e da descoberta do valor estratégico para a organização do conhecimento e da qualificação permanente de seu pessoal. Para Pilati (2006, p. 175) cumpre salientar que,

As ações de TD&E não podem ser compreendidas de modo descontextualizado em relação ao ambiente organizacional. É essencial, então, ligar todo o processo de treinamento nas organizações às variáveis de comportamento organizacional, tendo em vista que o objetivo final da promoção de aprendizagem no trabalho é o aprimoramento do desempenho e de variáveis comportamentais dos treinandos. Assim entendido, TD&E é parte da organização, influenciando e sofrendo influências do sistema organizacional.

Dessa maneira, os resultados dos treinamentos realizados por uma organização não podem passar incólumes a todo esforço despendido por uma

organização ao estruturar um sistema de treinamento, seja na forma de melhoria organizacional, aumento da produtividade ou melhoria do próprio desempenho das pessoas.

Soma-se a isso, o fato de que, cada vez mais, se faz presente a importância de um ambiente que propicie a aprendizagem contínua e, nesse sentido, a avaliação pode ser considerada o “elo entre passos sucessivos no processo de mudança.” (HAMBLIN, 1978, p. 103).

1.1 OBJETIVO E JUSTIFICATIVA DO ESTUDO AVALIATIVO

No contexto das discussões ora travadas, situa-se o objetivo do presente estudo: avaliar o suporte à transferência de treinamento no âmbito das ações de capacitação desenvolvidas no Plano de Desenvolvimento de Pessoas de uma autarquia federal, o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI). O recorte avaliativo focalizou o curso “Portal Periódicos CAPES”, realizado no segundo semestre do ano de 2015.

É uma das diretrizes do Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional: “X – avaliar, permanentemente, os resultados das ações de capacitação realizadas.” (BRASIL, 2006a). Como parte da Administração Pública Federal, o INPI se insere nesse contexto; assim, promove ações de capacitação que visam ao desenvolvimento profissional dos seus servidores, pois necessita de um corpo funcional altamente qualificado para o exercício de suas funções.

Entende-se, portanto, que o estudo avaliativo se justifica pela oportunidade que se abre para que a própria instituição possa, a partir dos resultados da avaliação, maximizar os efeitos de seus programas de treinamento e detectar estratégias de apoio ou acompanhamento, especialmente no caso de situações em que se verifique previamente a existência de algum risco para a transferência da aprendizagem.

Espera-se que a realização desta avaliação possa embasar a decisão dos gestores do órgão na adoção de medidas que estimulem, ainda mais, a aprendizagem contínua dentro da instituição, com vistas ao desenvolvimento permanente do servidor e a melhoria dos serviços prestados à sociedade.

Vale ressaltar que não há registros na instituição em questão de avaliações que incidam sobre o contexto de pós-treinamento. Portanto, este trabalho pode contribuir

para a aplicação de um instrumento de avaliação em contextos futuros de treinamento, organizados pela instituição.

Com a realização do presente estudo avaliativo, espera-se que as atividades de TD&E sejam melhor dimensionadas a partir do *feedback* dos próprios egressos das capacitações organizadas pela instituição, em situação de trabalho.

2 SUPORTE À TRANSFERÊNCIA EM AÇÕES DE CAPACITAÇÃO NO ÂMBITO DA FORMAÇÃO CONTINUADA DE SERVIDORES PÚBLICOS

O objeto de avaliação deste estudo é o suporte à transferência dos conhecimentos adquiridos em capacitações voltadas especificamente para o aperfeiçoamento de servidores públicos de uma autarquia federal, a saber: o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI).

2.1 O INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL E A FORMAÇÃO CONTINUADA DOS SEUS SERVIDORES

Em tempos de profundas transformações econômicas, científicas, políticas e culturais, a administração pública brasileira tem vivido o desafio de buscar novos arranjos institucionais que respondam às exigências do crescimento econômico e do avanço tecnológico. Todas essas transformações trouxeram um grande impacto ao setor público, o que, ao longo dos anos, resultou,

Em processos de mudanças organizacionais, de alteração nas missões das organizações públicas, com a incorporação de novas ferramentas tecnológicas e organizacionais, que por sua vez vêm provocando a implementação de novos métodos de trabalho. Tais transformações produzem mudanças de porte no próprio conteúdo do trabalho exercido pelos servidores públicos, trazendo novas tarefas, eliminando velhas abordagens, remodelando outras tantas. (ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 2010, p. 13).

Assim, do servidor público são exigidas, cada vez mais, competências que o coloque em condições de responder aos diversos desafios da sociedade, pois “a alta qualificação dos quadros permanentes da administração pública é fundamental na manutenção das políticas, dos serviços e da aplicação dos recursos públicos dentro do espírito do interesse coletivo.” (ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 2010, p. 13).

O INPI, autarquia federal criada pela Lei nº 5.648/70, de 11 de dezembro de 1970 (BRASIL, 1970), vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, tem por finalidade principal executar, no âmbito nacional, as normas que regulam a propriedade industrial, consideradas suas funções social econômica, jurídica e técnica. A ele cabe, também, pronunciar-se quanto à conveniência de assinatura, ratificação e denúncia de convenções, tratados,

convênios e acordos sobre propriedade industrial, conforme o artigo 240 da Lei nº 9.279/96 – Lei da Propriedade Industrial (BRASIL, 1996). A função do INPI vem inscrita no artigo 2º dessa Lei:

Art. 2º A proteção dos direitos relativos à propriedade industrial, considerado o seu interesse social e o desenvolvimento tecnológico e econômico do País, efetua-se mediante: I - concessão de patentes de invenção e de modelo de utilidade; II - concessão de registro de desenho industrial; III - concessão de registro de marca; IV - repressão às falsas indicações geográficas; e V - repressão à concorrência desleal. (BRASIL, 1996).

Por ser parte integrante da Administração Pública Federal, o ingresso em seus quadros se dá mediante aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos, na forma prevista nos incisos I e II do artigo 37 da Constituição Federal, como a seguir expresso.

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: I - os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei; II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração [...]. (BRASIL, 1988).

O INPI possui um plano de carreiras e cargos próprio, instituído pela Lei nº 11.355, de 19 de outubro de 2006, o qual também dispõe sobre a carreira e os cargos de outros órgãos do Governo Federal (BRASIL, 2006b). No que tange ao INPI, de acordo com a referida Lei, o seu Plano de Cargos e Salários é composto pelas seguintes carreiras:

Quadro 1 – Carreiras do INPI

Carreira	Nível	Requisito Mínimo
Cargo isolado de provimento efetivo de Especialista Sênior em Propriedade Intelectual	Superior	Doutorado
Carreira de Pesquisa em Propriedade Industrial	Superior	Mestrado
Carreira de Produção e Análise em Propriedade Industrial	Superior	Graduação
Carreira de Suporte Técnico em Propriedade Industrial	Intermediário	Ensino Médio
Carreira de Planejamento, Gestão e Infraestrutura em Propriedade Industrial	Superior	Graduação
Carreira de Suporte em Planejamento, Gestão e Infraestrutura em Propriedade Industrial	Intermediário	Ensino Médio

Fonte: A autora (2016).

Por meio deste quadro, observa-se que o Instituto possui cargos de natureza diversificada e elevada qualificação. Segundo consta no Relatório de gestão do exercício de 2014 (INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL, 2015), encaminhado ao Tribunal de Contas da União, a força de trabalho é constituída por 982 servidores ativos, sendo 323 de nível intermediário (33%) e 659 de nível superior (67%). Destes, 35% possuem algum tipo de Aperfeiçoamento, Especialização ou Pós-Graduação *lato sensu*, 33% possuem o título de Mestre e 28% são Doutores.

A Carreira de Pesquisa em Propriedade Industrial, segundo o art. 90, inciso II, Lei nº 11.355/2006,

É composta de cargo de Pesquisador em Propriedade Industrial, de nível superior, com atribuições de natureza técnica especializada, voltadas aos exames de pedidos e elaboração de pareceres técnicos para concessão de direitos de patentes, averbação de contratos de transferência de tecnologia, registro de desenho industrial e de indicações geográficas, desenvolvimento de programas e projetos visando à disseminação da informação tecnológica das bases de patentes, desenvolvimento de ações e projetos de divulgação e fortalecimento da propriedade industrial e realização de estudos e pesquisas relativas à área. (BRASIL, 2006b).

O profissional que executa a função de concessão de Patentes de Invenção e de Modelos de Utilidade é o Pesquisador em Propriedade Industrial, sendo este trabalho executado por graduados nas áreas das Ciências Exatas e afins, que

ingressam no INPI, como apontado anteriormente, por meio de concurso público devido à sua natureza jurídica.

Como o tema da Propriedade Industrial não faz parte da estrutura curricular na maioria dos cursos superiores e, até mesmo, na maior parte das Pós-Graduações, o profissional contratado, apesar de ser bastante qualificado tecnicamente, pois dele é exigido o nível de Mestrado para seu ingresso, chega ao INPI necessitando receber formação específica no tema Propriedade Industrial. Mais especificamente, ele depende de formação para tornar-se um Examinador de Patentes, uma vez que não há possibilidade deste profissional ser formado fora do INPI. Assim, as deficiências a serem supridas não são de caráter acadêmico, mas de conhecimentos de caráter técnico e legal, não disponíveis fora do INPI.

A formação do pesquisador em Propriedade Industrial que atua no exame de patentes é bastante complexa, pois exige etapas de instrução que devem ser continuadas ao longo de toda a carreira. Atualmente, ela é realizada no âmbito do próprio órgão.

Na primeira fase da formação são apresentados os conteúdos técnicos necessários para o exame substantivo de pedidos de patentes em primeira instância, a saber: requisitos de exame de patenteabilidade; elaboração de pareceres técnicos e relatórios; aspectos legislativos; diretrizes de exame de patentes; Instruções Normativas do INPI; práticas e procedimentos do exame de pedidos de patente; recursos tecnológicos, incluindo as mais recentes ferramentas de buscas de patentes e comunicação disponíveis; Classificação Cooperativa de Patentes (CPC). Também são discutidos assuntos relacionados ao funcionamento do Instituto, à vida funcional do servidor público e à gestão pública.

A fase subsequente da formação trata de aspectos do Exame de Patentes em segunda instância, na qual o servidor vai lidar com demandas de avaliação de aspectos em fases mais avançadas do processo, como as oposições, recursos e nulidades. Nesta etapa, por exemplo, a formação necessita ter um conteúdo mais profundo e didaticamente compatível com a dificuldade dos casos que serão examinados.

Existe um entendimento de que o treinamento técnico deverá durar de três a oito meses, sendo aprofundado, em seguida, em atividades no próprio ambiente de trabalho do servidor, sob supervisão de um examinador mais experiente.

As competências requeridas para um examinador de patentes estão relacionadas, dentre outras, ao domínio do conteúdo técnico necessário para realizar o exame, com base no conhecimento de leis e regulamentos; na aplicação de critérios técnicos na realização de buscas de patente; no exame à luz de diretrizes e procedimentos exarados pela Diretoria; e na emissão de um parecer técnico. Outras habilidades referem-se à compreensão de diferentes idiomas utilizados nos documentos estrangeiros de patentes, os quais serão cotejados no exame, e a capacidade de usar de forma apropriada a língua portuguesa em suas dimensões técnicas na elaboração dos pareceres.

A experiência no uso de bases de dados de patentes no trabalho de buscas também é uma competência necessária para o profissional.

De maneira sistemática, o programa de formação desse examinador já vem sendo implementado no INPI desde 2006, quando foi elaborado todo o conteúdo e estruturado um Curso de Formação de Examinadores de Patentes, ocasião em que foram treinados 120 pesquisadores. A partir daí o curso foi replicado nos anos de 2007, 2010 e 2013.

Ao longo de sua carreira, esse examinador necessita de constante aperfeiçoamento no que diz respeito às tecnologias que são examinadas, sistemas de busca, classificações, matéria jurídica e tratados internacionais.

Nesse contexto de formação continuada, são realizadas as ações de atualização do conhecimento na área de exame em patentes, em decorrência do esforço contínuo do órgão em capacitar seus servidores.

Vale mencionar que uma das diretrizes do Plano de Desenvolvimento de Pessoas do INPI, aprovado por meio da Instrução Normativa nº 5, de 18 de março de 2013 (INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL, 2013), é “[...] estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos e demais programas de capacitação para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional.”

O Instituto dispõe, em sua estrutura organizacional, de um Centro de Educação Corporativa (CETEC), subordinado à Coordenação-Geral de Recursos Humanos, cujas atribuições, previstas no Regimento Interno, são:

I - planejar, coordenar, controlar, supervisionar e avaliar as ações relativas às políticas, planos, programas e projetos de capacitação de

recursos humanos; II - propor a atualização dos instrumentos normativos necessários à eficácia da execução das atividades sob responsabilidade deste Centro; III - direcionar, supervisionar e autorizar, quando for o caso, os procedimentos administrativos relativos à capacitação dos servidores para as devidas unidades; e IV - identificar e analisar questões que sejam consideradas críticas para o desenvolvimento de recursos humanos, apresentando sugestões para seu equacionamento. (INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL, 2013).

Uma das ações planejadas e executadas no âmbito do Centro de Educação Corporativa (CETEC) do INPI foi o curso “Portal Periódicos CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior)”, objeto deste estudo avaliativo na sua relação com o suporte de transferência de treinamento.

A escolha desse curso justifica-se pela sua importância como instrumento de trabalho na busca de informação tecnológica que pode auxiliar as atividades do examinador. As capacitações internas para a utilização do Portal são fundamentais para incrementar o uso dessa e de outras bases de dados.

O Portal de Periódicos CAPES é uma biblioteca virtual que reúne e disponibiliza o melhor da produção científica internacional a instituições de ensino e pesquisa no Brasil. Ele atende às demandas dos setores acadêmico, produtivo e governamental, propicia o aumento da produção científica nacional e o crescimento da inserção científica brasileira no exterior. É, portanto, uma ferramenta fundamental às atribuições da CAPES de fomento, avaliação e regulação dos cursos de Pós-Graduação e desenvolvimento da pesquisa científica no Brasil.

O objetivo do curso, conforme descrito em seu projeto instrucional, foi capacitar os servidores do INPI que desempenham sua atividade em áreas do Instituto e necessitam de ferramentas de busca e outros recursos de informação, disponíveis no Portal CAPES, de modo a racionalizar e ampliar as oportunidades de pesquisa e os resultados dos trabalhos executados.

A capacitação foi ministrada por um servidor do Instituto com formação em Biblioteconomia e Direito, tendo também, Mestrado em Propriedade Intelectual e Inovação, pertencendo à carreira de Tecnologista em Propriedade Industrial.

Realizado no laboratório de informática do Centro de Educação Corporativa do INPI, o curso ocorreu durante os meses de agosto, setembro, outubro e dezembro de 2015. Teve uma carga-horária de 12 (doze) horas presenciais, distribuídas ao longo de três dias, com 4 (quatro) horas de duração. Embora tenha sido planejado,

inicialmente, o atendimento a seis turmas, somente cinco foram concretizadas. No Quadro 2, encontram-se indicadas as áreas de interesse de cada turma e o período de realização.

Quadro 2 - Turmas do Curso “Portal Periódicos CAPES”

Turma	Área de Interesse	Período de realização
Turma 1	Química, com ênfase em fármacos, alimentos e áreas afins	18, 19 e 21/08/2015
Turma 2	Biotecnologia e áreas afins	15, 16 e 17/09/2015
Turma 3	Química (Orgânica e Inorgânica)	06, 07 e 08/10/2015
Turma 4	Engenharias	26, 27 e 28/10/2015
Turma 5	Elétrica, Eletrônica, Ciência da Computação e áreas afins.	01, 02, 03/12/2015

Fonte: A autora (2016).

Os servidores lotados nas áreas finalísticas do INPI, que realizam atividades de busca e exame de patentes, foram o público-alvo desta ação.

Após o período de planejamento do curso, que contou com a participação da equipe pedagógica do CETEC, as diretorias do INPI, que possuem pesquisadores em seus efetivos, indicaram a participação dos servidores, conforme sua área de atuação.

O conteúdo do curso foi estruturado de modo a apresentar uma parte geral de busca e outra mais específica, de acordo com a área de atuação de cada examinador, conforme Quadro 3, a seguir:

Quadro 3 – Conteúdo do Curso “Portal Periódicos CAPES”

Dia 1	Dia 2	Dia 3
<ul style="list-style-type: none"> – Introdução ao Portal de Periódicos CAPES; – O acesso ao Portal de Periódicos CAPES no INPI; – A pesquisa integrada nos módulos de busca do Portal de Periódicos CAPES. 	<ul style="list-style-type: none"> – Bases de dados de resumos / Ferramentas de busca gerais – Web of Science – SCOPUS – Outras bases – Bases de dados de resumos/ferramentas de busca – Especializadas 	<ul style="list-style-type: none"> – Outras fontes de informação: – Livros – Teses – Recursos adicionais (audiovisuais, estatísticas, arquivos abertos, etc.)

Fonte: A autora (2016).

A avaliação da aprendizagem ocorreu, formativamente, durante o curso por meio de exercícios e casos práticos. Para fins de certificação, o servidor necessitava atingir a frequência mínima de 75% do total da carga-horária. Ao final do curso, os servidores preencheram a avaliação de reação do curso.

2.2 SUPORTE À TRANSFERÊNCIA DE TREINAMENTO: POR QUE AVALIAR?

Embora a aprendizagem ocorra difusamente no ambiente de trabalho, ela é passível de ser facilitada por meio de ações que potencializem as formas de aprender e se desenvolver dentro das organizações.

Para Pilati (2006, p. 160),

Treinamento pode ser definido como uma ação tecnológica controlada pela organização, composta de partes coordenadas, inseridas no sistema organizacional, calcada em conhecimentos advindos de diversas áreas, com a finalidade de a) promover a melhoria de desempenho; b) capacitar para o uso de novas tecnologias e c) preparar para novas funções.

Desse conceito, depreende-se a existência de um subsistema de treinamento nas organizações que possui três componentes, interdependentes entre si (BORGES-ANDRADE, 2006).

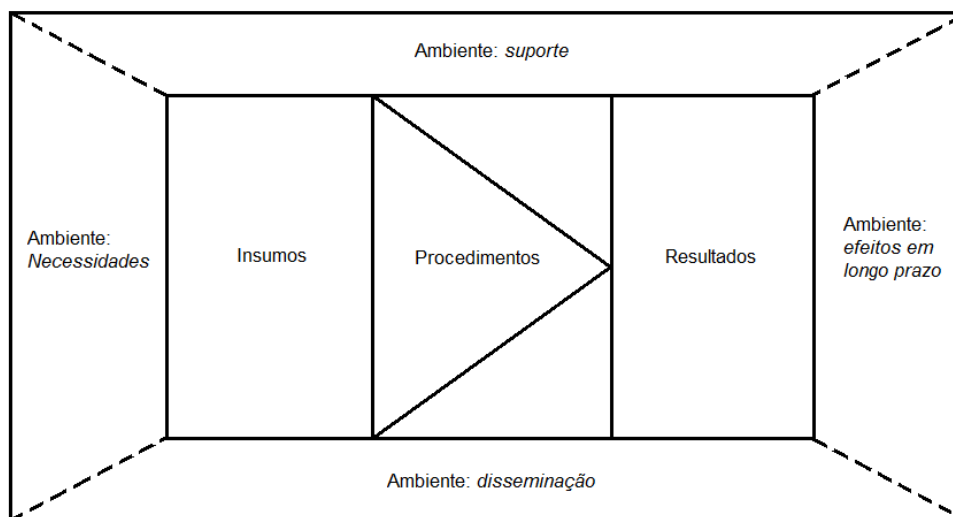
O primeiro subcomponente do treinamento é a avaliação de necessidades de capacitação que compreende o diagnóstico inicial dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à organização para consecução dos seus objetivos. O segundo refere-se ao planejamento e à execução do treinamento, o que diz respeito ao modo como são operacionalizadas as ações de capacitação. O último subcomponente, avaliação do treinamento, tem como propósito o levantamento controlado e sistemático de informações sobre o sistema de treinamento visto em sua totalidade (PILATI, 2006).

No plano internacional, dois modelos de avaliação de treinamento são conhecidos e adotados: o modelo criado por Kirkpatrick (1976), que sugere quatro níveis de avaliação, a saber: reações, aprendizagem, desempenho no cargo e resultados; e o segundo modelo, desenvolvido por Hamblin (1978), que subdivide a categoria resultados em duas outras categorias: mudança organizacional e valor final (MOURÃO; BORGES-ANDRADE, 2005).

No âmbito brasileiro, destaca-se a abordagem de avaliação de treinamento criada por Borges-Andrade (1982), denominada Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS). Esse modelo de avaliação de treinamento foi influenciado pelos estudos de Scriven (1978), Gagné e Briggs (1976) e Stufflebean (1978). Está estruturado em torno de cinco componentes: insumos, procedimentos, processos, resultados e ambiente. O componente ambiente é subdividido em quatro

subcomponentes: avaliação de necessidades, suporte, disseminação e efeitos a longo prazo (BORGES-ANDRADE, 2006). A Figura 1 representa este modelo.

Figura 1 – Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS)



Fonte: BORGES-ANDRADE (2006).

Em linhas gerais, tem-se que,

Insumos refere-se a fatores físicos e sociais e aos estados comportamentais e cognitivos anteriores à instrução, e que podem afetar os seus resultados; **procedimentos** consiste nas operações necessárias para facilitar ou produzir os resultados instrucionais, bem como nas estratégias instrucionais que possam afetar diretamente os resultados de aprendizagem; **processos** refere-se às alterações de aspectos significantes do comportamento do aprendiz, que podem começar com a introdução de procedimentos, tendendo à aumentar à medida que estes são implementados; **resultados** consiste no desempenho final imediato produzido pelo treinamento, ou às consequências inesperadas (desejáveis ou não de TD&E; e **ambiente**, por fim, refere-se ao contexto das ações de TD&E. (BALARIN; ZEBINI; MARTINS, 2014, p. 346-347).

Baseado no modelo teórico de avaliação desenvolvido por Borges-Andrade (1982), Abbad (1999) desenvolveu o Modelo Integrado de Avaliação no Impacto de Treinamento (Modelo IMPACT). Neste modelo, a autora procurou investigar como as variáveis relativas ao indivíduo, ao treinamento, ao contexto organizacional, aos resultados imediatos do treinamento (reação e aprendizagem) se relacionam à variável critério impacto de treinamento no trabalho (ABBAD, 1999). Entre as conclusões do estudo, pode-se destacar a forte dependência que existe entre os resultados do treinamento, isto é, o uso das novas habilidades adquiridas e a

existência de um ambiente organizacional favorável ao desempenho dos participantes.

A proposta do IMPACT enfatizou a análise dos vários componentes de avaliação que servem de referência na elaboração e validação de diversos instrumentos de avaliação de cursos presenciais, semi-presenciais e a distância (BALARIN; ZERBINI; MARTINS, 2014).

Ambientes de trabalho restritivos ou pouco acolhedores podem ser fatores de desmotivação para a aprendizagem e sua transferência nas situações reais de trabalho. Segundo Abbad et al (2006, p. 396), “o sucesso de eventos instrucionais depende de múltiplos fatores ligados à qualidade do evento instrucional e a características do contexto ou ambiente que o circunda.”

Por isso, pesquisadores brasileiros têm utilizado em seus estudos sobre avaliação do treinamento o constructo suporte à transferência de treinamento.

Para Abbad et al. (2012, p. 245), “suporte à transferência avalia o apoio recebido pelo egresso do treinamento para aplicar, no trabalho, as novas habilidades adquiridas nesses eventos instrucionais”. Com isso, espera-se avaliar se o egresso do treinamento recebeu, por parte da organização, condições para que ele transfira e aplique o que foi aprendido no treinamento.

Esse constructo é multidimensional e foi cunhado a partir dos trabalhos de Broad (1982) e Rouiller e Goldstein (1993), Segundo Abbad et al. (2006, p. 399),

O suporte à transferência é avaliado por meio de escalas que se referem a três dimensões ou fatores: o primeiro relacionado ao contexto pré-treinamento é denominado apoio gerencial ao treinamento e os demais, relacionados ao contexto pós-treinamento, são denominados suporte psicossocial à transferência e suporte material à transferência, cujas definições basearam-se na análise de outros conceitos correlatos como os de restrições situacionais, suporte gerencial à transferência e clima para transferência de treinamento.

No presente estudo, foram avaliadas as dimensões relacionadas ao contexto pós-treinamento. A opção de avaliar essas dimensões se baseia na preocupação de identificar contextos restritivos ou ameaçadores à transferência do aprendido em ações de capacitação. Os resultados da avaliação permitem implementar melhorias nas condições organizacionais de apoio ao treinamento e estimular um ambiente propício à aprendizagem. Mais amplamente podem favorecer à organização usufruir dos benefícios de programas de TD&E bem conduzidos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo descreve o processo avaliativo desenvolvido neste estudo, considerando as suas principais etapas: (a) definição da abordagem avaliativa; (b) elaboração da questão avaliativa e do quadro de critérios; (c) escolha dos sujeitos da avaliação, (d) construção da instrumentação; (e) coleta e tratamento dos dados; e (f) levantamento das limitações do estudo.

3.1 ABORDAGEM AVALIATIVA

A abordagem avaliativa deve servir aos propósitos da avaliação e estar alinhada às necessidades de seus interessados (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004). Nesse sentido, o avaliador precisa estar atento a cada um dos contextos e interesses envolvidos na escolha do caminho metodológico da avaliação.

Embora envolva questões de ordem técnica, a avaliação é permeada por decisões políticas, conforme informa Vianna (2000, p. 75), valendo-se do pensamento de Cronbach (1982):

A avaliação tem uma função política. Desse modo, as reações aos dados da avaliação têm uma motivação política. O planejamento de uma avaliação deve ter a flexibilidade suficiente para atender à diversidade dos interesses das suas várias audiências, com expectativas as mais diversas possíveis. A avaliação, acreditamos, afeta diferentes áreas de poder (política), devendo, pois, enfrentar desafios.

Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004, p. 261) defendem a combinação de conceitos de diferentes abordagens avaliativas para melhor adaptar a proposta à avaliação. Para os autores, “a adoção estrita e rígida de uma única abordagem deve dar lugar a avaliações mais maduras e sofisticadas que abram os braços para a diversidade.”

Assim, é necessário que o avaliador perceba os contextos em que a avaliação está inserida, seu público-alvo, conflitos de interesse e tenha um olhar seletivo que permita identificar o que é relevante e útil em cada abordagem, buscando atender às especificidades do estudo. Esta perspectiva é corroborada por Hamblin (1978, p. 53) ao afirmar que “deve procurar-se escolher a estratégia mais passível de produzir os resultados desejados dentro de uma situação específica.”

Considerando o contexto do presente estudo e as sugestões encontradas na revisão da literatura, referentes às abordagens avaliativas, (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004), inferiu-se a adequação e relevância da abordagem centrada em consumidores, uma vez que a mesma,

Preocupa-se em conhecer em que medida determinado processo, produto ou programa atende às necessidades e expectativas de quem o utiliza. Com isto, ressalta as dimensões éticas e práticas da avaliação, onde a apreciação do consumidor se converte em ponto crucial para a tomada de decisão em favor do aprimoramento do objeto que se avalia. (FARAH, 2014, p. 26).

Embora essa abordagem seja predominantemente somativa, ela também pode adquirir um caráter formativo (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004), pois colabora na reformulação de processos.

Na medida em que os servidores do INPI foram situados como participantes do estudo e caracterizados como consumidores do curso implementado, suas respostas oferecem subsídios para que os gestores dessa Instituição se utilizem da abordagem centrada na administração. Segundo Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004, p. 151),

O objetivo da abordagem centrada na administração é ajudar as pessoas que tomam decisões. Seu fundamento lógico é de que a informação avaliatória é parte essencial de decisões inteligentes e o avaliador pode ser eficiente trabalhando para administradores, legisladores, diretorias e outros profissionais que precisam de boas informações avaliatórias.

A partir do olhar dos participantes do curso, os administradores podem lançar mão das informações levantadas pela avaliação, utilizando-as na tomada de decisões que afetem a capacitação de servidores públicos.

3.2 QUESTÃO AVALIATIVA E QUADRO DE CRITÉRIOS

As questões avaliativas, na visão de Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004, p. 341), têm a função de orientar o trabalho avaliativo:

As perguntas avaliatórias dão direção e base de sustentação à avaliação. Sem elas, a avaliação não teria foco e o avaliador teria

considerável dificuldade para explicar o que vai ser examinado, como e por quê.

A partir do objetivo formulado para este estudo, elaborou-se a seguinte questão avaliativa:

Em que medida, segundo a opinião de servidores egressos de uma ação de capacitação, o INPI oferece suporte psicossocial e material necessário à transferência de treinamento?

Uma vez definida a questão avaliativa surge a demanda de um Quadro de Critérios (QC), pois todo processo avaliativo, que se pretenda transparente e pertinente, tem de se basear em critérios previamente estabelecidos e que são tomados como referência para a emissão do julgamento.

Para o presente estudo foi elaborado o QC que se segue, baseado em elementos (categorias e indicadores) levantados na literatura especializada em TD&E.

Quadro 4 – Quadro de critérios (QC)

Categorias de Avaliação	Subcategorias	Indicadores
Suporte psicossocial	Fatores situacionais de apoio	– Apoio gerencial (do chefe) – Apoio social (dos colegas) – Apoio organizacional
	Consequências associadas ao uso de novas habilidades	Ocorrência de reações favoráveis e/ou desfavoráveis dos colegas ou superiores hierárquicos na tentativa de aplicar as habilidades aprendidas
Suporte material		– Qualidade do suporte material – Quantidade do suporte material – Disponibilidade do suporte material

Fonte: A autora (2016) adaptado de ABBAD et al. (2006).

3.3 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Participaram do estudo servidores públicos federais do Instituto Nacional da Propriedade Industrial, que concluíram o curso “Portal Periódicos CAPES”, ministrado no segundo semestre do ano de 2015.

Foram contactados 70 servidores, todos da carreira de Pesquisador em Propriedade Industrial, com atuação no exame e busca de patentes. Em sua maioria, são servidores que já concluíram o estágio probatório, isto é, possuem mais de três anos no Instituto e formação acadêmica em nível de mestrado e doutorado.

3.4 INSTRUMENTAÇÃO

Dois instrumentos de coleta de dados foram utilizados nesta avaliação: um questionário e uma escala (Escala de Suporte à Transferência - EST), construída e validada por Abbad (1999) e Abbad e Sallorenzo (2001) (APÊNDICE A).

Segundo Abbad et al. (2012), os itens da Escala de Suporte à Transferência foram construídos com base na literatura técnica e estudos realizados no Brasil e no exterior.

Embora o construto suporte à transferência seja passível de ser avaliado pelo egresso, chefes imediatos e colegas, “a fonte humana que predomina nesse tipo de avaliação tem sido o egresso do treinamento.” (ABBAD et al., 2012, p. 244). Vale mencionar que o instrumento faz parte de um conjunto de instrumentos elaborados a partir de um modelo empírico de avaliação de treinamentos, o IMPACT (ABBAD, 1999). A EST é uma escala do tipo Likert testada e validada semanticamente e estatisticamente (ABBAD et al., 2012).

A escala do tipo Likert congrega,

Um conjunto de enunciados que expressam alguma afirmação sobre o objeto a ser mensurado, com indicação, por exemplo, do grau de concordância ou discordância em relação ao conteúdo. Para cada item, o respondente atribui um número que reflete a direção da sua opinião em relação a cada afirmativa. Tradicionalmente são utilizadas escalas de cinco pontos [...]. Também são comuns escalas de frequência (1=nunca a 5=sempre), satisfação (1=péssimo a 5=ótimo) e intensidade (1=nada a 5=muito). (MOURÃO; MENEZES, 2012, p. 53).

Entre as vantagens da utilização de escala destacam-se, “[...] simplicidade de aplicação, por permitir o uso de afirmações que não estão explicitamente ligadas à atitude estudada, além disso, tende a ser mais precisa por permitir maior número de alternativas.” (BRANDALISE; BERTOLINI, 2013, p. 32).

O questionário, formado por seis questões fechadas e uma aberta, teve por objetivo delinear o perfil do respondente.

Para esta avaliação, uma vez que o instrumento deve atender à realidade da instituição, foram feitas algumas adaptações, sugeridas por dois especialistas selecionados dentro do INPI, não participantes do estudo e que possuem experiência e conhecimento na área de exame de patentes.

Quadro 5 – Adaptação dos itens

Item original	Item adaptado
Os objetivos de trabalho estabelecidos pelo meu chefe me encorajam a aplicar o que aprendi no treinamento.	Os objetivos de trabalho estabelecidos pela minha instituição me encorajam a aplicar o que aprendi no treinamento.
Meu chefe imediato tem criado oportunidades para planejar comigo o uso de novas habilidades.	Meu chefe imediato tem criado oportunidades para planejar comigo o uso de novas habilidades adquiridas/aprendidas no treinamento.
Os obstáculos e dificuldades associados à aplicação das novas habilidades que adquiri no treinamento são identificados e removidos pelo meu chefe.	Os obstáculos e as dificuldades associados à aplicação das novas habilidades que adquiri no treinamento são identificados e removidos, na medida do possível, pelo meu chefe.
Aqui, passam despercebidas minhas tentativas de aplicar no trabalho as novas habilidades que aprendi no treinamento.	No meu setor de trabalho, passam despercebidas minhas tentativas de aplicar no trabalho as novas habilidades que aprendi no treinamento.

Fonte: A autora (2016).

A assertiva “Meus colegas mais experientes apoiam as tentativas de aplicar no trabalho as novas habilidades que aprendi no treinamento” foi realocada no primeiro grupo de questões (Fatores Situacionais de Apoio) por apresentar características mais próximas ao apoio social (dos pares e colegas).

Dessa maneira, a escala ficou formada por 22 itens divididos em duas categorias: Suporte Psicossocial e Suporte Material à Transferência de Treinamento. Os itens relacionados ao Suporte Psicossocial estão subdivididos em: fatores situacionais de apoio (10 itens) e consequências associadas ao uso das novas habilidades (6 itens).

Esse conjunto de itens busca investigar em que medida, na opinião do participante, as condições do ambiente de trabalho necessárias a uma aplicação positiva de treinamento estão presentes no ambiente pós-treinamento (ABBAD; SALLORENZO, 2001).

Cada ponto da escala ficou associado a um advérbio, em que: um corresponde a **nunca**; dois a **raramente**; três a **algumas vezes**; quatro a **frequentemente**; e cinco a **sempre**.

O conjunto de itens relacionados a “fatores situacionais de apoio” busca avaliar o apoio gerencial, social (do grupo de trabalho) e organizacional à transferência de treinamento. Por meio desses itens buscou-se apreender do participante o quanto de apoio foi oferecido pelo ambiente de trabalho para que ele utilizasse o aprendido na capacitação oferecida. Segundo Abbad et al. (2006, p. 399),

Esse apoio se manifesta em termos de oportunidades para praticar novas habilidades, apoio da chefia imediata na remoção de eventuais obstáculos à transferência de aprendizagem e acesso às informações necessárias à aplicação dos novos conhecimentos no trabalho.

Já os itens referentes a “consequências associadas ao uso das novas habilidades” buscaram captar a existência de reações (favoráveis ou desfavoráveis) por parte dos colegas de trabalho, pares ou superiores hierárquicos, à transferência de treinamento.

A categoria “suporte material à transferência” é formada por seis itens que buscam captar em que medida a organização disponibiliza os recursos materiais em termos de quantidade, qualidade e disponibilidade para que o egresso ao curso possa aplicar o aprendido. Segundo Abbad et al. (2012, p. 251), esse fator é “bastante consistente, apresentando um bom índice de confiabilidade.”

No Quadro 6, a seguir, é apresentada a distribuição das questões, conforme as categorias e indicadores presentes no Quadro 4.

Quadro 6 – Distribuição das questões de acordo com o QC

Categorias de avaliação	Subcategorias	Indicadores	Item (conforme Apêndice A)
Suporte psicossocial	Fatores situacionais de apoio	Apoio gerencial (do chefe)	6, 7, 8
		Apoio social (dos colegas)	10
		Apoio organizacional	1, 2, 3, 4, 5, 9
	Consequências associadas ao uso de novas habilidades	Ocorrência de reações favoráveis dos colegas ou superiores hierárquicos na tentativa de aplicar as habilidades aprendidas	11, 14, 15
		Ocorrência de reações desfavoráveis dos colegas ou superiores hierárquicos na tentativa de aplicar as habilidades aprendidas	12, 13, 16
Suporte material		Qualidade do material	19, 20, 21
		Quantidade de material	22
		Disponibilidade de material	17, 18

Fonte: A autora (2016).

Cabe destacar que dos 22 itens, cinco apresentam afirmações que revelam a falta de suporte, conforme o Quadro 7, a seguir.

Quadro 7 – Itens que indicam falta de suporte

Item	Assertiva
2	Falta-me tempo para aplicar no trabalho o que aprendi no treinamento.
4	Os prazos de entrega de trabalhos dificultam o uso das habilidades que eu aprendi no treinamento.
12	No meu setor de trabalho, passam despercebidas minhas tentativas de aplicar no trabalho as novas habilidades que aprendi no treinamento.
13	Minha organização ressalta mais os aspectos negativos (ex. lentidão, dúvidas) do que os positivos em relação ao uso das novas habilidades.
16	Chamam minha atenção quando cometo erros ao utilizar as habilidades que adquiri no treinamento.

Fonte: A autora (2016).

Ao final da escala, foi solicitado aos respondentes que escrevessem comentários e sugestões para a melhoria do suporte de transferência de treinamento na organização. Dessa forma, foi possível a manifestação voluntária quanto ao que pode ser melhorado na instituição, enriquecendo-se, assim, os dados quantitativos obtidos dos participantes.

3.5 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

A solicitação para aplicação do instrumento de avaliação deste estudo foi realizada dentro do ambiente de trabalho. A autorização foi concedida pela Coordenação-Geral de Recursos Humanos do Instituto.

A administração do instrumento de avaliação foi realizada de maneira direta, conforme apontado por Elliot, Hildenbrand e Berenger (2012). Foram encaminhados *e-mails* para os servidores com a carta-convite (APÊNDICE B) e o *link* do formulário criado na ferramenta *Typeform*, disponível no endereço eletrônico <<https://www.typeform.com/>>. O instrumento de avaliação esteve disponível para resposta durante o período de 11 a 24 de fevereiro de 2016.

Após o preenchimento do instrumento, os dados foram tabulados em planilha do *software EXCEL* e organizados em tabelas e gráficos. A análise das questões obedeceu ao Quadro de Critérios deste estudo. Foi utilizada a Moda (Mo) como medida de tendência central de referência, uma vez que a escala é nominativa. A

frequência de distribuição das respostas foi colocada em números absolutos, tendo em vista a amostra do estudo.

Segundo Abbad et al. (2012), uma alta concentração de respostas em torno dos pontos “nunca” e raramente” indicam pouco suporte.

Para a construção da escala, foi considerado o somatório das pontuações obtidas em cada assertiva, conforme assinalado pelo seu respondente (SILVA, 2012). Para a construção do banco de dados, conforme orientado por Abbad et al. (2012), aos itens descritivos de falta de suporte, destacados no Quadro 7, foram atribuídos os seguintes valores aos pontos da escala: 1=5; 2=4; 4=3 e 5=1.

Tabela 1 – Padrões de julgamento da escala

	Suporte insatisfatório	Suporte regular	Suporte satisfatório
Suporte psicossocial	16 a 36 pontos	37 a 59 pontos	60 a 80 pontos
Suporte material	6 a 13 pontos	14 a 22 pontos	23 a 30 pontos

Fonte: A autora (2016).

Os comentários e sugestões dos egressos, constantes das questões abertas, foram analisados qualitativamente e categorizados conforme o Quadro de Critérios (QC).

3.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Essa avaliação cobriu apenas um curso, cujo alcance foi uma parcela do total de servidores do Instituto. O estudo limitou-se a avaliar o suporte de transferência a um treinamento oferecido por meio de uma capacitação realizada durante o ano de 2015.

Embora Abbad et al. (2012) apontem que esse tipo de avaliação deve ser acompanhado da avaliação de impacto de treinamento, não foi possível estabelecer essa relação em virtude do tempo disponível para a realização do presente estudo. Outra limitação refere-se ao fato de que somente os egressos foram o alvo desta avaliação.

Assim, entende-se que os resultados apresentados não devem ser generalizados para outras organizações, pois este não é o propósito da avaliação. Podem, sim, oferecer subsídios para estudos que buscam ir além dos resultados obtidos durante o processo de ensino-aprendizagem.

4 RESULTADOS DO ESTUDO

Este capítulo apresenta os resultados obtidos com a aplicação do instrumento de avaliação utilizado no estudo e suas decorrentes análises.

Inicialmente, é apresentada uma caracterização dos respondentes. Em seguida, são registradas as percepções dos participantes em relação às categorias elencadas no Quadro de Critérios, conforme indicado no capítulo anterior. Algumas dessas percepções são complementadas por comentários dos respondentes expressos na pergunta aberta, situada ao final do instrumento de avaliação. Cada respondente foi identificado por um número.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

Dos 70 servidores do INPI convidados a responder o instrumento de avaliação, enviado por meio eletrônico, apenas 30 participaram, quantitativo este equivalente a 43% da população do estudo. Todos os respondentes pertencem ao cargo de Pesquisador em Propriedade Industrial, sendo 12 do sexo feminino e 18, do sexo masculino. A maioria (24) pertence à Diretoria de Patentes (DIRPA). Os demais respondentes pertencem: um à Diretoria de Contratos e Indicações Geográficas (DICIG), três à Diretoria de Cooperação para o Desenvolvimento (DICOD)² e dois a unidades vinculadas à Presidência do INPI.

No que tange à idade e ao tempo de serviço dos respondentes, verificou-se o seguinte:

Tabela 2– Idade e tempo de serviço no INPI dos respondentes

Faixa Etária (anos)	Tempo de serviço no INPI (anos)					Total
	Até 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	Mais de 30	
26 a 30	1	0	0	0	0	1
31 a 35	4	3	0	0	0	7
36 a 40	2	8	0	0	0	10
41 a 45	0	4	2	0	0	6
46 a 50	0	1	0	2	0	3
51 a 60	0	1	0	0	2	3
Total	7	17	2	2	2	30

Fonte: A autora (2016).

² Por ocasião da coleta de dados, a DICOD ainda fazia parte da estrutura regimental do INPI, que foi modificada por meio do Decreto nº 8.686, de 04 de março de 2016 (BRASIL, 2016).

A maior parte dos respondentes (76,6%) concentra-se na faixa etária de 31 a 45 anos. Já em relação ao tempo de serviço no Instituto, constatou-se que 80% não possuem mais de 10 anos no INPI.

Em relação à maior titulação acadêmica, observou-se 15 servidores com Mestrado, 13 com Doutorado e dois possuindo Pós-Doutorado. As áreas de conhecimento da maior titulação são: Ciências Biológicas, Ciências Exatas e da Terra e Engenharias.

4.2 O SUPORTE À TRANSFERÊNCIA DE TREINAMENTO SEGUNDO OS PARTICIPANTES

Os resultados a seguir apresentados estão organizados segundo o Quadro de Critérios, que, por sua vez, se baseou no objetivo do estudo. Vale lembrar que os respondentes são egressos do curso “Portal Periódicos CAPES”, realizado no Instituto.

4.2.1 Suporte psicossocial - fatores situacionais de apoio

Os itens relacionados a esta subcategoria discorrem sobre o apoio gerencial (da chefia), social (do grupo de trabalho) e organizacional que o participante de um determinado treinamento recebe para aplicar o que aprendeu em treinamento. Sendo assim, a análise dos itens se projetou para o agrupamento desses três indicadores.

4.2.1.1 *Apoio gerencial*

Os itens relativos ao apoio gerencial relacionam-se à maneira como a chefia pode facilitar o processo de transferência de treinamento. Essa facilitação pode ocorrer por meio do encorajamento à aplicação do aprendido, do planejamento de oportunidades de transferência do treinamento e da remoção de obstáculos que dificultam a transferência do conhecimento adquirido em treinamento.

A seguir, encontram-se os resultados referentes a este indicador.

Tabela 3 – Resultados do apoio gerencial

	Distribuição das respostas					Moda
	1	2	3	4	5	
1. Os obstáculos e dificuldades associados à aplicação das novas habilidades que adquiri no treinamento são identificados e removidos, na medida do possível, pelo meu chefe.	6	9	6	7	2	2
2. Tenho sido encorajado pela minha chefia imediata a aplicar, no meu trabalho, o que aprendi no treinamento.	3	8	6	7	6	2
3. Meu chefe imediato tem criado oportunidades para planejar comigo o uso das novas habilidades aprendidas/adquiridas no treinamento.	8	10	8	4	0	2

Legenda: 1= nunca; 2= raramente; 3= algumas vezes; 4=frequentemente; 5=sempre

Fonte: A autora (2016).

A distribuição das respostas pelos pontos da escala indica que, no primeiro e terceiro quesito, há uma concentração maior de respondentes no terço inferior da escala, isto é, nos pontos um (nunca) e dois (raramente). Isso pode significar que os egressos do treinamento não percebem o apoio necessário a ser oferecido pela chefia para que eles apliquem os conhecimentos adquiridos na capacitação, principalmente no que diz respeito ao planejamento do trabalho e à criação de oportunidades para aplicar o que foi aprendido.

No item dois, como a distribuição das respostas se dá em todos os pontos da escala, pode-se supor que os respondentes percebem algum encorajamento, por parte da chefia, em relação à aplicação do conhecimento adquirido no treinamento.

É possível ressaltar que o ponto mais assinalado em todos esses itens é o dois (raramente), o que reforça o sentimento de que a chefia, neste caso, em grande medida não tem contribuído para que o egresso do curso aplique o que aprendeu no trabalho. Esse sentimento pode ser verificado no comentário efetuado por um respondente:

Os servidores em cargos de gestão na Diretoria XXX, frequentemente, não possuem perfil para o cargo. Muitas vezes são excelentes profissionais, mas não sabem gerenciar pessoas. [...]. Não parece ser preocupação de ninguém criar relações de confiança e os servidores, não sem razão, adotam sempre a prevenção nas relações institucionais. (RESPONDENTE 24).

4.2.1.2 Apoio organizacional

O apoio organizacional diz respeito à existência de um ambiente de trabalho que oportunize a aplicação do aprendido.

Tabela 4 – Resultados do apoio organizacional

	Distribuição das respostas					Moda
	1	2	3	4	5	
4. Tenho tido oportunidades de usar no trabalho as habilidades que aprendi no treinamento.	1	3	13	8	5	3
5. Falta-me tempo para aplicar no trabalho o que aprendi no treinamento.	1	7	10	12	0	4
6. Os objetivos de trabalho estabelecidos pela minha instituição me encorajam a aplicar o que aprendi no treinamento.	2	4	11	8	5	3
7. Os prazos de entrega de trabalhos dificultam o uso das habilidades que eu aprendi no treinamento.	1	2	11	11	5	3 e 4
8. Tenho tido oportunidades de praticar habilidades importantes (recém-adquiridas no treinamento), mas comumente, pouco usadas no trabalho.	1	12	9	7	1	2
9. Eu recebo as informações necessárias à correta aplicação das novas habilidades no meu trabalho.	2	5	9	9	5	3 e 4

Legenda: 1= nunca; 2= raramente; 3= algumas vezes; 4=frequentemente; 5=sempre

Fonte: A autora (2016).

Nesta subcategoria, o tempo aparece como uma dificuldade para aplicação do treinamento, conforme respostas aos itens cinco e sete. Em ambos, observa-se a maior concentração de respostas no ponto médio e nos pontos superiores da escala, o que para estes itens, não é o desejável. Essa percepção é corroborada pelos comentários a seguir:

Entretanto, no exercício do trabalho, as metas mensais não nos permitem utilizar as ferramentas ensinadas no curso, visto que consumiria um tempo excessivo. Além disso, as ferramentas seriam mais úteis se o instituto disponibilizasse o acesso ao portal IEEE³ - fundamental para buscas na área de elétrica e eletrônica. Atualmente apenas conseguimos acessar os resumos e quando precisamos de um artigo IEEE temos que solicitar à biblioteca (que nos atendem com boa vontade em dois ou três dias). Contudo, o examinador tem em média 2,7 dias para examinar um pedido de patente. Com isso, o tempo de espera acaba desestimulando com que o examinador use

³ A biblioteca digital *IEEE Xplore*, recurso poderoso para a descoberta e acesso a conteúdo técnico e científico, é publicada pelo *Institute of Electrical and Electronics Engineers* (IEEE) e seus parceiros de publicação. (Disponível em: <http://ieeexplore.ieee.org/Xplore/home.jsp>).

as ferramentas ensinadas no curso e assim continue usando apenas as tradicionais ferramentas de busca. (RESPONDENTE 4).

O que identifico como o maior problema em se inserir o conteúdo adquirido em um treinamento em nossa rotina de trabalho é o valor de produção. Qualquer rotina diferente do básico não é computada (nem no início) como atividade extra. O que acontece é que se é muito essencial o próprio examinador trabalha mais (horas a mais) para poder não prejudicar sua produção. Com o tempo isso se torna um fator desestimulante até para querer cursar novos treinamentos, já que o uso do novo conteúdo não será incentivado pela instituição (Diretoria), mesmo sabendo que a médio prazo isso acarretaria em aceleração do trabalho. (RESPONDENTE 6).

Além disso, o tempo limitado que temos ao tomar conhecimento do assunto a ser examinado e da pesquisa por anterioridades relativas a ele é consideravelmente curto, o que não nos motiva a acompanhar publicações novas em cada uma das "n" tecnologias que lidamos cotidianamente. Para se ter uma ideia dos campos que examinamos cotidianamente, posso citar alguns, que são: cimento, vidro, processos inorgânicos (síntese de amônia, ácido sulfúrico, óxidos, etc...), explosivos, tratamento de água, fertilizantes, eletroquímica, processos de separação, equipamentos para produção de placas e fibras de vidro, entre inúmeros outros. (RESPONDENTE 18).

Participei do curso "Portal de Periódicos CAPES - Química com ênfase em fármacos e alimentos e áreas afins" em Agosto de 2015. Algumas das bases de dados ensinadas também são úteis para a Biotecnologia. Infelizmente, devido à pressão na produtividade (metas) tenho pouco tempo para aplicar os conhecimentos adquiridos na busca de documentos. Em geral, recorro à base Medline (PubMed), Patentscope (WIPO⁴) e Espacenet (EPO⁵) para as buscas dia-a-dia. (RESPONDENTE 29).

Os comentários acima salientam o quanto as metas estipuladas para cada servidor produzem impactos na transferência do treinamento. Por vezes, os pesquisadores acabam recorrendo a ferramentas de busca conhecidas para dar celeridade ao processo de exame da patente e, assim, cumprem a produção estipulada pela instituição. Diferentemente dos comentários acima, o Respondente 02 considera o seguinte: "Metas compatíveis com tempo para realizar habilidades aprendidas no treinamento".

Em relação ao item quatro, percebeu-se que, em seu ambiente de trabalho os egressos tiveram oportunidades para aplicar o aprendido no trabalho. A maior concentração das respostas está no ponto médio da escala e nos pontos superiores.

⁴ WIPO é a sigla de *World Intellectual Property Organization* (Organização Mundial da Propriedade Intelectual).

⁵ EPO é a sigla de *European Patent Office* (Escritório Europeu de Patente)

Já o item oito revela que as habilidades aprendidas não são reforçadas adequadamente ao longo do trabalho. Esse item apresentou maior concentração de respostas no ponto dois (raramente) e no ponto três (algumas vezes). O Respondente 07 relata que “[...] No dia a dia sinto pouco *feedback* com relação ao que foi aprendido no curso”. Outra questão levantada foi a incompatibilidade dos recursos apresentados no curso e a atividade realizada, observada pelo Respondente 18, que salienta que,

Muitos dos recursos mostrados no treinamento não são compatíveis com a atividade fim para a qual utilizo os recursos do Portal, por exemplo, os alertas relativos a publicações novas em determinadas áreas. Isso ocorre em razão do elevado número de tecnologias diferentes e não correlacionadas que cotidianamente nos deparamos, reflexo do número extremamente limitado de Pesquisadores em PI contratados e efetivamente realizando exame de mérito em pedidos de patentes.

A percepção em relação aos objetivos de trabalho propostos pela instituição pode ser considerada, em alguma medida, fonte de motivação para que o egresso aplique o que aprendeu no trabalho. Este item teve maior concentração no ponto médio e nos pontos superiores da escala.

Em termos das informações necessárias para a correta aplicação do aprendido no trabalho, notou-se uma concentração maior nos pontos médios e superiores da escala, o que pode indicar uma presença considerável de aspectos informativos sobre o trabalho a ser desenvolvido com o novo aprendizado.

4.2.1.3 Apoio social

O apoio social representa a contribuição dos pares e colegas de trabalho na facilitação do processo de transferência do treinamento.

Tabela 5 – Resultados do apoio social

	Distribuição das respostas					Moda
	1	2	3	4	5	
10. Meus colegas mais experientes apoiam as tentativas de aplicar no trabalho as novas habilidades que aprendi no treinamento.	2	10	7	6	5	2

Legenda: 1= nunca; 2= raramente; 3= algumas vezes; 4=frequentemente; 5=sempre

Fonte: A autora (2016).

Por meio da distribuição das respostas, verificou-se uma dispersão em todos os pontos da escala, com maior incidência, no entanto, no ponto 2 (raramente).

4.2.2 Suporte psicossocial - consequências associadas ao uso de novas habilidades

Na subcategoria 'consequências associadas ao uso de novas habilidades' busca-se avaliar a percepção dos egressos do treinamento à ocorrência de reações favoráveis e/ou desfavoráveis de colegas, pares ou superiores hierárquicos, diante da tentativa de aplicar no trabalho o que aprendeu no treinamento. Desta maneira, os itens foram agrupados em dois indicadores para subsidiar a análise: (1) ocorrência de reações favoráveis; e (2) ocorrência de reações desfavoráveis.

4.2.2.1 Ocorrência de reações favoráveis

Os resultados abaixo dizem respeito à opinião dos egressos quanto à ocorrência de reações favoráveis no ambiente de trabalho em relação às tentativas de aplicação do aprendido no treinamento.

Tabela 6 – Resultados da ocorrência de reações favoráveis

	Distribuição das respostas					Moda
	1	2	3	4	5	
11. Em meu ambiente de trabalho, minhas sugestões, em relação ao que foi ensinado no treinamento, são levadas em consideração.	0	6	9	9	6	3 e 4
12. Tenho recebido elogios quando aplico corretamente no trabalho as novas habilidades que aprendi.	3	10	9	7	1	2
13. Quando tenho dificuldades de aplicar eficazmente as novas habilidades, recebo orientações sobre como fazê-las.	2	9	7	8	4	2

Legenda: 1= nunca; 2= raramente; 3= algumas vezes; 4=frequentemente; 5=sempre

Fonte: A autora (2016).

No que diz respeito à ocorrência de reações favoráveis, observou-se que no item 11, há uma maior concentração no ponto médio e nos pontos superiores da escala, revelando um acolhimento, no ambiente de trabalho, das sugestões para a realização do trabalho. Já o aspecto do elogio, presente no item 12, não é muito presente no ambiente de trabalho. Verifica-se que a concentração nos pontos inferiores é maior do que nos pontos superiores da escala.

O item 13 revela uma dispersão das respostas em todos os pontos da escala, de maneira que os pontos superiores e inferiores estão praticamente na mesma proporção de respostas, embora o ponto 2 (raramente) tenha sido o mais assinalado. Sendo assim, esse item revela uma discrepância na opinião dos egressos, que pode ter sido influenciada pela vivência do funcionário em um setor específico do trabalho.

4.2.2.2 Ocorrência de reações desfavoráveis

Os resultados abaixo descrevem a opinião dos egressos quanto à ocorrência de reações desfavoráveis no ambiente de trabalho em relação às tentativas de aplicar o aprendido no treinamento.

Tabela 7 – Resultados da ocorrência de reações desfavoráveis

	Distribuição das respostas					Moda
	1	2	3	4	5	
14. No meu setor de trabalho, passam despercebidas minhas tentativas de aplicar no trabalho as novas habilidades que aprendi no treinamento.	1	11	14	3	1	3
15. Minha organização ressalta mais os aspectos negativos (ex. lentidão, dúvidas) do que os positivos em relação ao uso das novas habilidades.	3	3	13	10	1	3
16. Chamam minha atenção quando cometo erros ao utilizar as habilidades que adquiri no treinamento.	8	10	10	2	0	2 e 3

Legenda: 1= nunca; 2= raramente; 3= algumas vezes; 4=frequentemente; 5=sempre

Fonte: A autora (2016).

Nos itens 14, 15 e 16, espera-se que as respostas estejam mais concentradas nos pontos inferiores da escala. Observou-se, no entanto, que no item 14 a concentração das respostas encontra-se no ponto médio e nos pontos inferiores da escala, o que pode significar que as tentativas de aplicação do aprendido no trabalho são, em alguma medida, notadas pelos pares e chefes. Chama a atenção, no item 15, a concentração no ponto médio da escala e nos pontos superiores, revelando uma disposição maior dos pares e da chefia em reforçar mais os aspectos negativos do que os aspectos positivos da aplicação do aprendido no treinamento. No item 16, verificou-se uma alta concentração nos pontos inferiores e no ponto médio da escala, podendo significar que a ocorrência de erros, em alguma medida, não é hostilizada pelos pares e chefes. No entanto, o fato dos egressos não serem chamados atenção

pelos erros que cometem pode significar que a tentativa de aplicação tem passado despercebida por todos. Sugere-se que este item seja revisado.

4.2.3 Suporte material

A categoria suporte material refere-se à opinião dos egressos ao treinamento quanto à qualidade, quantidade e disponibilidade de recursos materiais e financeiros necessários para que o ambiente de trabalho seja propício à transferência do treinamento.

A análise desta categoria encontra-se dividida por três indicadores: (1) qualidade do suporte material; (2) disponibilidade do suporte material; e (3) quantidade do suporte material.

4.2.3.1 Qualidade do suporte material

Tabela 8 – Resultados da qualidade do suporte material

	Distribuição das respostas					Moda
	1	2	3	4	5	
17. Os equipamentos, máquinas e/ou materiais por mim utilizados estão em boas condições de uso.	0	0	2	15	13	4
18. As ferramentas de trabalho (computadores, máquinas e similares) são de qualidade compatível com o uso das novas habilidades.	0	1	4	11	14	5
19. O local onde trabalho, no que se refere ao espaço, mobiliário, iluminação, ventilação e/ou nível de ruído, é adequado à aplicação correta das habilidades que adquiri no treinamento.	0	3	7	13	7	4

Legenda: 1= nunca; 2= raramente; 3= algumas vezes; 4=frequentemente; 5=sempre
Fonte: A autora (2016).

Em relação à qualidade do suporte material, notou-se que os itens 17, 18 e 19 possuem maior concentração das respostas nos pontos mais elevados da escala. No entanto, o item 19 apresenta um número significativo de respostas (10) nos pontos médio e inferior, o que não se verifica nos itens 17 e 18. Tal marcação pode revelar alguma necessidade de melhoria no conforto físico do local de trabalho. O Respondente 03 relata que “Por realizar trabalho intelectual, o ambiente, que separa os profissionais apenas com divisórias baixas, não propicia isolamento acústico necessário à atividade introspectiva.”

Importante observar que o ponto um (nunca) não foi assinalado em nesses itens. Depreende-se que a instituição oferece condições materiais para que o servidor aplique o que aprendeu no treinamento.

4.2.3.2 Disponibilidade do suporte material

Tabela 9 – Resultados da disponibilidade do suporte material

	Distribuição das respostas					Moda
	1	2	3	4	5	
20. Minha organização tem fornecido os recursos materiais (equipamentos, materiais, mobiliário e similares) necessários ao bom uso, no trabalho, das habilidades que aprendi no treinamento.	2	1	4	16	7	4
21. Os móveis, materiais, equipamentos e similares têm estado disponíveis em quantidade suficiente à aplicação do que aprendi no treinamento.	0	2	1	17	10	4

Legenda: 1= nunca; 2= raramente; 3= algumas vezes; 4=frequentemente; 5=sempre
Fonte: A autora (2016).

Quanto à disponibilidade do suporte material, também foi observada uma concentração das respostas nos pontos mais altos da escala. Na visão dos servidores, a instituição disponibiliza condições materiais de trabalho, em relação a equipamentos e bens móveis, necessários à aplicação do aprendido no trabalho.

4.2.3.3 Quantidade do suporte material

Tabela 10 – Resultados da quantidade do suporte material

	Distribuição das respostas					Moda
	1	2	3	4	5	
22. Minha organização tem fornecido o suporte financeiro extra (ex.: chamadas telefônicas de longa distância, viagens ou similares) necessário ao uso das novas habilidades aprendidas no treinamento.	7	12	9	2	0	2

Legenda: 1= nunca; 2= raramente; 3= algumas vezes; 4=frequentemente; 5=sempre
Fonte: A autora (2016).

Neste item, a opinião dos egressos (63%) sobre o suporte financeiro extra para o uso de novas habilidades incidu nos pontos inferiores da escala, o que pode significar que a instituição não tem fornecido um suporte financeiro adequado para a transferência do treinamento. Tal incidência pode estar associada a uma baixa aplicação dos recursos financeiros para esse suporte extra ou apresentar relação com

contingenciamento orçamentário que marca o cenário de crise das instituições públicas nos últimos anos.

Em alguma medida, essa dificuldade financeira se reflete no acesso a bases de busca de artigos e periódicos pagos. O acesso restrito cria dificuldades para o pesquisador utilizar o que aprendeu no curso. Alguns comentários ilustram essa dificuldade, conforme as transcrições que se seguem.

“Não adianta dar o curso e não termos acesso às bases ou haver restrições.” (RESPONDENTE 5).

“Os recursos ensinados são úteis, mas representam uma ferramenta não tão efetiva quanto o acesso que dispomos para pesquisas em algumas áreas ou tipos de publicação específicos que, infelizmente, são caros e atualmente possuem uso restrito.” (RESPONDENTE 18).

“As bases de dados mais relevantes para minha área de atuação no INPI (bases do IEEE) não estão disponíveis, o que prejudica muito o uso da ferramenta de treinamento para o bom desempenho da minha atividade.” (RESPONDENTE 26).

Esses comentários sugerem que o aporte financeiro, muitas vezes, é necessário para que as condições de aplicação do treinamento sejam atendidas.

4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

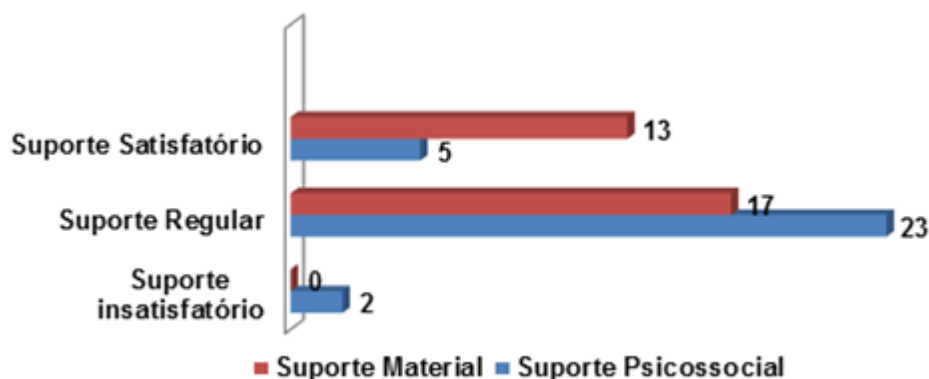
Para responder à questão avaliativa do presente estudo tomou-se por base o resultado do conjunto das respostas dos egressos do curso “Portal Periódicos CAPES”, realizado em 2015, registrado na Escala (adaptada) de Suporte de Treinamento (EST). Considerando as duas principais categorias e os padrões de julgamento utilizados neste estudo, foi obtido o seguinte resultado:

Tabela 11 – Opinião dos egressos em relação ao suporte psicossocial e material

	Suporte Satisfatório	Suporte Regular	Suporte Insatisfatório
Suporte Psicossocial (16 itens)	5	23	2
Suporte material (6 itens)	13	17	0
Total	18	40	2

Fonte: A autora (2016).

Gráfico 1 – Opinião dos egressos em relação ao suporte psicossocial e material



Fonte: A autora (2016).

Portanto, é possível inferir que a percepção dos egressos do curso “Portal Periódicos CAPES”, a respeito do suporte à transferência fornecido pela instituição em questão, especialmente no que se refere ao suporte psicossocial, situa-se numa posição intermediária. Esta percepção não é desejável para uma instituição como o INPI, que realiza um trabalho de grande relevância para o País.

A proposta do curso “Portal Periódicos CAPES” é estimular os pesquisadores em Propriedade Industrial a acessarem as bases científicas que o auxiliem na busca de anterioridades sobre determinada tecnologia a ser examinada. Nesse sentido, o curso recebeu comentários elogiosos e também algumas críticas, conforme pode ser observado a seguir.

“O treinamento “Portal periódicos CAPES” foi ministrado de maneira satisfatória. O professor demonstrou domínio do conteúdo, segurança e muita disposição em ajudar.” (RESPONDENTE 4).

“Especificamente sobre o curso “Portal Periódicos Capes”, pude aprender que existem ferramentas de busca muito eficientes, de baixo custo e integradas que poderiam vir a substituir ou minimizar o uso das ferramentas de busca pagas, por exemplo, o Epoque, no dia a dia do trabalho de exame de patentes.” (RESPONDENTE 10).

“Elogio e agradeço pela oportunidade de aprender como utilizar o Portal Capes, ferramenta importante para o exercício do cargo de Pesquisador.” (RESPONDENTE 16).

“[...] De qualquer maneira, treinamentos periódicos dessa natureza são muito positivos para permitir a troca de ideias e reciclagem dos pesquisadores, sendo que deveriam ser adotados como política da instituição.” (RESPONDENTE 18).

“Acesso mais para questões de estudo acadêmico.” (RESPONDENTE 21).

Os comentários refletem a satisfação dos egressos em relação ao treinamento ministrado; no entanto, percebe-se que a transferência do treinamento é prejudicada, principalmente, pela questão da restrição do acesso a algumas bases, pela pressão em relação à produção e pelo pouco apoio gerencial.

Os próprios egressos apontam algumas sugestões para tentar minimizar as dificuldades encontradas, conforme relatos a seguir:

Como as verbas para capacitação são limitadas e não atendem a todos os servidores de todas as áreas, poderia se pensar em treinamentos por vídeo conferências ou trazendo o palestrante para o instituto ao invés de deslocar o servidor para viagens. Entretanto, muitas vezes, há restrição do número de participantes da minha diretoria, pois as capacitações são cadastradas na produção e correspondem a menos pedidos de patentes a serem examinados/decididos, o que nem sempre é verdade, pois servidores bem treinados podem executar trabalhos com mais qualidade e maior eficiência, evitando o retrabalho com maior número de etapas de exame e questionamentos por parte dos requerentes/procuradores. (RESPONDENTE 1).

Sugestão: Realizar treinamento sobre Recursos. Abordar casos práticos de Recursos que podem ser impetrados durante ou após um processo de exame de pedido de patente (recurso ao indeferimento, recurso contra petição não conhecida, e outros) e, a motivação para cada recurso. Citar casos práticos também de ações judiciais contra as decisões do INPI. Fazer tais colocações de forma bem objetiva (com exemplos) para que os técnicos administrativos e os examinadores de patente reflitam, constantemente, sobre a importância de se realizar um trabalho com qualidade. (RESPONDENTE 8).

[...] Com relação às sugestões: acho que se poderia criar, de maneira análoga a uma progressão curricular em um curso universitário, uma progressão em termos de capacitação para os servidores, uma vez que a formação contínua e desenvolvimento de certas competências profissionais são itens necessários para fins de progressão e promoção funcional. (RESPONDENTE 17).

“Sinto falta de uma avaliação ao final do treinamento para se aferir se de fato aprendi o que era o objetivo do curso [...]” (RESPONDENTE 7).

“Se as verbas institucionais estão restritas, impedindo o envio de funcionários a cursos e eventos externos, uma opção seria trazer especialistas para ações internas ao instituto [...]” (RESPONDENTE 9).

“Necessidade de treinamento contínuo.” (RESPONDENTE 12).

“Um novo curso com revisão dos conhecimentos adquirido e novos conhecimentos seria interessante.” (RESPONDENTE 22).

Os comentários revelam o compromisso dos egressos em contribuir para a melhoria do trabalho. Neles se encontram sugestões de estratégias que podem auxiliar a organização a dar mais um passo em relação à mudança necessária para que esse suporte ao treinamento seja aprimorado. Essas sugestões referem-se a: realização de novos cursos; maior valorização da participação do servidor em treinamentos; alteração da forma de cadastramento do treinamento em relação à produção; criação de trilhas de aprendizagem para o servidor; e utilização das novas tecnologias no ensino.

No âmbito do conjunto das respostas, emergiu um comentário crítico, emitido pelo Respondente 14, em relação ao instrumento utilizado no presente estudo,

Percebi que o presente questionário possui um formato inadequado para a função que executo no INPI, de pesquisador, porque em várias perguntas ou o contexto não se aplica plenamente a minha realidade, ou a pergunta não permite uma alternativa de resposta mais fidedigna. Tentei escolher uma resposta que mais se enquadrasse ao meu perfil, porém devido a seu formato fechado e com ausência da opção "Não se aplica ao meu contexto", penso que infelizmente a resposta que se pretende buscar com esse teste não refletirá a realidade, mas apenas um esboço desfocado.

Tal consideração foi anotada e será analisada por esta avaliadora, caso o referido instrumento seja novamente utilizado.

5 RECOMENDAÇÕES

Quando se chega ao final de uma avaliação e apresenta-se um resultado fica a sensação do dever quase cumprido. No entanto, concordando com Vianna (2000, p. 166), entende-se que o mais importante é situar a avaliação como um instrumento de reflexão:

Ao planejarmos uma avaliação pretendemos expressar nossas conclusões ao final do trabalho, avaliamos, assim, com vistas ao estabelecimento de manifestações que possam contribuir para a definição e posterior solução de um problema; contudo, o planejamento de uma avaliação tem um outro objetivo bastante explícito, que é o de promover o pensamento em profundidade sobre o fenômeno avaliado. É evidente que as conclusões a partir dos dados são importantes, mas o realmente relevante é que a avaliação seja um estímulo para o pensamento na procura de conhecimentos que levem à solução dos problemas educacionais.

Assim, este capítulo está dedicado a elencar algumas recomendações advindas da literatura acadêmica e que apresentam relação direta com os achados do estudo. Nesta direção, sugere-se prioritariamente que:

(a) os resultados sejam levados à Presidência, a todas as diretorias envolvidas no estudo e, mais especificamente, à área de Recursos Humanos, responsável por gerir, através do seu Centro de Educação Corporativa, as capacitações do órgão;

(b) a temática relacionada a suporte de transferência de treinamento seja incluída em programas de desenvolvimento gerencial, o que atende a recomendações apontadas por Abbad et al. (2012). Dessa maneira, ficam claras as formas de atuação das chefias em relação à criação de um ambiente de aprendizagem propício à transferência de treinamento;

(c) sejam ampla e previamente divulgados os objetivos das ações de capacitação, a fim de informar ao participante do curso e à organização como um todo, o que se espera dele em relação aos conhecimentos, habilidades e atitudes a serem adquiridos por meio daquela ação. Para Abbad et al. (2012, p. 256), “resultados desfavoráveis de suporte podem indicar também desconhecimento dos reais objetivos dos cursos e treinamento oferecidos pela organização.” A clareza e a divulgação eficaz dos objetivos de capacitação pode ser visualizada como outra forma de se criar melhores oportunidades para a aplicação dos novos conhecimentos aprendidos e estabelecer um clima propício à aprendizagem.

Essa recomendação se alinha ao que foi sugerido pelo RESPONDENTE 17:

Com relação aos comentários: faz-se necessária uma estrutura mais explícita de atendimento aos servidores no sentido de divulgar-se quais as possibilidades de treinamento, capacitação que estão disponíveis para estes, além de criar-se uma sistemática de solicitação de treinamentos específicos por setor.

Este registro ressalta a importância do planejamento e da divulgação das ações de capacitação no Instituto, no sentido de otimizar a indicação dos servidores, bem como permitir a reflexão sobre as possibilidades de aplicação do treinamento no trabalho a ser desenvolvido.

Vale ressaltar que no processo de análise de necessidades de treinamento, o qual é feito anualmente no INPI por meio do Levantamento de Necessidades de Capacitação, devem ser verificadas as condições necessárias para a aplicação dos conhecimentos. Esta preocupação tem o objetivo de incluir a ação no Plano Anual de Capacitação (PAC) e superar a cultura de treinamento visto de forma isolada, sem a visão sistêmica da construção contínua de um ambiente de aprendizagem. Neste sentido cabe ouvir Pantoja, Lima e Borges-Andrade (2001, p. 54):

A crescente autonomia dos profissionais, por meio das equipes de trabalho, vem indicando a necessidade de que os esforços de treinamento e educação corporativa se desloquem de eventos únicos em sala de aula, cujo objetivo único é desenvolver qualificações isoladas, para a criação de uma cultura de aprendizagem contínua, na qual os profissionais: aprendam uns com os outros; compartilhem inovações e melhores práticas com o objetivo de solucionar problemas empresariais reais; sejam receptivos para com o que trazem essas aquisições de conhecimento e habilidades para o contexto de trabalho; se apoiem, mutuamente, ao tentar usar o que aprenderam.

É importante criar um novo momento para a área de Recursos Humanos, de modo que ela passe a vislumbrar não somente as

Fronteiras tradicionais das salas de aula ou dos meios instrucionais ditos inovadores (televisão, internet, por exemplo) e passem a investigar e desenvolver mais intensamente conhecimentos e tecnologias que otimizem a aplicação do aprendido no ambiente de trabalho. Para tanto, será necessário investir em um planejamento instrucional do treinamento que já pense na transferência de aprendizagem e em um planejamento organizacional que prepare o

ambiente para acolher e estimular essa transferência. (PANTOJA; LIMA; BORGES-ANDRADE, 2001, p. 54).

Recomenda-se, por fim, que as áreas do INPI sejam estimuladas a refletir sobre a importância do papel do treinamento na instituição e o valor que pode ser agregado nos processos de trabalho por meio de uma capacitação que vai além da sala de aula. Isso exige o compromisso de todas as áreas, pois TD&E é uma estrutura sistêmica e não pode ser pensado e planejado isoladamente por um setor.

A aproximação da área de Recursos Humanos com as áreas que demandam treinamento também é um caminho possível para que cada vez mais se conheça a respeito das reais demandas do trabalho dos servidores para a proposta de ações de capacitação coerentes e verdadeiramente úteis para o Instituto.

Embora este trabalho focalize questões pouco discutidas no âmbito da instituição estudada e sinalize a necessidade do aprimoramento do suporte à transferência de treinamento, é recomendável que o instrumento de avaliação utilizado seja aplicado em outros contextos de treinamento do INPI, abrangendo outros cursos que envolvam perfis diferentes de servidores, de modo que possa ser revalidado.

REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia da Silva. *Um modelo integrado de avaliação de impacto de treinamento no trabalho: IMPACT*. 1999. 262 f. Tese (Doutorado em Psicologia)– Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

ABBAD, Gardênia da Silva et al. Suporte à transferência de treinamento e suporte à aprendizagem. In: ABBAD, Gardênia da Silva et al. *Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2012. p. 244-263.

ABBAD, Gardênia da Silva et al. Medidas de suporte em avaliação de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo et al. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 395-421.

ABBAD, Gardênia da Silva; SALLORENZO, Lucia Henriques. Desenvolvimento e validação de escalas de suporte à transferência de treinamento. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 33-45, abr./jun. 2001. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=17>. Acesso em: 15 out. 2015.

BALARIN, Camila Spadotto; ZERBINI, Thaís; MARTINS, Lara Barros. A relação entre suporte à aprendizagem e impacto de treinamento no trabalho. *Revista Eletrônica de Administração*, Rio Grande do Sul, v. 20, n. 2, p. 341-370, jul. 2014. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/41925>>. Acesso em: 23 jan. 2016.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Avaliação integrada e somativa em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo et al. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 343-358.

_____. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. *Estudos em Psicologia*, Campinas, v. 7, n. especial, p. 31-43, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7nspe/a05v7esp.pdf>>. Acesso em: 25 nov. 2015.

_____. Avaliação somativa de sistemas instrucionais: integração de três propostas. *Tecnologia Educacional*, Rio de Janeiro, v. 11, n. 46, p. 29-39, 1982.

BRANDALISE, Loreni Teresinha; BERTOLINI, Geysler Rogis Flor. Instrumentos de medição de percepção e comportamento: uma revisão. *Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR*, Umuarama, v. 14, n. 1, p. 7-34, jan./jun. 2013. Disponível em: <<http://revistas.unipar.br/?journal=empresarial&page=article&op=view&path%5B%5D=4661&path%5B%5D=2775>>. Acesso em: 20 jan. 2016.

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. [*Diário Oficial da União*], Brasília, DF, 24 fev. 2006a.

_____. Lei nº 11.355, de 19 de outubro de 2006. Dispõe sobre a criação da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho, do Plano de Carreiras e Cargos de Ciência, Tecnologia, Produção e Inovação em Saúde Pública da Fiocruz, do Plano de Carreiras e Cargos do Inmetro, do Plano de Carreiras e Cargos do IBGE e do Plano de Carreiras e Cargos do INPI [...]. [*Diário Oficial da União*], Brasília, DF, 20 out. 2006b.

_____. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas brasileiras. [*Diário Oficial da União*], Brasília, DF, 12 dez. 1990.

_____. Decreto nº 8.686, de 4 de março de 2016. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI. [*Diário Oficial da União*], Brasília, DF, 07 mar. 2016.

_____. Lei nº 5.648, de 11 de dezembro de 1970. Cria o Instituto Nacional da Propriedade Industrial e dá outras providências. [*Diário Oficial da União*], Brasília, DF, 14 dez. 1970.

_____. Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996. Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. [*Diário Oficial da União*], Brasília, DF, 15 maio 1996.

_____. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: <<http://www2.senado.leg.br/bdsf/item/id/70316>>. Acesso em: 22 jan. 2016.

BROAD, Mary L. Management actions to support transfer of training. *Training and Development Journal*, [S. l.], v. 36, n. 5, p. 124-130, 1982.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. *Análise do processo de implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal*. 2013. 200 f. Dissertação (Mestrado em Administração)–Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

CRONBACH, Lee J. *Designing evaluation of educational and social programs*. San Francisco: Jossey-Bass, 1982.

EBOLI, Marisa et al. *Educação corporativa no Brasil: mitos e verdade*. São Paulo: Gente, 2004.

ELLIOT, Ligia Gomes; HILDENBRAND, Luci; BERENQUER, Mêrcedes Moreira. Questionário. In: ELLIOT, Ligia Gomes (Org.). *Instrumentos de avaliação e pesquisa: caminhos para a construção e validação*. Rio de Janeiro: WAK Editora, 2012. p. 69-100.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (Brasil). *Referenciais orientadores da proposta educacional da ENAP*. Brasília, 2010. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/documents/52930/570855/Referencias_Educacionais_ENA_P_sem.pdf/85593c98-0b98-418f-9dca-85d41e646de8>. Acesso em: 22 jan. 2016.

FARAH, Rima. *Avaliação da qualidade do instrumento de avaliação de desempenho de educadores em saúde do Consórcio Brasileiro de Acreditação*. 2014. 63 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Avaliação)—Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, 2014.

GAGNÉ, Robert M.; BRIGGS, Leslie J. *La planificación de la enseñanza: sus principios*. México: Trillas, 1976.

HAMBLIN, Anthony C. *Avaliação e controle do treinamento*. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL (Brasil). *Relatório de gestão do exercício de 2014*. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <<http://www.inpi.gov.br/publicacoes>>. Acesso em: 21 jan. 2016.

_____. *Instrução Normativa nº 5*, de 18 de março de 2013. Dispõe sobre o PDP-INPI, estabelece critérios e procedimentos para a sua execução e dá outras providências. Rio de Janeiro, 2013.

KIRKPATRICK, Donald L.; KIRKPATRICK, James D. *Como avaliar programas de treinamento de equipes: os quatro níveis*. Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2010.

KIRKPATRICK, Donald L. Evaluation of training. In: CRAIG, Robert L. *Training and development handbook*. 2. ed. New York: MacGraw-Hill, 1976.

MOURÃO, Luciana; MENEZES, Pedro P. M. Construção de medidas em TD&E. In: ABBAD, Gardênia da Silva et al. *Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2012. p. 50-63.

MOURÃO, Luciana; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Avaliação de programas públicos de treinamento: um estudo sobre o impacto no trabalho e na geração de emprego. *Organizações & Sociedade*, Bahia, v. 12, n. 33, p. 13-38, 2005. Disponível em: <<http://www.revistaoes.ufba.br/viewarticle.php?id=625>>. Acesso em: 26 nov. 2015.

PACHECO, Luzia et al. *Capacitação e desenvolvimento de pessoas*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PANTOJA, Maria Julia; LIMA, Suzana Maria Valle; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Avaliação de impacto de treinamento na área de reabilitação: preditores individuais e situacionais. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 46-56, abr./jun. 2001. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=18>. Acesso em: 10 mar. 2016.

PILATI, Ronaldo. História e importância de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo et al. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 159-176.

ROUILLER, Janice Z.; GOLDSTEIN, Irwin L. The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. *Human Resource Development Quarterly*, [S. l.], v. 4, n. 4, p. 377-390, 1993.

SCRIVEN, Michael. Perspectivas e procedimentos de avaliação. In: SCRIVEN, Michael; STUFFLEBEAM, Daniel. *Avaliação educacional II: perspectivas, procedimentos e alternativas*. Petrópolis: Vozes, 1978. p. 11-101.

SILVA, Christina Marília Teixeira. Escalas de mensuração. In: ELLIOT, Ligia Gomes (Org.). *Instrumentos de avaliação e pesquisa: caminhos para a construção e validação*. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2012. p. 69-100.

STUFFLEBEAM, Daniel. Alternativas em avaliação educacional: um guia de auto-ensino para educadores. In: SCRIVEN, Michael; STUFFLEBEAM, Daniel. *Avaliação educacional II: perspectivas, procedimentos e alternativas*. Petrópolis: Vozes, 1978. p. 102-150.

VARGAS, Miramar Ramos Maia. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 126-136, abr./jun. 1996. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=238>. Acesso em: 10 ago. 2015.

VARGAS, Miramar Ramos Maia; ABBAD, Gardênia da Silva. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação: TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo et al. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 137-158.

VIANNA, Heraldo Marelim. *Avaliação educacional: teoria, planejamento e modelos*. São Paulo: Ibrasa, 2000.

WORTHEN, Blaine R.; SANDERS, James R.; FITZPATRICK, Jody L. *Avaliação de Programas: concepções e práticas*. São Paulo: Editora Gente, 2004.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Instrumento de Avaliação de Suporte de Transferência de Treinamento

Apresentação inicial

O presente instrumento tem por objetivo levantar informações acerca do suporte à transferência de treinamento, conforme explicado na carta-convite. Na sua primeira parte, são apresentadas perguntas que visam caracterizar o respondente; na segunda parte, composta por uma escala e espaço para comentários e sugestões, são buscados os dados substantivos do estudo.

I - Perfil do Respondente

Sexo: () Feminino () Masculino

Cargo: () Pesquisador em PI () Técnico em PI () Tecnologista em PI
() Analista em PGI em PI () Técnico em PGI em PI

Diretoria na qual você está lotado(a):

() DICIG () DICOD () DIRAD () DIRMA () DIRPA () Presidência

Maior titulação: () Graduação () Especialização () Mestrado ()
Doutorado () Pós-doutorado

Área de conhecimento da maior titulação: _____

Idade:

- () 21 a 25 anos
- () 26 a 30 anos
- () 31 a 35 anos
- () 36 a 40 anos
- () 41 a 45 anos
- () 46 a 50 anos
- () 51 a 55 anos
- () 55 a 60 anos
- () Mais de 61 anos

Tempo de serviço no INPI:

- () até 5 anos
- () 6 a 10 anos
- () 11 a 15 anos
- () 16 a 20 anos
- () 21 a 25 anos
- () 26 a 30 anos
- () Mais de 31 anos

II – ESCALA DE AVALIAÇÃO DO SUPORTE DADO À TRANSFERÊNCIA DE TREINAMENTO (versão adaptada de ABBAD et al, 2012)

A seguir, são apresentadas algumas afirmativas a respeito do apoio oferecido pela Organização ao uso das novas habilidades no trabalho. As respostas irão subsidiar a avaliação e o aprimoramento dos treinamentos oferecidos pela Organização, que poderá, dessa forma, adequá-los aos tipos de situações que o servidor enfrenta no dia a dia de seu trabalho. Suas respostas serão confidenciais. A qualidade dos resultados desta avaliação dependerá muito do seu empenho em preencher a escala com precisão e cuidado.

Por favor, não deixe questões sem resposta. Ao final da escala, é apresentada uma questão aberta para que sejam colocadas as impressões sobre o suporte à transferência de treinamento na Organização.

Leia atentamente o conteúdo das afirmativas abaixo e avalie o quanto cada uma delas descreve o que você pensa a respeito do apoio que vem recebendo para aplicar, no seu trabalho, o que aprendeu no curso “**PORTAL DE PERIÓDICO CAPES**”, realizado no ano de 2015. Para responder cada questão, escolha o ponto da escala que melhor descreve a sua situação.

LEGENDA:

5	4	3	2	1
Sempre	Frequentemente	Algumas vezes	Raramente	Nunca

Suporte Psicossocial – Fatores situacionais de apoio

	5	4	3	2	1
1. Tenho tido oportunidades de usar no trabalho as habilidades que aprendi no treinamento.					
2. Falta-me tempo para aplicar no trabalho o que aprendi no treinamento.					
3. Os objetivos de trabalho estabelecidos pela minha instituição me encorajam a aplicar o que aprendi no treinamento.					
4. Os prazos de entrega de trabalhos dificultam o uso das habilidades que eu aprendi no treinamento.					
5. Tenho tido oportunidades de praticar habilidades importantes (recém-adquiridas no treinamento), mas comumente, pouco usadas no trabalho.					
6. Os obstáculos e dificuldades associados à aplicação das novas habilidades que adquiri no treinamento são identificados e removidos, na medida do possível, pelo meu chefe.					
7. Tenho sido encorajado pela minha chefia imediata a aplicar, no meu trabalho, o que aprendi no treinamento.					
8. Meu chefe imediato tem criado oportunidades para planejar comigo o uso de novas habilidades adquiridas/aprendidas no treinamento.					
9. Eu recebo as informações necessárias à correta aplicação das novas habilidades no meu trabalho.					
10. Meus colegas mais experientes apoiam as tentativas de aplicar no trabalho as novas habilidades que aprendi no treinamento.					

Suporte Psicossocial – Consequências associadas ao uso de novas habilidades

	5	4	3	2	1
11. Em meu ambiente de trabalho, minhas sugestões, em relação ao que foi ensinado no treinamento, são levadas em consideração.					
12. No meu setor de trabalho, passam despercebidas minhas tentativas de aplicar no trabalho as novas habilidades que aprendi no treinamento.					
13. Minha organização ressalta mais os aspectos negativos (ex. lentidão, dúvidas) do que os positivos em relação ao uso das novas habilidades.					
14. Tenho recebido elogios quando aplico corretamente no trabalho as novas habilidades que aprendi.					
15. Quando tenho dificuldades em aplicar eficazmente as novas habilidades, recebo orientações sobre como fazê-las.					
16. Chamam minha atenção quando cometo erros ao utilizar as habilidades que adquiri no treinamento.					

Suporte Material

	5	4	3	2	1
17. Minha organização tem fornecido os recursos materiais (equipamentos, materiais, mobiliário e similares) necessários ao bom uso, no trabalho, das habilidades que aprendi no treinamento.					
18. Os móveis, materiais, equipamentos e similares têm estado disponíveis em quantidade suficiente à aplicação do que aprendi no treinamento.					
19. Os equipamentos, máquinas e/ou materiais por mim utilizados estão em boas condições de uso.					
20. As ferramentas de trabalho (computadores, máquinas e similares) são de qualidade compatível com o uso das novas habilidades.					
21. O local onde trabalho, no que se refere ao espaço, mobiliário, iluminação, ventilação e/ou nível de ruído, é adequado à aplicação correta das habilidades que adquiri no treinamento.					
22. Minha organização tem fornecido o suporte financeiro extra (ex.: chamadas telefônicas de longa distância, viagens ou similares) necessário ao uso das novas habilidades aprendidas no treinamento.					

Comentários e sugestões para a melhoria do suporte de transferência de treinamento na Instituição.

Obrigada por sua colaboração!

APÊNDICE B – Carta-Convite ao Respondente

Prezado(a) servidor(a),

Sou aluna do Curso de Mestrado Profissional em Avaliação, da Fundação Cesgranrio, que tem o propósito formar avaliadores capazes de aplicar os avanços teóricos, metodológicos e práticos da área.

Neste curso, estou elaborando um estudo, orientado pela Professora Lúcia Regina Goulart Vilarinho¹, que tem o objetivo de avaliar o suporte organizacional à transferência de treinamento² obtido em processos de capacitação. Para tanto, considere oportuno situar o Instituto Nacional da Propriedade Industrial como contexto de avaliação uma vez que este processo avaliativo pode contribuir, de modo significativo, para o aperfeiçoamento das atividades que desempenho na área de Educação Corporativa. A amostra deste estudo é formada por servidores que concluíram o curso “Portal Periódicos CAPES”, ministrado no 2º semestre de 2015.

A concretização desse estudo depende de respostas que reflitam objetivamente o cotidiano das atividades desempenhadas no INPI, as quais solicito inseri-las no instrumento de avaliação disponível no link <http://trainingsurvey.github.io/>. Este link ficará disponível para preenchimento até o dia **24 de fevereiro**.

Caso haja alguma dificuldade de acesso ao link, solicito que entre em contato para que o instrumento de avaliação seja disponibilizado em outro meio.

Caso tenha alguma dúvida, utilize os telefones 3037-3943 (Setor de Trabalho – Ramal 3943), 98012-8043 (celular) e e-mail samelassc@gmail.com.

Ressalto que não é necessária sua identificação no instrumento e que sua participação é voluntária.

Agradeço desde já a atenção e gentileza em fornecer sua opinião, que certamente será de enorme valia para a consolidação do meu estudo avaliativo.

Sâmela de Souza Costa Marques

¹ Mestre e Doutora em Educação pela UFRJ
Professora Adjunta do Curso de Mestrado Profissional em Avaliação da Fundação Cesgranrio.
Lattes: lattes.cnpq.br/1757678864925265

² Suporte à transferência de treinamento refere-se ao apoio recebido pelo egresso do treinamento para aplicar, no trabalho, as novas habilidades adquiridas em eventos instrucionais. Este suporte pode ser avaliado através da aplicação de instrumento específico, conforme indicado pelos autores GARDÊNIA ABBAD e colaboradores na obra **Medidas de Avaliação de Treinamento, Desenvolvimento e Educação**: ferramentas para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2012.