



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PEDAGOGIA

JULIANA SILVA SOUSA

**PROGRAMAS EDUCACIONAIS NUMA ABORDAGEM SISTÊMICA EM  
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS DE FORTALEZA – CE**

FORTALEZA – CE

2012

JULIANA SILVA SOUSA

**PROGRAMAS EDUCACIONAIS NUMA ABORDAGEM SISTÊMICA EM  
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS DE FORTALEZA – CE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Universidade Federal do Ceará, na Faculdade de Educação, como um dos pré-requisitos para obtenção do grau de licenciado em Pedagogia.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Antonio Martins Lima

FORTALEZA – CE

2012

JULIANA SILVA SOUSA

**PROGRAMAS EDUCACIONAIS NUMA ABORDAGEM SISTÊMICA EM  
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS DE FORTALEZA – CE**

Este trabalho de Conclusão de Curso foi submetido à coordenação do curso de Pedagogia, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título em licenciado em pedagogia, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Marcos Antonio Martins Lima  
Universidade Federal do Ceará

---

Prof.<sup>a</sup> Ms. Ana Paula Vasconcelos de Oliveira Tahim  
Faculdade Católica Rainha do Sertão

---

Prof.<sup>a</sup> Ms. Gabrielle Silva Marinho  
Universidade Federal do Ceará

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela vida e pelas forças proporcionadas para mais este desafio.

Aos meus Pais, Maria de Fátima e Acrísio pelo esforço e dedicação para propiciar-me uma educação de qualidade.

Aos meus irmãos, Mariana e Acrísio Filho pelo carinho e amizade.

Ao meu namorado Daniel Henrique pelo seu apoio, amor e paciência em todas as horas necessárias para a conclusão deste trabalho.

A todos os meus amigos, que nestes anos de vida acadêmica compartilhamos não apenas conhecimento, mas alegrias e tristezas.

Aos professores da Faculdade de Educação da UFC que com excelência me ensinaram a arte de educar para a vida.

As organizações, da Justiça Federal do Ceará, Secretaria de Administração do município de Fortaleza e da Secretaria de Educação do Governo do Estado do Ceará que forneceram gentilmente as informações para realização desta pesquisa.

Ao meu orientador Prof. Dr. Marcos Antonio Martins Lima pelo seu comprometimento, confiança e pelas suas oportunidades de crescimento.

A todos aqueles que não foram citados, mas que torcem pelo meu sucesso.

“O conhecimento é fluido e ao mesmo tempo formal. Também é intuitivo, portanto não é possível capturá-lo ou compreendê-lo em termos totalmente lógicos e racionais. O conhecimento existe dentro das mentes das pessoas, e faz parte da imprevisibilidade e complexidade do ser humano”.

(Gustavo G. Boog)

## RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso tem por objetivo pesquisar sobre os programas educacionais numa perspectiva da abordagem sistêmica em organizações públicas de Fortaleza. Inicialmente, são abordados os aspectos conceituais do Treinamento, Desenvolvimento e Educação, bem como, objetivos e relevância do Treinamento e Desenvolvimento (T&D) no ambiente organizacional. Identificar os elementos que compõem o ciclo e as suas aplicações nas etapas do Treinamento e Desenvolvimento nas organizações. Em seguida, compreender a cerca dos programas educacionais, as implicações do pedagogo organizacional e as aplicações da avaliação numa perspectiva das correntes ou abordagens pedagógicas organizacionais. Os dados foram coletados na Justiça Federal do Estado do Ceará (JFCE), na Secretaria da Educação do Estado do Ceará (SEDUC) e na Secretaria de Administração do Município (SAM), através do método comparativo, por intermédio dos formulários e de entrevistas coletadas por meio dos depoimentos dos três profissionais da célula de desenvolvimento e gestão de pessoas das organizações participantes do estudo. Constatou-se que nas três organizações se utilizava a abordagem sistêmica em todas as etapas do Treinamento e Desenvolvimento (T&D), porém fica evidente que aconteça em uma perspectiva prática e não tem fundamentação teórica. Assim, evidencia-se que precisa haver modificações em alguns aspectos a fim de aprimorar e aperfeiçoar os Programas Educacionais. Portanto, nas três organizações verificou-se uma aplicação de avaliação de reação, mas os referentes profissionais acreditam que somente após uma avaliação mais completa no qual apresente mais variáveis, como: a aprendizagem, comportamento e resultado é que será possível fazer uma avaliação mais efetiva.

**PALAVRAS-CHAVE:** Treinamento & Desenvolvimento. Programas Educacionais. Pedagogia Organizacional.

## LISTA DE FIGURAS

|                  |                                     |    |
|------------------|-------------------------------------|----|
| <b>Figura 1:</b> | Alternativas entre T&D.....         | 18 |
| <b>Figura 2:</b> | O treinamento como um sistema ..... | 22 |
| <b>Figura 3:</b> | Etapas do T&D .....                 | 28 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|                   |   |    |
|-------------------|---|----|
| <b>Gráfico 1:</b> | Levantamento de Necessidades do treinamento ..... | 48 |
| <b>Gráfico 2:</b> | Programação do treinamento .....                  | 49 |
| <b>Gráfico 3:</b> | Organização do treinamento .....                  | 49 |
| <b>Gráfico 4:</b> | Coordenação do treinamento .....                  | 50 |
| <b>Gráfico 5:</b> | Execução do treinamento.....                      | 50 |
| <b>Gráfico 6:</b> | Avaliação do treinamento .....                    | 51 |

## LISTA DE QUADROS

|                  |   |    |
|------------------|---|----|
| <b>Quadro 1:</b> | Afirmativas das etapas do T&D.....      | 46 |
| <b>Quadro 2:</b> | Escala do Formulário da entrevista..... | 47 |
| <b>Quadro 3:</b> | Elogios das etapas do T&D .....         | 52 |
| <b>Quadro 4:</b> | Críticas das etapas do T&D .....        | 54 |
| <b>Quadro 5:</b> | Sugestões das etapas do T&D.....        | 56 |

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

|       |   |
|-------|---|
| LNT   | Levantamento de Necessidades de Treinamento |
| RH    | Recursos Humanos                            |
| SAM   | Secretaria de Administração Pública         |
| SEDUC | Secretaria de Educação                      |
| JFCE  | Justiça Federal do Ceará                    |
| T&D   | Treinamento e Desenvolvimento               |
| UFC   | Universidade Federal do Ceará               |

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| <b>INTRODUÇÃO</b> .....   | 12 |
| <b>1 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO</b> .....                    | 14 |
| 1.1. Aspectos conceituais .....   | 14 |
| 1.1.1 Treinamento .....   | 14 |
| 1.1.2 Desenvolvimento.....  | 15 |
| 1.1.3 Treinamento e Desenvolvimento .....                                 | 18 |
| 1.1.4 Educação.....   | 19 |
| 1.2 Objetivos e relevância do Treinamento e Desenvolvimento .....         | 20 |
| 1.3 Ciclo do Treinamento e Desenvolvimento (T&D) .....                    | 21 |
| 1.4 Etapas do T&D .....   | 23 |
| 1.4.1 Levantamento de necessidades do treinamento .....                   | 23 |
| 1.4.2 Programação do treinamento .....                                    | 24 |
| 1.4.3 Organização do treinamento .....                                    | 25 |
| 1.4.4 Coordenação do treinamento .....                                    | 25 |
| 1.4.5 Execução do treinamento.....  | 26 |
| 1.4.6 Avaliação dos resultados do treinamento .....                       | 27 |
| <b>2 PROGRAMAS EDUCACIONAIS</b> .....                                     | 29 |
| 2.1 Conceito de programas.....  | 29 |
| 2.2 Conceito de programas educacionais .....                              | 30 |
| 2.3 Objetivos e relevância .....  | 31 |
| 2.4 Avaliação dos programas educacionais.....                             | 32 |
| 2.5 Aplicações da avaliação de programas em pedagogia organizacional..... | 35 |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.5.1 Conceito de Pedagogia Organizacional.....              | 35        |
| 2.5.2 Avaliação na abordagem pedagógica tradicional.....     | 36        |
| 2.5.3 Avaliação na abordagem pedagógica da escola nova ..... | 37        |
| 2.5.4 Avaliação na abordagem pedagógica tecnicista .....     | 38        |
| 2.5.5 Avaliação na abordagem pedagógica libertadora .....    | 39        |
| 2.5.6 Avaliação na abordagem pedagógica andragógica .....    | 40        |
| 2.5.7 Atuação do pedagogo organizacional.....                | 40        |
| <b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>                       | <b>43</b> |
| 3.1 Tipo de Pesquisa .....                                   | 43        |
| 3.2 Locais da pesquisa .....                                 | 44        |
| 3.3 Técnicas de levantamento de dados .....                  | 45        |
| 3.4 Análise e apresentação dos resultados .....              | 47        |
| <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>                            | <b>58</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>                                     | <b>60</b> |
| <b>APÊNDICES .....</b>                                       | <b>62</b> |
| <b>APÊNDICE 1 (Questionário) .....</b>                       | <b>63</b> |

## INTRODUÇÃO

Os programas educacionais nas áreas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) buscar qualificar os profissionais para atuarem no âmbito empresarial visando incorporar competências e habilidades necessárias a fim de torná-las produtivas e capacitadas de saberes responsáveis por oportunizar mudanças de comportamento. Logo, o perfil desejado para esse profissional não é de um mero executor de tarefa, mas um que apresente características de liderança, criatividade, ética, iniciativa, compromisso e dentre outras.

Em vista disso, os programas educacionais aplicados nas organizações públicas carecem de um processo de planejamento e execução que esteja sintonizado com uma abordagem sistêmica, permitindo que haja uma retroalimentação deste processo, isto é, um processo sistêmico que obedeça a entradas, transformações, saídas e *feedback*, dentro de um ambiente a ser considerado, conforme prevê a Teoria de Sistemas (BERTALANFFY, 2008).

As ações educacionais são desenvolvidas de forma empírica ou prática, sem uma fundamentação teórica e pedagógica de suas criações, desenhos, aplicações e avaliações, baseadas na abordagem sistêmica e que melhor se adapta a estas necessidades.

No contexto das organizações públicas, a capacitação dos servidores tem sido alvo de múltiplos investimentos por parte da esfera pública em níveis da União, Estados e Municípios. Esses investimentos de tempo e de recursos financeiros, porém ainda não estão acompanhados de um planejamento que seja norteado pela fundamentação teórica e metodológica para a execução, organização, coordenação e avaliação dos programas realizados, tendo como público alvo os servidores públicos.

Os profissionais das áreas de capacitação de servidores públicos de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) não conhecem, plenamente, as diversas abordagens pedagógicas necessárias para o estabelecimento da fundamentação teórica e metodológica a estes programas educacionais. Então, torna-se necessário buscar ferramentas que auxiliem aos profissionais em desenvolver técnicas e estratégias para capacitar e habilitar as pessoas, a fim de desempenhar os objetivos propostos tanto em um nível de fundamentação prática, como também teórica nas organizações.

Nesse sentido, surge o pedagogo organizacional, cuja função está relacionada ao processo de ensino e aprendizado dentro dos ambientes organizacionais. Portanto, é preciso saber as implicações dos programas educacionais, do pedagogo organizacional e da teoria de sistemas nas organizações.

Diante disso, o objetivo geral da pesquisa é conhecer, segundo a percepção de técnicos e gestores, os fundamentos teóricos e aplicados aos programas educacionais investidos por organizações públicas de Fortaleza - CE. Além disso, os objetivos específicos são: conhecer os princípios e conceitos da teoria de sistemas aplicados a programas educacionais e organizações públicas de Fortaleza, e investigar o nível de adoção da Teoria de Sistema nas áreas de Treinamento e Desenvolvimento (doravante T&D) dessas organizações.

O trabalho está estruturado em três capítulos. No primeiro capítulo, abordam-se os aspectos conceituais dos termos de Treinamento, Desenvolvimento, T&D e Educação, bem como relações entre esses conceitos, objetivos e importância. Além disso, o ciclo do treinamento e as etapas do T&D.

No segundo capítulo, discute-se sobre os conceitos e objetivos e importância dos programas educacionais, as aplicações da avaliação de programas em Pedagogia organizacional nas abordagens pedagógicas: tradicional, nova, tecnicista libertadora e andragógica, bem como os conceitos e atuação do pedagogo organizacional.

O terceiro capítulo compreende a metodologia da pesquisa, no qual apresenta o tipo de pesquisa, as técnicas de levantamento de dados, os locais de pesquisa e a análise e apresentação dos resultados.

# **1 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO**

O presente capítulo apresenta abordagens a partir da tendência de organizações que estão investindo no capital humano, ou seja, nas pessoas que compõem a organização: funcionários, chefes e, inclusive, os clientes nos quais são de primordial importância para o sucesso de uma organização, pois são eles que agregam os devidos valores. É, por isso mesmo, resultante do mundo globalizado que empresas estão buscando estratégias para intensificar a qualidade do seu profissional.

## **1.1 Aspectos Conceituais**

Neste tópico, serão definidos os aspectos conceituais acerca da temática de: Treinamento; Desenvolvimento; T&D e educação. Em seguida, descritos os objetivos e a importância do treinamento nas organizações. Em continuidade, será apresentado o ciclo do treinamento, caracterizando-o com a finalidade de sistematizá-lo e facilitar as abordagens. Finalmente, serão identificadas as etapas do treinamento, verificadas as implicações e detalhadas as características e especificidades.

### **1.1.1 Treinamento**

A palavra treinamento possui muitos significados. Conforme Ferreira (1979, p.219), “Treinamento dentro de uma empresa poderá objetivar tanto a preparação do elemento humano para o desenvolvimento de atividades que virá a executar, como desenvolvimento de suas potencialidades para o melhor desempenho das que já executa”.

Toledo (1986, p.88), “Treinamento na Empresa é ação de formação e capacitação de mão de obra, desenvolvida pela própria organização, com vistas a suprir suas necessidades” Hamblin (1978, p.15), “Treinamento abrange qualquer tipo de experiência destinada a facilitar um ensino que será útil no desempenho de um cargo atual ou futuro”.

Boog (2001, p. 78), “o treinamento começa como uma resposta a uma necessidade ou a uma oportunidade em um ambiente organizacional. Estabelecer o valor faz com que o círculo completo do processo seja cumprido, pois enfoca as necessidades, os problemas e as oportunidades que ele originalmente visava a atender”.

Em vista disso, percebe-se que Ferreira (1979); Toledo (1986); Hamblin (1978) e Boog (2001) possuem um ponto em comum, a mudança de comportamento, ou seja, capacitar as pessoas com a finalidade de executar o trabalho de uma maneira mais especializada e

produzir resultados excelentes, aumentando, assim, incessantemente, uma vantagem competitiva em relação às outras organizações que ainda não perceberam, ou não desejam mudar a forma de se portar com o avanço da modernidade, que exige cada vez mais um melhor preparo do pessoal para manter a sustentabilidade e sobrevivência.

De acordo com Chiavenato (2009), treinamento é um processo educacional com a finalidade de instrução: de habilidades, competências e técnicas para o desempenho de um cargo, ou seja, visa adaptar a pessoa para o exercício de determinada função, ou para a execução de tarefa específica em determinada organização. Com o advento de elementos da modernidade, o treinamento passou a desenvolver não mais apenas sua função de transmissão de conteúdos, informações e força de trabalho para as pessoas instruídas, mas sim, a de uma realização adequada, de maneira excelente, inovadora, criativa, isto é, o desempenho do seu papel de forma eficaz e eficiente de suas atribuições.

O treinamento tem como objetivo a preparação das pessoas para a execução imediata das diversas tarefas peculiares a organização; dando oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo atualmente ocupado, mas também em outros que o indivíduo possa vir a exercer; mudança nas atitudes das pessoas, a fim de criar entre elas um clima mais satisfatório, aumentando-lhes a motivação e tornando-as mais receptivas às técnicas de supervisão e gestão. (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2001 p. 220-221).

Em virtude disso, o treinamento possui a pretensão de melhorar as atribuições de desempenho específico a partir das necessidades almejadas pela organização, ou seja, espera-se uma intenção para que os objetivos sejam alcançados. Além disso, é necessário que tenha um esboço da realidade em que esteja inserida a referida organização, isto é, um desenho que caracterize e ajuste a aprendizagem requerida do treinamento.

Segundo Chiavenato (2009, p.41-42), “treinamento consiste em um processo educacional que é aplicado de maneira sistemática e organizada e pelo qual as pessoas adquirem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos.” Logo, o treinamento é realizado para o desenvolvimento de habilidades necessárias aos seus cargos ou funções.

### **1.1.2 Desenvolvimento**

Segundo Chiavenato (2009), é um processo educacional de desenvolvimento de capacidades a cerca da educação, que tem em vista ampliar, aperfeiçoar e tornar mais produtivo o crescimento para além do cargo ou função que propõe estabelecer, permitindo às

pessoas obterem os conhecimentos que transcendem ao que é exigido na função presente. Em vista disso, os conhecimentos conceituais e teóricos apresentam propósitos amplos, genéricos, prazos longos, um procedimento sistemático e organizado.

Portanto, o desenvolvimento visualiza a organização com um sistema integral, porque a estrutura, as pessoas e os produtos compõem aspectos que constituem e estão em constante mudança. As revoluções tecnológicas, por exemplo, acarretam constantes transformações, interações são refeitas, propostas e objetivos podem ser revistos e/ou adaptados com a finalidade de trazer melhores subsídios para a sociedade. Logo, a estrutura de uma organização precisa ser reestruturada, renovada e alterada para poder suprir as necessidades e desafios.

Para entender o DO é necessário conhecer seus pressupostos básicos, que são os seguintes: 1) conceito de organização; 2) conceito de cultura organizacional; 3) conceito de mudança organizacional; 4) necessidade de contínua adaptação e mudança; 5) a interação organização e ambiente; 6) a interação indivíduo e organização; 7) os objetivos individuais e os objetivos organizacionais. (CHIAVENATO, 2009, p. 158-159).

Segundo Chiavenato (2009), o conceito de organização é caracterizado pelo comportamentalismo, também chamado behaviorismo, que influencia no desenvolver e modificar das atitudes desempenhadas em relação ao meio no qual a existência, dependem das características que o constitui. Logo, compreende-se que deve ser estruturado e dinamizado em função das condições e circunstâncias que descrevem e apresentam no ambiente.

Para Chiavenato (2009), na cultura está depositada toda a possibilidade capaz de mudar a organização, pois mudar a cultura é modificar os sistemas dentro dos quais está inserida. Então, a cultura organizacional caracteriza-se pelo seu modo de vida, costumes, valores, crenças, tradições e suas relações interpessoais. Dessa forma, a cultura de uma organização não é permanente, sofre transformações ao longo do tempo e isso também influencia no clima encontrado na organização. Além disso, algumas organizações conseguem rejuvenescer continuamente sua cultura deixando-a íntegra, enquanto outras se conservam com sua cultura acorrentada a padrões antigos e ultrapassados.

Conforme Chiavenato (2009), na mudança organizacional, pode-se verificar que o mundo atual está inserido no contexto que envolve uma desenfreada transformação. Essa pode ser vista em nível das tecnologias (com a especialização de equipamentos cada vez mais sofisticados), economia (internacionalização dos mercados), do conhecimento (antes de difícil acesso e hoje disseminado quase que em questões de segundos), dentre outras. Com isso,

surtem exigências que são necessárias para suprir essa multiplicidade de variáveis no mundo moderno.

De acordo com Chiavenato (2009), a necessidade de adaptação e a mudança são os efeitos que as mudanças retêm para as organizações, pois é uma sequência na qual, primeiramente, são reorganizados e ajustados, pois as pessoas que participam dela precisam planejá-la para, assim, adaptarem-se aos seus sistemas de acordo com a nova estrutura desejada pelas ordens vigentes. Essa é uma condição básica para a sobrevivência dessas organizações.

Para Chiavenato (2009), o conceito da interação organização e ambiente, ambos têm de se adaptar às mudanças e interações. Por isso, essa precisa de características que possibilitam maximizar o rendimento, a fim de atingir aos seus objetivos dentro de um ambiente mutável e instável. Diante disso, enquanto a mudança universal envolve modificações no ambiente em geral, a mudança organizacional é um conjunto de alterações específicas nas estruturas e comportamentos dentro de uma organização. Esses dois tipos e/ou estilos fundamentais de transformações, estruturais e comportamentais, são interdependentes e se interpenetram intimamente.

Segundo Chiavenato (2009), na interação de indivíduo e organização, é possível perceber que ambas as partes estão em constante interação, pois para uma organização trilhar de maneira integral, precisa investir nos aspectos de infraestrutura, propaganda, equipamentos e dentre outros, elementos que precisam de estratégias. Além disso, a organização não deve valorizar somente os seus empreendimentos, mas também, o ser humano, a fim de perceber que ambos possuem o seu grau de importância. É o ser social agregado ao ambiente no qual trabalha que é capaz de expandir as potencialidades. Então, se o ambiente de trabalho lhe propicia um agradável e confortável local para desenvolver suas atividades, torna-se mais fácil a sua realização e comprometimento do indivíduo.

Conforme Chiavenato (2009), o conceito dos objetivos individuais e dos objetivos organizacionais, é a possibilidade de aliar as metas dos indivíduos aos objetivos da organização, para que juntos proporcionem benefícios tanto para motivação humana, como também para a organização. Ademais, é essencial promover ações que permitam ao indivíduo realizar com satisfação, visto que tragam significância tanto para o seu crescimento profissional proporcional a sua autorrealização pessoal.

Desenvolvimento refere-se ao conjunto de experiências de aprendizagem não necessariamente relacionadas aos cargos que as pessoas ocupam atualmente, mas que proporcionam oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional. Diferentemente do treinamento, que é orientado para o presente, o desenvolvimento de pessoas focaliza os cargos a serem ocupados futuramente na organização e os conhecimentos, habilidades e atitudes que serão requeridos de seus ocupantes. (GIL 2001, p. 122-123).

Assim, o Desenvolvimento é caracterizado pelas qualificações necessárias na trajetória profissional do pedagogo, a fim de aprofundar os aspectos inerentes à carreira no ambiente organizacional.

### 1.1.3 Treinamento e Desenvolvimento (T&D)

Os termos de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) possuem características próprias, em comuns, que se complementam ou agem conjuntamente. Enquanto o treinamento é mais específico e direcionado para determinados fins, o desenvolvimento visa à aquisição de conhecimentos abrangentes e contínuos.

Dessa forma, enquanto no treinamento para a aquisição dos conhecimentos na sua extensão de tempo apresenta-se em curto prazo, no desenvolvimento, é observada uma duração de médio para longo prazo. Em relação aos seus objetivos, no treinamento é visto que são restritos e imediatos, já no desenvolvimento são mais amplos e abrangentes.

Além disso, no treinamento tem como principal intento preparar as pessoas para preencher determinado cargo na organização, ao mesmo tempo, em que desenvolvimento possui o intuito de aperfeiçoar as pessoas para o crescimento profissional na carreira na organização.

Figura 1: Alternativas entre T&D



Fonte: Chiavenato (2009, p.41)

#### 1.1.4 Educação

É o processo de desenvolver e polir as faculdades humanas como: físicas, intelectuais, morais, religiosas, profissionais, dentre outros, com a finalidade de integrar as suas características tanto em nível individual, como também social. É por isso mesmo, que a Educação apresenta um conceito mais abrangente, pois perpassa a sua estrutura meramente profissional para constituir toda a influência que o ser humano adquire do seu ambiente social, durante toda sua existência com o objetivo de adaptar-se às normas e aos valores vigentes e aceitos na sociedade. Freire (1980, p. 28) registra que “não há seres educados e não educados. Estamos todos nos educando. Existem graus de educação, mas estes não são absolutos”.

Segundo Freire (1980), identifica-se que o ser humano está em um constante processo de aprendizagem, pois o indivíduo ao nascer começa a familiarizar-se com os códigos apresentados pela sociedade. Então, a educação não é simplesmente algo que existe em um intervalo de tempo para se chegar a um desfecho, mas sim uma construção de conhecimentos, contínua e gradual. A Educação existe a cada momento em que são descobertos e aprendidos novos conceitos e valores. A Educação está inserida em diferentes meios como, por exemplo: em casa, na escola, na igreja, nas trocas de informações entre os indivíduos.

Para Freire (1980), a Educação não preza apenas em desenvolver conhecimentos e aprendizagem nos indivíduos, mas tornar o sujeito autônomo, uma vez que, é através dela, que eles conseguem discernir sobre o que seja certo ou errado, analisar uma situação defendendo o seu posicionamento crítico (de acordo com o que ele acredita, isto é, baseado nos conhecimentos prévios que ele traz consigo), e por último, poder fazer reflexões diante dos fatos apresentados.

Nesse sentido, a Educação é de fundamental importância para os seres humanos, pois é capaz de transformar a realidade, oportunizar mudanças, uma vez que o saber trás a possibilidade de formação do caráter, análise crítica da realidade e poder discernir diante das questões apresentadas. Portanto, a educação permite ao ser humano a possibilidade de compreender, construir e refletir sobre os conhecimentos apresentadas com o objetivo de transformar a sociedade.

A educação é concebida como produção do saber, pois o homem é capaz de elaborar idéias, possíveis atitudes e uma diversidade de conceitos. O ensino como parte da ação educativa é vista como processo, no qual o professor é o produtor do saber e o aluno consumidor do saber. A aula seria produzida pelo professor e consumida pelo aluno. (SAVIANI, 2007, p. 17).

Segundo Saviani (2007), justamente por isso, que a educação não pode ser considerada um processo limitado a um espaço físico que é a sala de aula, porque permite trilhar o caminho do amadurecimento integral do indivíduo e vivido durante toda a existência. Então, educar, ou educar-se é deixar de ter uma mentalidade de senso comum para transformá-la para um ser consciente e pensante de suas ações e responsabilidades.

## **1.2 Objetivos e Importância do Treinamento e Desenvolvimento**

As relações entre Treinamento e Desenvolvimento (T&D) são de fundamental importância para os recursos humanos de uma organização, pois permitem a possibilidade de mudanças de comportamento com o objetivo de desenvolver e melhorar qualidades e capacidades. Dessa forma, essas relações aumentam a produtividade dos indivíduos e, além disso, agregam subsídios, a fim de torná-los sucedidos, isto é, significa modificar aquilo que conhecem, como trabalham atitudes perante o seu trabalho e suas relações interpessoais, para proporcionar o alcance dos objetivos organizacionais.

Os principais objetivos do treinamento são: 1. Preparar as pessoas para execução imediata das tarefas peculiares à organização por meio da transmissão de informações e desenvolvimento de habilidades; 2. Proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada; 3. Mudar a atitude das pessoas no sentido de criar um clima mais satisfatório entre as pessoas, aumentar a sua motivação e torná-las mais receptivas às técnicas de supervisão e gerência. (CHIAVENATO, 2009, p. 44-45).

A importância do treinamento implica em inúmeras vantagens para as organizações, agregam valores que permitem diferenciá-lo de outras pessoas que não tiveram a mesma oportunidade de crescer. Então, empresários que acreditam ou não desejam envolver seus funcionários por medo de perdê-los para a concorrência, não compreendem o valor que dispõe um funcionário bem capacitado, que é investimento. Por isso, uma das causas de empresas que acabam no esquecimento, ou perdem clientela pode ser a falta de um bom atendimento, ou seja, não conseguem satisfazer as necessidades dos clientes.

Outro aspecto que o treinamento propicia é a inovação. Quando uma pessoa é treinada, sempre aprende algo. Logo, aquela atividade pode ser realizada de maneira diferente do que vinha acontecendo normalmente. A fim de evitar que as atividades sejam repetitivas, que as executem de qualquer jeito, fiquem acomodadas, adquiram vícios e, também, por não saber realizar suas atividades de outras formas além das que aprenderam em outros empregos,

é necessário que muitas vezes informalmente os líderes ajustem comportamentos e atitudes que considerem divergentes às recomendáveis nas suas empresas.

### 1.3 Ciclo do Treinamento e Desenvolvimento (T&D)

Antes de discorrer sobre o ciclo do Treinamento e Desenvolvimento faz-se necessário, primeiramente, trazer a tona uma definição e/ou conceito do que seria um sistema. Conforme Japiassú & Marcondes (1996, p. 249-250): “O termo sistema vem do latim tardio e do grego “*systema*”, de “*synistanai*”: juntar. Isso significa dizer que um sistema é a composição das partes de uma estrutura que apresenta um início e fim. Segundo Saviani (1996, p.76-77), “a noção de sistema, além da origem grega, enquanto reunir, ordenar e coligar; corresponde ao resultado de uma atividade sistematizadora”. Sistematizar é, pois, dar intencionalidade, unidade à multiplicidade”.

De acordo com Von Bertalanffy apud Miller (1965, p. 196):

O sistema é um conjunto de unidades reciprocamente relacionadas, onde decorrem dois conceitos: o de propósito (ou objetivo) e o de globalismo (ou totalidade). Esses dois conceitos retratam duas características básicas de um sistema.

Propósito ou objetivo: todo sistema tem um ou alguns propósitos ou objetivos. Bem como os relacionamentos, definem um arranjo que visa sempre a um objetivo alcançar.

Globalismo ou totalidade: todo sistema tem uma natureza orgânica, pela qual uma ação que produza mudança em uma das unidades do sistema, com muita probabilidade deverá produzir mudanças em todas as outras unidades deste.

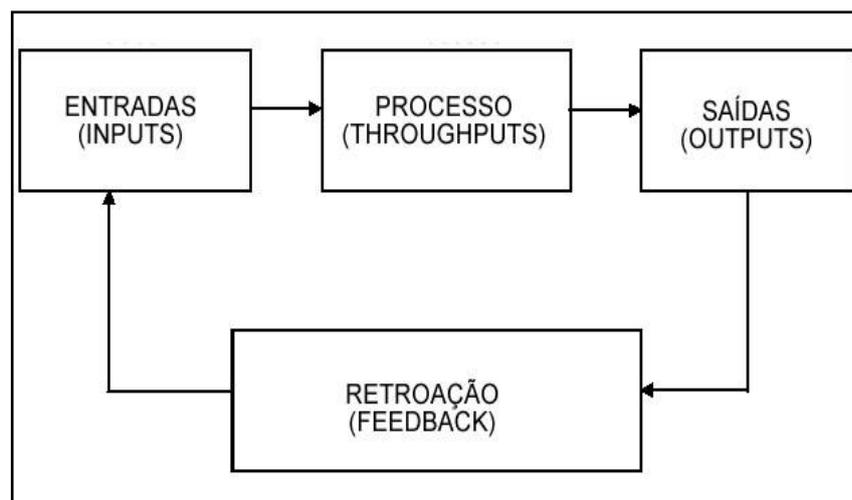
Conforme Chiavenato (2009), o ciclo de treinamento apresenta os seguintes componentes: entradas (“inputs”), processamento (“throughputs”), saídas (“outputs”) e a retroação (“feedback”). Entradas: é tudo que o sistema importa para dentro do seu interior com a finalidade de produzir saídas (levantamento de necessidades de treinamento); Processamento: são as transformações das informações, recursos organizacionais e outros que são transportados a partir das entradas (programação de treinamento); Saídas: é o resultado obtido do processamento de um sistema (execução do treinamento); Retroação: é o retorno de todo o processo à sua entrada, porém com os resultados diferentes do que foi encontrado inicialmente.

De acordo com Chiavenato (2009, p.49) o ciclo do treinamento se configura,

O processo de treinamento, ou seja, o seu ciclo do treinamento assemelha-se a um modelo de sistema aberto, cujos componentes são: 1. Entrada (inputs): como treinandos, recursos organizacionais, informação, conteúdo etc; 2. Processamento ou operação (throughputs): como processos de aprendizagem individual ou programa de treinamento etc; 3. Saídas (outputs): como pessoal habilitado, melhoria no desempenho e nos resultados, sucesso ou eficácia organizacional etc; 4. Retroação (feedback): como avaliação de procedimentos e resultados do treinamento por meio de meios informais ou de pesquisas sistemáticas.

Para Chiavenato (2009), o ciclo de treinamento obedece a uma sequência programada e sistematizada de estádios em um processo contínuo cujo ciclo se reestrutura a cada vez que repete. Assim, o ciclo possui a possibilidade de mudança, no qual é proposto ao ser humano passar por uma aprendizagem, isto é, entrar em um processo de para adquirir informações; esses conhecimentos serem transformados (uma mixórdia do que a pessoa já trazia consigo adicionado ao que ela agregou durante o processo); o resultado final do que a organização desejava para torna-se mais eficaz e eficiente; e, por último, uma avaliação e pesquisa para verificar se realmente foi possível ocorrer essa desejada modificação do comportamento e atitudes diferentes das encontradas inicialmente. Logo, a avaliação dos resultados é importante por permitir analisar o que foi aprimorado, como também descobrir o que ainda precisa ser melhorado.

Figura 2: O treinamento como um sistema



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009, p. 49).

## **1.4 Etapas do T&D**

Neste tópico, serão descritas as etapas que constituem o T&D numa abordagem sistêmica que são: levantamento de necessidades, programação, organização, coordenação, execução e avaliação do treinamento.

### **1.4.1 Levantamento de necessidades do treinamento**

Para Chiavenato (2009), a primeira etapa do treinamento que a organização de uma empresa apresenta é o Levantamento de Necessidades do Treinamento (LNT) e equivale a fazer um diagnóstico e/ou pesquisa prévia das carências, cada vez mais preocupante com as crescentes transformações dentro das empresas, à medida que a procura e preocupação em treinar e desenvolver talentos humanos é indispensável na atualidade.

Com o advento das tecnologias e do mundo globalizado, em que a competição acirra a sociedade, são de fundamental importância a qualificação e as relações interpessoais, pois agregam valor para a empresa como, também, traz consigo um diferencial. Desse modo, essa fase é necessária, pois evita as carências de preparo profissional das pessoas, ou seja, a diferença entre o que uma pessoa deveria saber e fazer e aquilo que realmente sabe e faz.

Conforme Chiavenato (2009), percebe-se que a partir do momento em que essas carências são melhoradas ou eliminadas, torna-se benéfico para a organização, funcionários e, sobretudo, para o cliente, porque proporciona uma capacitação das pessoas para patamares cada vez mais elevados de desempenho. Entretanto, caso inverso, representará um desperdício, ou simples perda de tempo. O levantamento de necessidades pode ser efetuado em três diferentes níveis de análise: análise da organização total - o sistema organizacional; análise dos recursos humanos - o sistema de treinamento; análise das operações e tarefas - o sistema de aquisição de habilidades.

De acordo com Chiavenato (2009), a análise dos recursos humanos tem como propósito averiguar o potencial das pessoas envolvidas do ponto de vista quantitativo, como também o qualitativo. Então, é de suma importância conhecer as potencialidades intelectuais que a organização possui, para, assim, agregar valores e verificar se suas posições estão de acordo o suficiente, com os seus perfis tanto de uma perspectiva positiva (possui um valor maior do que o cargo que exerce, ou seja, se pode contribuir mais do que é exigido) ou negativo (a possibilidade de melhorar o seu desempenho ou se torna necessária a sua substituição por novos candidatos).

Na análise das operações e tarefas, tem como objetivo identificar as atividades requeridas pela organização, ou seja, as competências e cargos necessários para o seu desempenho eficaz no trabalho. Segundo Chiavenato (2009, p.62), “uma necessidade de treinamento no nível do cargo representa uma discrepância entre os requisitos exigidos pelo cargo e as habilidades atuais do seu ocupante.” Então, o ser humano apresentam características inatas e outras que serão adquiridas com o desenvolvimento de suas tarefas.

#### **1.4.2 Programação do treinamento**

De acordo com Chiavenato (2009), a segunda etapa do treinamento que a organização de uma empresa apresenta é a programação do treinamento, e corresponde ao planejamento de ações diagnosticadas e encontradas no levantamento de necessidades. Nesse sentido, torna-se importante uma análise das estratégias de que a organização deseja alcançar, ou seja, em definir um esboço dos principais aspectos que devem ser levados em consideração, para que se possa traçar uma programação de treinamento preciso e coeso.

Segundo Chiavenato (2009), citam-se algumas informações básicas que podem ajudar a nortear um desenho e/ou esboço almejado no desenvolvimento de uma programação de treinamento: o que ensinar?; para quem aprender?; quando e onde ensinar?; de que modo e por quem ensinar?

Por último, para que o desenvolvimento possa acontecer é preciso pensar se é viável a execução, pois de nada adianta elaborar uma programação inteira repleta de questões importantes, se irá permanecer somente na teoria, ou o tempo e custo não condiz com o que de fato apresenta. Por isso, deve-se despertar nas pessoas envolvidas a consciência do universo do treinamento a partir da importância do tema escolhido (a sua implicação e do seu motivo de ser abordado em maior ou menor quantidade no treinamento) e, também, do custo que condiz com os benefícios e possíveis retorno de que o treinamento poderá possibilitar para a organização. Caso contrário, pode causar a perda de informações valiosas e essenciais para um desempenho adequado ao término do programa. Então, o custo é primordial para descobrir e identificar alguns pontos como todas as despesas que este programa vai necessitar como, por exemplo: instrutores, materiais, local de realização e etc.

### 1.4.3 Organização do treinamento

A organização é a parte responsável pela combinação de todos os recursos necessários para que os programas educacionais aconteçam, isto é, todas as providências logísticas e físicas, a fim de realizar o que foi planejado para que o programa efetivamente ocorra.

Dessa forma, organizar um programa educacional não é uma tarefa fácil, pois exige muita disciplina e controle. Isto pode ser observado em inúmeras situações, no qual os profissionais responsáveis devem resolver, a fim de agilizar as tomadas de decisões. Então, os recursos devem ser organizados em locais apropriados e disponibilizados a todas as pessoas que necessitarem da sua utilização.

Diante disso, é preciso estar atento para verificar quais os recursos necessários para a realização de um programa educacional com o objetivo de antecipar ou não correr o risco de não está adequada para utilização.

Logística é a parte do gerenciamento da cadeia de abastecimento que planeja, implementa e controla o fluxo e armazenamento eficiente e econômico de matérias-primas, materiais semi-acabados e produtos acabados, bem como as informações a eles relativas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes. (CARVALHO, 2002, p.31).

Portanto, a logística é um conjunto de ações previstas com a finalidade de facilitar e agilizar na resolução de suas operações gerenciais. Além disso, o objetivo central da logística é obter vantagens competitivas em relação aos concorrentes, ou seja, quanto mais o serviço diferenciar-se pela rapidez e qualidade maior são as estratégias eficazes de atrair e encantar os clientes.

### 1.4.4 Coordenação do treinamento

A coordenação é o segmento da organização que compete o acompanhamento e a gestão do programa educacional. O coordenador desempenha o papel de principal responsável pelo programa educacional, pois desempenha atividades relacionadas às instalações físicas, aos aspectos administrativos, à identificação das necessidades profissionais ou pessoais específicas extra-sala e à reflexão sobre as práticas educacionais.

Coordenar um programa educacional exige delegar tarefas às pessoas envolvidas, a fim de facilitar e agilizar na sua realização, intervir caso seja preciso na resolução, corrigir

eventuais falhas, verificar e escolher ideias que possam ajudar na execução com o objetivo de tornar o programa viável, isto é, fazer um gerenciamento de trabalhos destinados a um determinado grupo.

Dessa forma, o coordenador deve atentar-se aos aspectos relacionados tanto ao nível de instrumentos, como também de pessoas participantes desse processo. Assim, a interação entre o educador ou facilitador é fundamental, pois lhe cabe à tarefa de instruir as pessoas que necessitam adquirir habilidades, a fim de realizar uma função satisfatória. Logo, nota-se que o papel do pedagogo organizacional está intimamente relacionado à coordenação dos programas educacionais.

#### **1.4.5 Execução do treinamento**

De acordo com Chiavenato, (2009), a execução do treinamento é a etapa no qual se destinam as aplicações do treinamento na organização de uma empresa. A execução é uma sequência das partes anteriores, pois primeiro é feito uma análise das necessidades, em seguida um planejamento de acordo com as necessidades encontradas e, por fim, a execução dos programas de treinamento. Esta etapa implica na participação entre o binômio: instrutor e aprendiz. O Instrutor é aquele no qual está depositado os conhecimentos almejados pelos aprendizes, já os aprendizes são as pessoas que desejam adquirir uma fonte de conhecimento com a finalidade de agregar melhorar ou aperfeiçoar a sua função ou cargo na organização.

Para Chiavenato (2009), uma segunda relação existente na execução do treinamento é entre: instrução e aprendizagem. Na instrução, é a aquisição de conteúdos, conceitos, informações, ensino sistematizado e organizado de alguma tarefa ou atividade adquirida, já a aprendizagem é a incorporação de tudo aquilo que agregado ao processo de educação e aprendizagem do comportamento do indivíduo.

Além disso, para que a execução do treinamento, propriamente dito, seja eficiente e eficaz é preciso treiná-los, instruí-los e torná-los pessoas conscientes da importância do aprendizado contínuo, aguçar suas curiosidades, mostrá-los os benefícios que uma formação traz para uma pessoa preparada e especializada. Portanto, o papel exigido para ser um excelente instrutor é de primordial importância, pois é através dele que serão formados os agentes multiplicadores de mudança. Logo, são atribuídas algumas características que facilitam a obtenção de sucesso do instrutor como, por exemplo: motivação, liderança, criatividade, empatia, ética, boas relações interpessoais dentre outras.

#### 1.4.6 Avaliação dos resultados do treinamento

Para Chiavenato (2009), a etapa final do treinamento que a organização de uma empresa apresenta é a avaliação do programa de treinamento. É através da constatação dos resultados do treinamento que se tem retorno de todas as etapas anteriores de maneira geral (em conjunto com as outras partes, uma visão holística), isto é, para ver se o treinamento realmente atendeu às necessidades da organização, das pessoas e dos clientes de maneira positiva e/ou se precisa melhorar através de outras técnicas que poderiam ser consideradas. Isso não significa dizer que, se não repercutiu da maneira esperada, isto é, seja ruim ou não, tenha alguma importância ou não, mas com a avaliação terá a possibilidade de aprimoramento e conseqüentemente maiores retornos para todas as pessoas envolvidas. Por isso, o treinamento deve ser avaliado como um todo e tanto durante como também após a sua realização, pois deve ser encarado como um processo, e não como um simples evento que ao terminar acaba a sua utilidade.

As avaliações de treinamento podem ajudar a empresa a atingir muitos objetivos diferentes durante o ciclo de vida de um programa de treinamento. Uma razão primária para se fazer uma avaliação é determinar se os benefícios se os benefícios derivados de um programa de treinamento justificam os custos. (BOOG, 2001, p. 78).

Em vista disso, os programas de treinamento representam investimento ou custo? A resposta para essa questão não possui certo ou errado, mas sim depende do posicionamento tomado para realizar este intento. A partir do que foram relatadas, algumas perguntas auxiliam verificar a eficácia do treinamento como, por exemplo: As barreiras foram removidas? A organização alcançou seus objetivos estratégicos e táticos? pessoas se tornaram mais produtivas e felizes?

Conforme Chiavenato (2009, p. 106), “a avaliação deve considerar dois aspectos principais: 1) determinar até que ponto o treinamento realmente produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados; 2) verificar se os resultados do treinamento apresentam relação com a consecução das metas da empresa”. Logo, os dados obtidos de toda a avaliação, tanto o avaliador como os avaliados devem estar capacitados para receber e dar *feedback* sobre os seus desempenhos. Dessa forma, possibilitará o desenvolvimento de suas competências e potencialidades.

Figura 3: Etapa do T&amp;D



Fonte: Lima (2011).

Portanto, a figura 3 mostra a representação de um sistema de acordo com a abordagem sistêmica no qual apresenta as partes componentes e o sistema total ou global relacionados entre si. Logo, para que o ambiente organizacional funcione de maneira plena é preciso obter uma conexão entre todos os elementos que constitui as etapas previstas do sistema.

## **2 PROGRAMAS EDUCACIONAIS**

O presente capítulo propõe expor tanto para as pessoas, como, também, para as organizações os benefícios e contribuições que os programas educacionais podem propiciar para o desenvolvimento do ser humano após a sua efetivação, isto é, a sua eficiência e eficácia. Segundo Lima (2008), a eficiência diz respeito à realização de ações a fim de atingir um objetivo. A eficácia é quando o grau do resultado é obtido e o meio utilizado seja o apropriado. Além disso, é inquestionável o interesse crescente de pessoas que buscam se destacar. Com isso, procuram diferenciar-se dos outros que não perceberam ou não querem agregar melhores valores investindo nos programas educacionais.

Assim, é preciso atentar-se para a tendência do mundo e do Brasil em qualificar-se, pois com o advento das tecnologias e da competitividade ocasionada pela globalização somente os melhores preparados conseguiram as melhores posições. Em vista disso, no primeiro momento será conceituado o significado geral de programas e na seqüência afunilar para os programas do estudo em questão, isto é, dos programas educacionais. Em seguida, relatados os objetivos e importância dos programas. Adiante, investigar algumas questões das avaliações dos programas educacionais.

Dando continuidade, definir e caracterizar o que seja um programa educacional com a finalidade de aplicá-lo numa abordagem sistêmica, ou seja, um está intimamente inter-relacionado ao desenvolvimento do outro, pois apresentam componentes em partes ou totais, para formar um sistema. Para isso, é preciso identificar o seu polo teórico de seus conceitos para a partir disso, realizar as devidas investigações e análises. Por último, compreender as suas implicações em Pedagogia Organizacional.

### **2.1 Conceito de Programas**

Segundo Lima (2008), programas são planos de ações, no qual se dão os pormenores de estratégias, seqüências de etapas que devem ser executadas, com o objetivo de obter um conhecimento específico, ou seja, são projetados, esquematizados e inter-relacionados, a fim de sanar alguma dificuldade, encontrada em determinada área do conhecimento ou aprimorá-la. Além disso, a sua organização, planejamento e gestão facilitam na operacionalização de cada componente tanto do ponto de vista separado, como, também, a sua visão global.

Então, a palavra programa engloba em sua significância, uma função participativa e/ou ativa, em um indivíduo consciente de suas ações com valores reflexivos diante das tomadas de decisões, isto é, nas situações problemas empregadas num ambiente organizacional. Logo, é de primordial importância enxergá-lo nas suas particularidades tanto quanto na sua totalidade, a fim de fornecer fontes de conhecimentos necessários para a aquisição de saberes de maneira mais completa e integral.

## 2.2 Conceito de Programas Educacionais

No primeiro momento, para compreender com afinco a definição do que seria um programa educacional, é preciso saber que denominá-lo de programas educacionais é o mesmo que mencioná-lo de cursos educacionais. Então, significa dizer que a denominação programas educacionais equivalem ao mesmo significado designado de cursos educacionais, ou seja, possuem uma relação de igualdade.

Para demonstrar a pertinência em relação ao que foi mencionado anteriormente, Franco (1997, p. 3), “no Brasil não é comum a utilização da nomenclatura ‘programas’ para designar tais unidades. Em verdade, os ‘programas’ são identificados como cursos”, ou seja, no Brasil, não se costuma nomear de ‘programas’ educacionais, mas sim de um “curso” de educação”.

Diante disso, observa-se que os dois termos; programas e cursos são utilizados com o propósito de definir o mesmo conceito, ou seja, os dois estão corretos em sua denominação. Assim, Franco (1997), irá nomeá-lo como sendo um curso da educação no Brasil, já outra denominação irá defini-lo como um programa educacional em outro país, mas os dois terão o objetivo em comum que é um instrumento de aprendizado.

De acordo com Goldberg e Souza (1979, p.15), apresentam um conceito de programa educacional como sendo,

[...] uma estrutura de decisões; a mais fundamental delas diz respeito a ‘objetivos educacionais’, porque quando falamos em planejamento, referimo-nos, por excelência, ‘a racionalização da conduta humana em vista de alvos, racionais ou não, porém valiosos para o ser ou sociedade humana.

Então, a proposta de um programa educacional refere-se ao cumprimento de metas, isso significa que não é realizado de qualquer forma, pois obedece a uma sequência de atribuições desempenhadas. Dessa forma, é necessário fazer as devidas escolhas com a finalidade de ter um valor significativo e aceito pela sociedade. Por isso, deve-se planejar e

acompanhar o seu desenvolvimento, a fim de poder ter a possibilidade de modificar decisões tomadas anteriormente, caso o progresso esteja sendo insatisfatório.

Oriundo dos programas educacionais, especificamente, na área dos recursos humanos que se encontram subsídios importantes e preciosos para que proporcione riquezas em ferramentas necessárias para o desenvolvimento de potencialidades e competências, a fim de atender com maior precisão as demandas crescentes do mundo globalizado.

### **2.3 Objetivos e importância**

Em virtude do que foi mencionada, a relação existente ao conceito de programas educacionais remete-se também para os objetivos e importância de tais programas, pois estão atrelados em sua significância e sua referência está contida nos dois itens. Conforme Goldberg e Souza (1979), um programa educacional envolve um conjunto de lições, atividades e disciplinas em que o educando ao se apropriar precisa aprender sobre a temática escolhida com a finalidade de agregar as devidas qualificações que o habilitem para a sua formação profissional.

Os objetivos são as estruturas que delimitam as suas dimensões, pois são a partir destas que os programas educacionais apresentam uma maior visibilidade para a sociedade proporcionada pela sua especificidade de proposta com os títulos e temas definidos e claros, a fim de encantar e atrair as pessoas a realizá-lo.

Os programas educacionais possuem o objetivo de oferecer profissionalização rápida para inúmeras possibilidades de atuações da educação no mercado de trabalho como, por exemplo, a educação ambiental, educação a distância, educação física, educação especial, educação infantil, educação superior e etc. Um elemento de suma importância para que os objetivos sejam traçados é a correta formulação deles, pois é a partir daí que serão postulados os reais propósitos previstos nos programas a serem desenvolvidos.

Segundo Mager (1972, p.5), “para que o ensino seja bem sucedido deve haver uma conexão entre o problema e a solução, entre a necessidade de ensino e a natureza da instrução”. Portanto, para que um programa funcione da melhor maneira possível, é necessário ter definido o que precisa alcançar do que já possui de melhor, ou seja, categorizar, a fim de facilitar a análise dos desempenhos almejados, através de estratégias educacionais para bem atingi-los. Além disso, afirma Marques (1977, p.49-50) “a constante reformulação de objetivos pelo aluno será um indicador das graduais transformações que ocorrem em fase das múltiplas aprendizagens que vai incorporando à sua personalidade”.

A formulação de objetivos depende do contexto sócio-cultural no qual o programa esteja inserido, isto é, as suas variáveis como, por exemplo, a sua estrutura organizacional; a infraestrutura (localização geográfica); as influências do ambiente (cultura e clima organizacional) e dentre outras.

## **2.4 Avaliação dos programas educacionais**

No primeiro momento, antes de discorrer sobre a temática da avaliação dos programas educacionais é preciso conceituar o que é avaliação?

De acordo com Lima (2008, p. 144-145),

O que é avaliação? Inicialmente, em seu sentido genérico, etimologicamente, avaliação vem de avaliar, determinar valor. O termo avaliar tem origem no latim, provindo da composição a-valere que quer dizer dar valor a ... . Também do latim “valore”, literalmente, em seu sentido original, valor significa coragem, bravura, o caráter do homem, daí, por extensão, significa aquilo que dá a algo um caráter positivo.

Conforme Lima (2008), a avaliação gira em torno de agregar um devido valor, seja de maneira positiva ou negativa. Isso significa que para uma pessoa poder ter o discernimento de avaliar e posicionar-se sobre algo, em primeiro lugar, é necessário possuir o conhecimento sobre aquilo que está sendo avaliado, para, assim, ter subsídios suficientes de analisar com uma maior precisão e da melhor forma possível.

Segundo Bonniol e Vial (2001, p.16), “[...] a avaliação é, etimologicamente, uma reflexão sobre as relações de valores (essa é a definição mais neutra, pois especificar o tipo de relações, como, por exemplo, ‘atribuir valor’ ou ‘elaborar um juízo de valor’ significaria entrar em um modelo)”. Então, Lima (2008) complementa sobre essa afirmativa citada pelos autores Bonniol e Vial (2001), pois trás a tona palavras chaves para a definição e significância acerca da temática da avaliação.

Em virtude disso, a avaliação não deve ser visualizada como algo que seja ruim, ou seja, somente deseja ter um cunho punitivo, de avaliar e apontar o que esteja inadequado, mas proporcionar melhorias e correções no que não está de acordo com o esperado ou previsto pela unidade competente. Em contrapartida, não propicia nenhum avanço, ou possibilidade de progredir uma avaliação como sendo considerada perfeita e que não precise de alteração se realmente não tiver, pois acaba por prejudicar e estagnar o seu desenvolvimento.

Conforme Lima (2008), avaliar requer fazer um julgamento de valor com a finalidade de verificar se o que está sendo realizado é adequado ou é preferível uma correção para possibilitar um excelente desempenho nas atividades propostas. Logo, é importante valorizar e destacar quando o resultado de uma avaliação é positivo, porque ela estimula e motiva a pessoa, ou situação em questão.

A avaliação remete a múltiplas facetas e abordagens, mas o presente trabalho irá dedicar um direcionamento para a avaliação dos programas educacionais. Além disso, faz-se necessário fazer uma menção a cerca de algumas possibilidades de avaliações como, por exemplo, a educacional, institucional e a humana. A avaliação educacional, segundo Sacristán e Pérez Gomes (1998), apresenta conceitos pedagógicos e sociais; a existência das funções sociais; o poder e o controle; regulação; projeção psicológica e a investigação de dos conhecimentos e disponibilização de informações do sistema educativo.

A avaliação institucional implica em relação a todo procedimento realizado dentro das organizações com o objetivo de contribuir em alternativas para o processo de construção do conhecimento.

A avaliação institucional “tem como objeto ‘instituições, sistemas e projetos ou políticas públicas’. A avaliação de instituições educacionais refere-se à análise do desempenho global da instituição, considerando todos os fatores envolvidos em face dos objetivos ou missão da instituição, no contexto social, econômico, político e cultural no qual está inserida. (BELLONI, 2000, p.40).

Para Lima (2008), a avaliação humana está presente desde o início do processo da civilização, pois foi a partir desse que a avaliação tornou-se possível, ou seja, a partir do momento em que o homem surge, possui a capacidade de pensar, refletir e ter a consciência dos seus atos, já que o homem é um animal excepcional diferente de todos os outros, porque apresenta uma característica fundamental que o distingue dos demais que é a racionalidade. Portanto, é capaz de deter conhecimento e ter o discernimento de decidir e/ou fazer suas próprias escolhas. Nota-se esta afirmativa na citação de Magalhães Filho (1982, p. 12), “nunca se saberá exatamente quando ou onde, e possivelmente o fato se deu em vários lugares, em momentos diferentes, e foi em si também um processo lento. O certo é que um dia o animal ganhou consciência do ato reflexo que praticava”.

A partir da mudança dos tempos, transformam-se as técnicas e habilidades, assim o homem agora, além de, precisar avaliar a sua força de trabalho, mais valorizada nos primórdios na civilização, necessitava, também, fazer uso do conhecimento, a fim de criar

formas de avaliar e aprimorar as técnicas tornando-as sofisticadas e apropriadas para facilitar a resolução das atividades no menor espaço de tempo.

Dessa forma, percebe-se a pertinência dos elementos avaliativos, como: identificar, compreender os conceitos e significados do sujeito e do objeto a fim de agregar valores. Essa afirmativa pode ser comprovada segundo Lima (2008, p.30) [...] uma relação interativa dos elementos do conhecimento, o sujeito e o objeto, permite a proposição de um conceito epistemológico de avaliação como sendo o ato humano valorativo realizado por um “sujeito avaliador” em relação a um “objeto a ser avaliado”.

Portanto, a avaliação possui como principal objetivo modificar o que se tem atualmente do que havia inicialmente. Então, conforme Lima (2008, p.30), [...] com o intuito de conhecê-lo mais profundamente a fim de aprimorá-lo ou transformá-lo em um novo “objeto a ser avaliado, fenômeno que aprimora ou transforma, também como resultante, o próprio “sujeito avaliador” em “novo sujeito avaliador”.

A avaliação dos programas educacionais busca, no primeiro momento, compreender as esferas conceituais, características e dentre outras, isto é, as estruturas componentes do programa em destaque. Depois disso, propõe aplicar a teoria postulada, inicialmente, com o objetivo de confirmar se na prática os resultados obtidos estão de acordo com as afirmações previstas anteriormente, ou seja, fazer uma comprovação entre a teoria e a prática para saber se as duas estão agindo de maneira eficiente e eficaz.

Para Lima (2008), a avaliação dos programas educacionais propõe-se a dar em um enfoque intencional e não intencional que o indivíduo é capaz de avaliar. Diante disso, a avaliação está presente mesmo que não se perceba a intenção do ato de avaliar, pois a todo o momento decide-se sobre as ações que se devem tomar em relação a determinado objeto a ser avaliado.

Segundo Lima (2008), nota-se que a questão acima é uma situação no que diz respeito a uma avaliação não intencional, já que não tem a intenção de caráter teleológico do ser humano, isto é, parte de escolhas feitas e tomadas de decisões sem levar em consideração o cunho científico ou a preocupação de validar o que esta sendo avaliado.

Por outro lado, a avaliação intencional é o contraste, já que parte de uma motivação intencional de, inicialmente, pensar e conhecer o objeto a ser avaliado, para a posterior ter os critérios e discernimento adequados o suficiente para poder fazer um julgamento de valor de cunho científico necessário para os resultados obtidos por estes programas educacionais.

Observa-se esta afirmação na citação de LIMA (2008, p. 207):

Como refletido no polo epistemológico, a avaliação, no seu sentido científico, é uma capacidade humana de origem imediatamente posterior ao ato de pensar, mas ainda decorrente, em sua gênese, do ato de conhecer. Considerando-se, porém, que só se pode avaliar cientificamente aquilo que se conhece, como avaliar é conhecer? Aqui há um paradoxo. Avaliar é conhecer sim, mas conhecer um novo conhecimento desconhecido antes da avaliação. A avaliação de um objeto só é viável se existir um conhecimento prévio sobre este “objeto a ser avaliado”, mesmo que seja o mínimo de conhecimento sobre o objeto, mas o suficiente para viabilizar uma avaliação científica.

A Avaliação é uma reflexão sobre o objeto do conhecimento, a fim de qualificar se a objetivo pretendido foi atingido, precisa ser revisto ou aperfeiçoar para sanar as dificuldades. Logo, é preciso possuir um conhecimento prévio sobre o objeto a ser avaliado, pois avaliar requer ter um conceito básico desse objeto para dar sustentabilidade e viabilidade, bem como estabelecer os critérios para conhecê-lo cientificamente.

## **2.5 Aplicações da Avaliação de Programas em Pedagogia Organizacional**

Neste tópico, será abordado o conceito de Pedagogia organizacional, como, por conseguinte, as aplicações da avaliação na abordagem pedagógica tradicional, na escola nova, tecnicista, libertadora e andragógica. São enfatizadas ainda questões sobre a atuação do pedagogo organizacional.

### **2.5.1 Conceitos de Pedagogia Organizacional**

A Pedagogia Organizacional é uma área da Pedagogia que se baseia no compromisso e trabalho de qualidade formada pelo conjunto de todas as pessoas envolvidas no contexto das ações educacionais que o pedagogo pode desenvolver dentro das organizações. Por isso, o pedagogo não é, simplesmente, um profissional que atua no meio escolar, ao contrário, dispõe de uma vasta área de atuação no mercado de trabalho.

Assim, o pedagogo que antes era caracterizado como um profissional que possuía atribuições referentes à docência e funções educacionais como, por exemplo: direção, coordenação e supervisão, passaram a agregar outras características. Por isso, é muito difícil visualizar e encontrar um pedagogo que estivesse desvinculado da escola para exercer cargos e/ou outras atividades relacionadas aos outros diversos espaços mesmo que sejam atribuídos à educação como, por exemplo, as empresas.

Dessa forma, em virtude das diversas mudanças ocorridas no mercado do trabalho ou processo produtivo, tem ocasionado à exigência de um novo modelo de perfil do pedagogo, isto é, torna-se necessário uma nova organização das suas devidas atribuições para sua atuação no âmbito escolar como também proporcionar habilidades e competências previstas na área empresarial, propiciando processos de capacitação, treinamento, desenvolvimento e atualização do corpo funcional da empresa é o centro focal da Pedagogia Organizacional.

Em vista disso, não possui espaço para um trabalhador mecanizado e mero executor e reproduzidor de tarefas, mas um trabalhador reflexivo, proativo, criativo, que tenha capacidade de resolver situações problemas e tomar decisões. Então, compreende-se que o papel do pedagogo nas organizações é de disseminar o conhecimento e educar de maneira que possibilite mudanças no comportamento dos funcionais, a fim de aprimorar suas qualificações tanto no âmbito profissional como também pessoal.

Portanto, ao Pedagogo Organizacional, requer uma avaliação e observação sobre o que está dentro das estruturas que compõem a organização, porque é a partir disso que se torna possível descobrir se existe um desequilíbrio dentro da organização. Diante disso, espera-se do pedagogo organizacional que apresente características, como: compromisso, criatividade, boa formação, iniciativa e ousadia dentre outras.

Enfim, definir um pedagogo organizacional transcende a ideia de visualizar a maneira de ser, fazer e agir desse. Isso quer dizer que o profissional precisa interagir e estar conectado com os diversos outros profissionais de gestão. Com a finalidade de propiciar o desenvolvimento do seu capital humano, mais produtivos e satisfeitos com o ambiente de trabalho, fatores que garantem à empresa o engrandecimento e enriquecimento do patrimônio intelectual; redução de custos com rotatividade; eficiência e eficácia nos produtos e serviços; maior competitividade organizacional e melhoria da imagem da empresa.

### **2.5.2 Avaliação na abordagem Pedagógica Tradicional**

A avaliação empregada na pedagogia tradicional visa à preocupação com a quantidade de conteúdo que está sendo transmitido. Esta abordagem pode ser observada pelas características apresentadas na Pedagogia Tradicional que são: a memorização; respeito à autoridade; competição; estrutura piramidal, ou seja, obedece a uma hierarquia. Assim, a abordagem não está direcionada para o desenvolvimento de habilidades qualitativas, mas com a quantidade de conteúdos que estão sendo repassados.

Então, o aluno não possui a possibilidade de ter um posicionamento crítico em relação ao conteúdo que está sendo abordado, é adquirir as informações passivamente pelo professor e repeti-las “corretamente”. Logo, a avaliação vai ter um caráter classificatório, seletivo e punitivo, isto é, supõe que todas as pessoas devem possuir os mesmos pensamentos, e quem não se enquadrar, será eliminado do processo.

Em virtude disso, o educando decora todo o conteúdo e faz a prova com o objetivo de ser avaliado pelo educador. O educador por sua vez corrige a prova e apresenta um resultado. Independente de o resultado ser positivo como negativo, percebe-se que o aluno não aprendeu, somente decorou. Dessa forma, os métodos avaliativos não visam uma medição para valorar os conhecimentos, apenas continuam a perpetuar verdades ditas absolutas e adversas do cotidiano do aprendiz e de sua realidade social. Percebe-se esta relação na citação de Mizukami (1986, p.17),

Mede-se, portanto, pela quantidade e exatidão de informações que se consegue reproduzir. Daí, a consideração de provas, exames, chamadas orais, exercícios, etc., que evidenciam a exatidão da reprodução da informação. O exame passa a ter um fim em si mesmo e o ritual é mantido.

Logo, a Pedagogia tradicional não apresenta a possibilidade do ser humano ser espontâneo e criativo diante das informações obtidas, pois os conteúdos mostrados já são objetivos e exatos a fim de não dar margem ao pensamento reflexivo. Além disso, continua a propagação de questões transmitidas iguais sem oportunizar ao educando o desafio de aprender por pensamentos próprios e originais.

### **2.5.3 Avaliação na abordagem Pedagógica da Escola Nova**

A avaliação na abordagem da escola nova fundamenta na ideia de que o aluno deixa de ser um mero sujeito passivo para torna-se o principal foco no processo de ensino e aprendizagem. Dessa forma, na abordagem da escolanovista, o educando passa a ser um sujeito ativo e participante na construção do conhecimento, que parte de sua iniciativa para que os objetivos estabelecidos do que deseja alcançar sejam atingidos.

Além disso, a autoavaliação é de suma importância para que proporcione ao aluno a ter autonomia, liberdade, espontaneidade e possuir um posicionamento crítico com a finalidade de compreender o meio no qual vive e convive. Então, a abordagem da escola nova ou, também, chamada escolanovista busca o desenvolvimento integral e pleno do ser humano e de toda a sua potencialidade.

Portanto, a avaliação deixa de centrar nas técnicas de memorização e repetição para valorizar dinâmicas de grupos, jogos e todas as possibilidades que permitam o desenvolvimento da sua criatividade e busca pelo conhecimento. Assim, o professor não é mais visto como detentor e transmissor dos conteúdos, mas um facilitador da aprendizagem. Como referência para autoavaliação. Segundo Rogers apud Mizukami (1986, p.55),

1. Há, dentro da pessoa humana, base orgânica para um processo organizado de avaliação (capacidade do organismo de reorganizar-se constante e progressivamente a partir do feedback recebido).
2. Esse processo de avaliação, no ser humano, é eficaz na realização do auto-engrandecimento, na medida em que o indivíduo se abre à experiência que está ocorrendo dentro de si.
3. Nas pessoas que estão se movendo para uma maior abertura às suas experiências, há uma semelhança organísmica nas direções dos valores.
4. Essas semelhanças nas direções dos valores realça o desenvolvimento do próprio indivíduo, e dos outros, dentro de sua comunidade, e contribui para a sobrevivência e evolução da espécie.

Então, a Pedagogia nova mostra o educando como o elemento principal do processo de aprendizagem e não mais o professor. Dessa forma, o aprendiz possui a oportunidade de conhecer diversas opiniões com o objetivo de discernir sobre as quais acredita serem as mais corretas a partir dos conhecimentos obtidos.

#### **2.5.4 Avaliação na abordagem Pedagógica Tecnicista**

Para Bonfim (1998), a avaliação na abordagem tecnicista se baseia na investigação do cumprimento dos objetivos propostos. Além disso, ênfase na produtividade do aluno ocorre ao final do processo. Tendo como a finalidade de evidenciar se os alunos adquiriram os comportamentos desejados, isto é, reforçar as respostas que se pretende obter visando o controle da conduta individual diante dos objetivos preestabelecidos. Logo, a avaliação na abordagem pedagógica tecnicista esta diretamente relacionada com os objetivos, isto é, formar indivíduos competentes para o mercado de trabalho.

Conforme Bonfim (1998), o ser humano valorizado é aquele que possui uma habilidade específica sobre determinada função. Por isso, o conhecimento geral sobre o seu objeto de conhecimento é restrito, já que é preciso saber o funcionamento de algo mais aprimorado, detalhes e dedicar o máximo de informações possíveis sobre a sua utilização. Assim, o acerto é supervalorizado, o homem é tido como estímulo - resposta no qual é controlado e manipulado.

Segundo Mager (1980, p. 76-77), “os testes ou exames constituem os marcos ao longo da estrada do saber, e devem informar tanto professores como alunos se foram bem

sucedidos na realização dos objetivos do curso [...]”. Então, o meio avaliativo somente será escolhido e utilizado de acordo com os objetivos propostos e os resultados explicitados.

Portanto, a Pedagogia tecnicista não apresenta a preocupação com as pessoas envolvidas, ou seja, não tem como foco o educador como também o aluno. Seu principal objetivo é utilizado a fim de conseguir atingir o resultado.

### **2.5.5 Avaliação na abordagem Pedagógica Libertadora**

Conforme Bonfim (1998), a avaliação na Pedagogia Libertadora apresenta o foco tanto no educador como, também, no educado, isto é, ambas as partes assumem uma relação de igualdade no processo educacional. Em vista disso, o ser humano é um sujeito ativo, participativo e criador do conhecimento. Com isso, a Pedagogia Libertadora acredita que é através dessa aprendizagem mútua e visão crítica sobre o que sendo discutido que é possível de compreender conjuntamente, ou seja, a avaliação é uma autoavaliação.

Então, observa-se que o professor é o mediador do conhecimento no qual tanto o aluno, quanto aprende pelas trocas de saberes que cada qual contribui para que ocorra essa aquisição. Portanto, a avaliação é contínua e gradual, no qual utiliza várias maneiras para avaliar o aluno buscando a melhor forma possível, pois não são somente através de notas ou provas que é capaz de medir os seus conhecimentos, mas também propiciar situações que despertem a sua atenção e motivação para que consigam tirar suas próprias conclusões e atinjam a sua autonomia. Para Mizukami (1986),

Qualquer processo formal de notas, exames e outros não tem sentido em tal abordagem. Na avaliação, tanto os alunos como os professores saberão quais suas dificuldades, quais seus progressos. A avaliação é vista dentro da prática educativa, e não como um pedaço dela.

Freire (1983), por sua vez, critica todo tipo de avaliação que procura medir conhecimento, quantidade de leitura conseguida, critério de promoção, pois, assim, procede, há uma proibição do pensar verdadeiro. Portanto, o conhecimento não pode ser medido como se fosse algo quantificado, pois perpassa e envolve diversas dimensões como, humanas, profissionais e familiares e etc.

### **2.5.6 Avaliação na abordagem Pedagógica da Andragogia**

A avaliação na abordagem pedagógica fundamenta na ideia de que as experiências do cotidiano sejam de suma importância para que o conhecimento aconteça, pois o objetivo dessa abordagem é focado nos adultos. Dessa forma, prioriza práticas e subsídios que facilitem e melhorem a aprendizagem dessas pessoas, já que as atividades desempenhadas na sua vida diária tem grande relevância para que o ensino e a aprendizagem.

Isso ocorre porque é mais fácil de uma pessoa adulta ter a vontade de aprender quando o objeto de aprendizagem tenha relação com a sua realidade do que uma que não seja vivenciada ou não tenha sentido no contexto social. Logo, os educando trazem consigo conhecimento que pode ser disseminado e partilhado com outras pessoas envolvidas, ou seja, valorização dos conhecimentos prévios.

Isso significa dizer que é uma aprendizagem mútua, pois tanto o educando (adulto) tem o que oferecer de aprendizagem para o professor com as suas experiências de mundo, como também o professor tem a acrescentar e agregar conhecimentos na vida dessas pessoas. Assim, os adultos aprendem melhor quando o que necessita aprender tenha relação com as situações de vida, desejos e vontades sejam levados em consideração. De acordo com Knowles apud Donald Kirkpatrick (2009, p. 139),

O processo de avaliação é mais congruente com os princípios andragógicos e a mais prática de todas as formulações vistas até hoje. Assim, a avaliação é vista de maneira semelhante ao que ocorre na realidade. Dessa forma, valoriza o que acontece com o ser humano na realidade como também leva em consideração os seus conhecimentos prévios.

Assim, na Pedagogia Andragógica a aprendizagem é mútua no qual tanto o educando como o educador apresentam conhecimentos relevantes para a aprendizagem. Em vista disso, a aprendizagem torna-se mais rica e densa pela troca de experiências e valorização da realidade e/ou vivência cotidiana de ambas as partes.

### **2.5.7 Atuação do Pedagogo Organizacional**

Em virtude das grandes transformações e mudanças ocorridas no processo histórico da educação brasileira, pelo modo de produção capitalista, os meios de produção têm se desenvolvidos de maneira acelerada, pois com o advento da revolução industrial, alguns países não estavam preparados culturalmente e nem economicamente com mão de obra que desempenhasse determinadas funções de maneira eficiente e eficaz.

Em virtude disso, tornam-se necessárias mudanças no perfil do pedagogo a partir das novas exigências de qualificação dos trabalhadores na atuação desse profissional, isto é, formar um ser humano adequado para a realização de projetos e/ou atividades de qualificação educacionais e reeducação das suas funções. Além disso, esse é o responsável por fazer as devidas mediações e articulações das ações educacionais dentro das organizações, ou seja, as práticas sociais da educação como objeto de investigações.

De acordo com Lima (2008), a atuação do pedagogo, nos dias atuais, perpassa a ação docente graças às reformulações curriculares ocorridas ao longo do processo educativo. Logo, o pedagogo apresenta-se com uma função ou cargo com prática complexa e multirreferencial, isto significa ação docente, isto é, deixa de ter um direcionamento para a “formação de professores” para ampliar funções entrelaçadas há outras áreas do conhecimento.

Com isso, a prática pedagógica é capaz de integrar de maneira geral ou global, como também em suas especificidades e articular os diferentes processos analíticos, que correspondem aos objetos de estudo de cada uma das ciências da educação, certamente por isso, a Pedagogia é o curso completo e qualificado a ocupar o cargo e função no setor de gestão de pessoas. Entretanto, é preciso sensibilizar e mobilizar a sociedade com esse conhecimento e esclarecimento, porque existe o desconhecimento, por parte de muitas pessoas, uma análise errônea de que a Pedagogia é apenas para a área escolar.

Então, com a exigência de suas atribuições para o processo produtivo, ou seja, o mercado de trabalho, não é possível à improvisação do seu trabalho nas organizações, que o maior objetivo das empresas, atualmente, é encontrar um diferencial em relação às outras organizações que ainda não compreenderam ou não desejam aceitar a importância do Pedagogo Organizacional.

De acordo com Bonfim (1998), afirma a importância de uma fundamentação sobre as correntes ou abordagens pedagógicas.

Tendo a área de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos como a responsável pelo processo educacional do trabalhador no âmbito das empresas, justifica-se a necessidade de se ter uma fundamentação sobre as correntes pedagógicas que orientam esta prática educativa, uma vez que são elas que irão dar sustentação teórico-metodológica neste processo de ensino-aprendizagem, e que constituem a chamada Pedagogia do Treinamento. (BONFIM, 1998, p.06).

Em vista disso, podemos perceber que existem diversas abordagens pedagógicas. Além das citadas no presente trabalho, existem outras que também são de primordial importância, porém a intenção não é apontar ou questionar qual é a mais correta ou importante, pois cada qual tem as suas delimitações e limitações. No entanto, o mais adequado seria identificar qual a abordagem pedagógica que a organização aplica em seus sistemas e a proposta que ela internaliza, pois cada instituição caminha por veredas distintas umas das outras. De acordo com Bennis (1988, p.163),

Na sua concepção, a aprendizagem de manutenção é aquela que vai privilegiar o conhecido, onde métodos, regras, situações conhecidas e recorrentes, bem como a solução de problemas do já estabelecido farão parte dessa aprendizagem. Ela é indispensável ao funcionamento e estabilidade de todas as sociedades. Porém, para situações de mudança, renovação, reestruturação, enfim, do novo (o que não está estabelecido) a aprendizagem necessária é a inovadora. Sua característica fundamental é lidar com assuntos que podem ser únicos, ou como expressa o próprio autor: A aprendizagem inovadora trata dos assuntos emergentes – assuntos que podem ser únicos, de modo que não há oportunidade para aprender por ensaio e erro; assuntos para os quais não são conhecidas soluções; e assuntos cuja própria formulação pode ser uma questão de controvérsia e dúvida.

Portanto, as concepções diferem-se a partir da finalidade que se pretende apropriar. Na de manutenção, o conhecimento é básico e mínimo, de primordial importância, pois é através dela que inicialmente o conhecimento torna-se possível. Na aprendizagem inovadora, reflete sobre a reestruturação, porque proporciona novas transformações e/ou modificações ocasionadas pelos fatos evidenciados anteriormente.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para Ander-Egg (1978, p.28), a pesquisa é um “procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento”.

Dessa forma, a pesquisa apresenta um caráter de investigação que busca compreender e desvendar fatos ou dados sobre determinado tema e/ou assunto que provoca uma inquietação e curiosidade ao pesquisador com a finalidade de descobrir a realidade numa perspectiva que requer um tratamento científico e reflexivo.

De acordo com Ludke (1986, p.1-2),

Para se realizar uma pesquisa é preciso promover o confronto entre os dados, as evidências, as informações coletadas sobre determinado assunto e o conhecimento teórico acumulado a respeito dele. Em geral isso se faz a partir do estudo de um problema, que ao mesmo tempo desperta o interesse do pesquisador e limita sua atividade de pesquisa a uma determinada porção do saber, a qual ele se compromete a construir naquele momento.

Diante disso, o método de investigação científica aqui empreendida é o comparativo. Segundo Gil (1994, p.35), “o método comparativo procede pela investigação de indivíduos, classes, fenômenos ou fatos, com vistas a ressaltar as diferenças e similaridades entre eles.” Além disso, para Lakatos (1991, p.107) “permite analisar o dado concreto, deduzindo do mesmo os elementos constantes, abstratos e gerais. Constitui uma verdadeira “experimentação indireta”.

#### 3.1 Tipo de Pesquisa

Esta pesquisa quanto ao tipo classifica-se como uma pesquisa descritiva, isto é, “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”, conforme afirma (GIL, 1994, p.45).

A pesquisa descritiva, segundo Lakatos (1991, p.187), “consistem em investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais ou chave”. Logo, verificam-se as especificidades com o intuito de dados a fim de averiguar as hipóteses.

### 3.2 Locais da pesquisa

Neste tópico, abordam-se os locais no qual foram escolhidas e desenvolvidas as pesquisas. A primeira foi a Justiça Federal do Ceará (JFCE); a Secretaria da Educação do Estado do Ceará (SEDUC) e por último, a Secretaria de Administração do Município (SAM). A pesquisa foi realizada com a amostragem de uma pessoa responsável e participante de cada organização.

A Justiça Federal foi constituída pelo Decreto N° 548, de 11 de Outubro de 1890, pelo Governo Provisório, um ano depois da proclamação da República, em 1889.

Com esta providência, o Governo Provisório cuidava de realizar as finalidades fundamentais da Federação. O ato de instituição foi procedido de exposição de motivos que apresentava os seguintes pontos fundamentais: inexistir Governo Federal sem Poder Judiciário independente da Justiça dos Estados para manter os direitos da União, guardar a Constituição e as Leis Federais; a criação da Justiça Federal estava calcada sobre as bases estabelecidas pela Constituição Federal; sua instituição removeria todas as dificuldades e evitaria todos os perigos, traçando com clareza e decisão os limites da competência entre a Justiça Federal e a dos Estados, de tal modo que, cada uma, resguardada de todo o perigo de invasão, conservaria na mais completa integridade a sua autonomia jurisdicional.

A Secretaria da Educação do Estado do Ceará (SEDUC) foi criada no século XX e em 92 anos de existência vem desenvolvendo um modelo de gestão participativa, procurando melhorar a eficiência no uso dos recursos públicos (financeiros, materiais e humanos), através da implantação de novos sistemas e da participação da comunidade.

A Secretaria de Administração do Município (SAM), reestruturada pelo Decreto nº 11.333, de 07 de fevereiro de 2003, tem como missão promover o aperfeiçoamento da gestão administrativa, visando ao desenvolvimento do Município. Compete a SAM estabelecer diretrizes e normas de Modernização Administrativa, de Recursos Humanos (RH) e Tecnologia da Informação, bem como dos sistemas estruturantes: Material e Patrimônio, Licitação, Comunicação Administrativa e Gerenciamento da Frota de Veículos. Pelo cumprimento de suas atribuições em uma perspectiva modernizante, a SAM visa a assegurar a integridade estrutural e a transparência do serviço público.

Nas três organizações, as pessoas entrevistadas foram do sexo feminino. Além disso, em cada qual existe a atuação do pedagogo, mas em nenhuma delas esse exerce a função específica e diretamente relacionada ao treinamento e desenvolver pessoas. Essa fala pode ser verificada no relato da pessoa entrevistada na Justiça Federal quando diz que há uma

funcionária terceirizada que é pedagoga, do quadro efetivo não temos servidores com formação em Pedagogia. Há uma funcionária concluindo o Mestrado em Educação, mas a formação é Administração de Empresas.

A profissional da Justiça Federal é formada em Psicologia e especialista em Recursos Humanos. Função é Analista Judiciária. A profissional entrevistada na Secretaria da Educação possui formação em Administração e Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Função é Assessora Técnica de Área de Desenvolvimento de Pessoas. Por último, a profissional da Secretaria de Educação é formada em Administração. Função é Gerente de Célula de Planejamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos.

### **3.3 Técnicas de levantamento de dados**

O instrumento utilizado para obtenção da coleta de dados desta pesquisa foi à entrevista que “[...] é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes [...]” (SELLTIZ et al, 1967, p.273).

O outro instrumento utilizado foi o formulário que “é um dos instrumentos essenciais para a investigação social, cujo sistema de coleta de dados consiste em obter informações diretamente do entrevistado” (LAKATOS 1991, p. 212), conforme apêndice 1 com três blocos temáticos, a saber: o perfil dos respondentes, as etapas dos programas educacionais e os aspectos qualitativos das organizações em questão.

De acordo com Ludke (1986) em relação à vantagem de se escolher a técnica da entrevista é:

A grande vantagem da entrevista sobre outras técnicas é que ela permite a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos. Uma entrevista bem-feita pode permitir o tratamento de assuntos de natureza estritamente pessoal e íntima, assim como temas de natureza complexa e de escolhas nitidamente individuais. (LUDKE, 1986, p.34).

O primeiro bloco temático é destinado ao perfil dos respondentes, que contemplam dados como esfera de atuação da organização, poder governamental, tipo de Administração Pública e o tempo de atuação com capacitação para os servidores na organização. Na dimensão esfera de atuação procura-se saber como a organização atua no Estado, assim divididos em: Federal, Estadual e Municipal. Em relação ao poder

governamental têm-se três divisões: Executivo, Legislativo e Judiciário. O tipo de administração pública foi dividido da seguinte forma: órgão da administração direta e o órgão da administração indireta (autarquia, funcional etc). No tempo de atuação com capacitação para os servidores, apresentam-se quatro divisões: até 5 anos, de 5 a 10 anos, de 10 a 15 anos e mais de 15 anos.

O segundo bloco temático, as etapas dos programas educacionais, foi construído a partir da composição das etapas do processo de treinamento, desenvolvimento e educação, anteriormente citado na figura 3. Este bloco contém 18 (dezoito) afirmativas baseadas nas etapas do treinamento e desenvolvimento (T&D). De acordo com as etapas do treinamento e desenvolvimento: levantamento de necessidades, programação, organização, coordenação, execução e avaliação, estas afirmativas estão divididas em 6 (seis) variáveis:

|   |
|---|
| <b>1. Levantamento de Necessidades do Treinamento</b>   |
| Afirmativa 1.1 – Anualmente é realizado o levantamento de necessidades de treinamento na organização.   |
| Afirmativa 1.2 – Os diagnósticos refletem um exame apurado do desempenho administrativo e operacional da organização.   |
| Afirmativa 1.3 – As formulações políticas estão realmente comprometidas com a consecução dos objetivos.   |
| <b>2. Programação do treinamento</b>  |
| Afirmativa 2.1 – Definir um planejamento inicial deve ser levado em consideração para traçar um programa educacional.   |
| Afirmativa 2.2 – Para o desenvolvimento de um programa educacional ser possível é preciso pensar se é viável a sua execução.  |
| Afirmativa 2.3 – A programação deve ser diferenciada para os diversos programas educacionais.   |
| <b>3. Organização do treinamento</b>  |
| Afirmativa 3.1 – Os servidores devem sempre ser disponibilizados por suas chefias para participar dos programas educacionais nos quais foram inscritos previamente.   |
| Afirmativa 3.2 – Todos os recursos educacionais necessários para a realização do programa educacional devem ser disponibilizados pela organização.  |
| Afirmativa 3.3 – O ambiente físico (sala de aula, auditórios etc.) deve ser o melhor possível para a execução do Programa Educacional.  |
| <b>4. Coordenação do treinamento</b>  |
| Afirmativa 4.1 – O papel do Pedagogo Organizacional está intimamente relacionado à Coordenação dos Programas Educacionais.  |
| Afirmativa 4.2 – A interação do coordenador com o educador (facilitador) deve ser bastante constante, a fim de viabilizar o êxito do programa.  |
| Afirmativa 4.3 – A coordenação do programa educacional também envolve o cuidado com a turma de participantes sobre aspectos relacionados às instalações físicas, aspectos administrativos, necessidades profissionais ou pessoais específicas extra-sala. |
| <b>5. Execução do treinamento</b>   |
| Afirmativa 5.1 – Implementar e operacionalizar são características essenciais da execução de programas educacionais.  |
| Afirmativa 5.2 – Conduzir, facilitar e mediar são palavras chaves da execução de programas educacionais.  |
| Afirmativa 5.3 – A execução do programa educacional sempre é realizada de acordo com o que foi programado, porém passível de alguma flexibilidade.  |

| <b>6. Avaliação do treinamento</b>  |
|---|
| Afirmativa 6.1 – Na avaliação encontra-se a constatação dos resultados efetivos do programa educacional.                    |
| Afirmativa 6.2 – Com a avaliação percebem-se as modificações desejadas no comportamento dos servidores.                     |
| Afirmativa 6.3 – O “feedback” possibilita o desenvolvimento dos programas educacionais e dos seus servidores participantes. |

Quadro 1 : Afirmativas das etapas do T&D

Fonte: Da pesquisa

O terceiro bloco, os aspectos qualitativos, foi construído a partir da análise e possibilidade de construir um posicionamento crítico em relação ao desenvolvimento das etapas dos programas educacionais, enfatizar os seus aspectos positivos, apresentar possíveis melhorias com a finalidade de aperfeiçoar e aprimorar programas. Este bloco, contém a possibilidade de o respondente revelar críticas, elogios e sugestões relacionadas a cada uma das etapas do T&D (levantamento de necessidades, programação, organização, coordenação, execução e avaliação), a fim de verificar nas críticas, as possíveis falhas na intenção de reverter o quadro no qual ele encontra-se, nos elogios, destacar os seus aspectos positivos para demonstrar as suas devidas qualidades, e por último, nas sugestões, as possibilidades de melhorias e mudanças com o objetivo de propiciar soluções para cada uma dessas etapas citadas anteriormente.

E, para análise das percepções usou-se a escala abaixo para o segundo bloco temático.

Quadro 2 – Escala do Formulário da entrevista

|   |                       |
|---|-----------------------|
| 0 | Não sei responder     |
| 1 | Discordo totalmente   |
| 2 | Discordo parcialmente |
| 3 | Concordo parcialmente |
| 4 | Concordo plenamente   |

Fonte: Da pesquisa

### 3.4 Análise e apresentação dos resultados

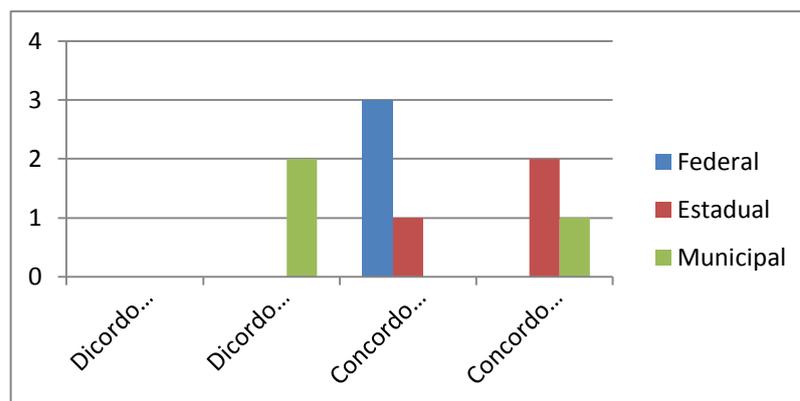
A análise e interpretação dos resultados foram realizadas com a participação de três pessoas do sexo feminina sendo uma de cada organização em estudo. Na Justiça Federal, sua esfera de atuação é de nível Federal, o poder governamental é o Judiciário, o tipo de administração pública é um órgão de administração direta e o tempo de atuação do profissional com capacitação é de 5 a 10 anos.

Na Secretaria da Educação, sua esfera de atuação é de nível Estadual, o poder governamental é o Executivo, quanto ao tipo de administração pública é um órgão de administração direta e o tempo de atuação do profissional com capacitação é de 10 a 15 anos.

Na Secretaria de Administração do Município, a sua esfera de atuação é de nível Municipal, o poder governamental é o Executivo, o seu tipo de administração pública é direta e quanto ao tempo de atuação do profissional é de 5 a 10 anos. Assim, a análise e interpretação dos resultados têm como finalidade fazer uma comparação entre as semelhanças e diferenças entre as três organizações através das respostas apresentadas nos três blocos temáticos.

Em seguida, foram realizadas perguntas para um profissional de cada organização estudada referente às etapas do T&D. Logo, foram três perguntas equivalentes a cada etapa totalizando em dezoito questões.

Gráfico 1: Levantamento de necessidades do treinamento

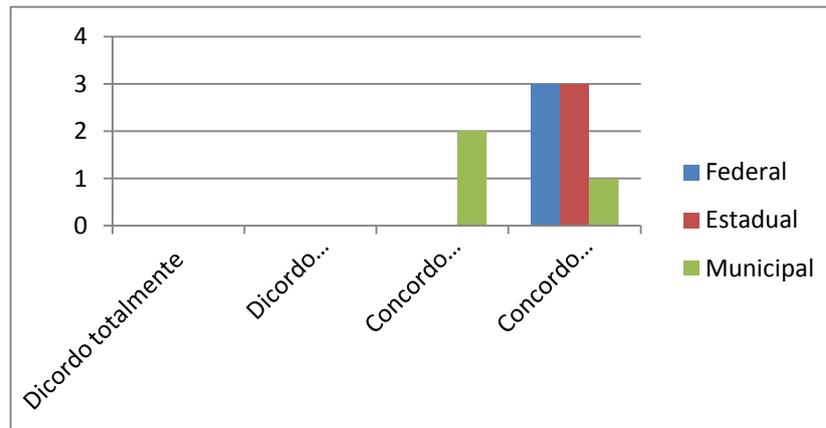


Fonte: Da pesquisa

Percebe-se que nas três respostas sobre o Levantamento de necessidades do treinamento pela organização de nível Federal foram “concordo parcialmente”. Na Estadual, duas das respostas foram “concordo plenamente” e uma “concordo parcialmente”. Na Municipal, duas delas foram “discordo parcialmente” e uma “concordo plenamente”.

Para Chiavenato (2009, p.53), no LNT “trata-se de localizar e identificar as necessidades ou carências de treinamento, seja na organização como um todo, seja em uma unidade organizacional ou ainda em determinada e específica atividade”. Logo, a maioria dos dados aponta que é preciso haver um aprimoramento na referida etapa.

Gráfico 2: Programação do treinamento

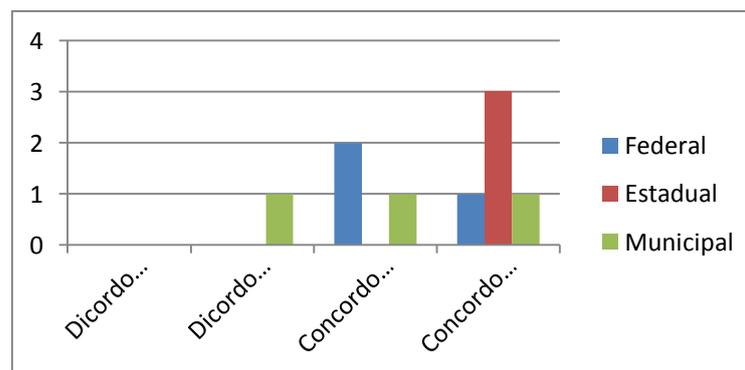


Fonte: Da pesquisa

Nas três respostas apresentadas sobre a Programação do treinamento nas organizações tanto de nível Federal quanto Estadual foram por unanimidade “concordo plenamente”. Na Municipal, duas das respostas foram “concordo parcialmente” e uma “concordo plenamente”.

Segundo Chiavenato (2009, p.74), na programação é “a escolha e prescrição dos meios de tratamento para sanar as necessidades indicadas ou percebidas”. Então, as organizações pesquisadas acreditam que planejar com antecedência minimiza as possíveis falhas e imprevistos.

Gráfico 3: Organização do treinamento

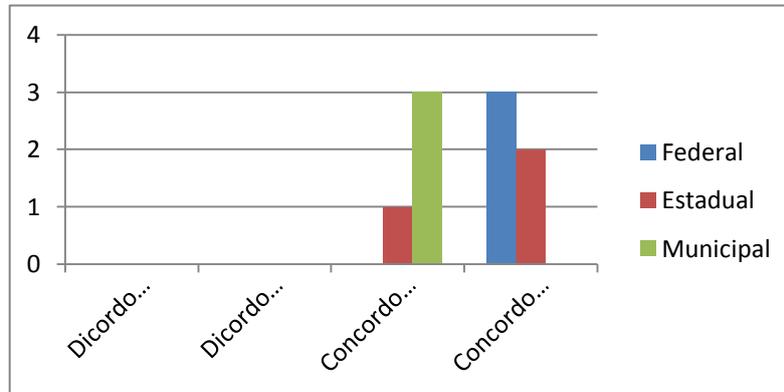


Fonte: Da pesquisa

Observa-se nas três afirmativas relacionadas à Organização do treinamento na organização de nível Federal foram duas “concordo parcialmente” e uma “concordo plenamente”. Na Estadual, nas três respostas, somente apresentou a alternativa “concordo

plenamente”. Na Municipal, apresentou uma resposta para “discordo parcialmente”, uma “concordo parcialmente” e por último, “concordo plenamente”.

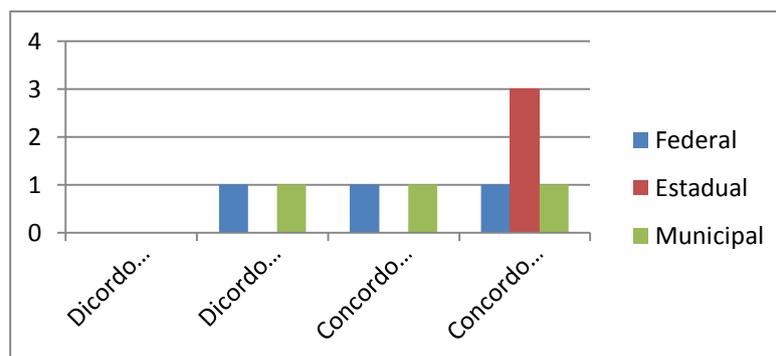
Gráfico 4: Coordenação do treinamento



Fonte: Da pesquisa

Nas três respostas apresentadas sobre a Coordenação do treinamento, na organização de nível Federal, apresentou em todas afirmativas a alternativa “concordo plenamente”. Na Estadual, apresentou duas respostas “concordo plenamente” e uma “concordo parcialmente”. Na Municipal, apresentou somente à alternativa “concordo parcialmente” nas respostas.

Gráfico 5: Execução do treinamento



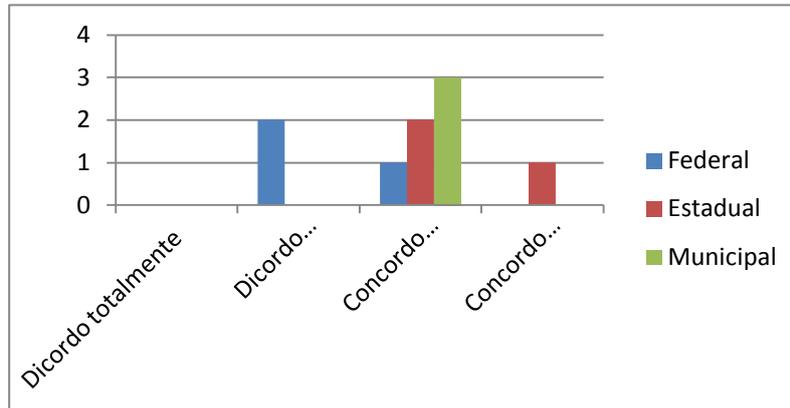
Fonte: Da pesquisa

Verifica-se que nas três afirmativas referentes à Execução do treinamento nas organizações tanto de nível Federal quanto Municipal foram: uma “discordo parcialmente”, uma “concordo parcialmente” e uma “concordo plenamente”. Na Estadual, nas três respostas foram “concordo plenamente”.

De acordo com Chiavenato (2009, p.103), “a execução requer uma integração de esforços para que proporcione os resultados esperados e alcance os objetivos pretendidos”.

Assim, os dados comprovam nas organizações de nível Federal e Municipal uma falta de conexão entre os setores para que o programa educacional efetivamente aconteça. Diferentemente, a organização de nível Estadual afirma ser efetiva a sua realização.

Gráfico 6: Avaliação do treinamento



Fonte: Da pesquisa

Nas três afirmativas em apresentadas sobre a Avaliação do treinamento na organização de nível Federal foram duas respostas “discordo parcialmente” e uma “concordo parcialmente”. Na Estadual, duas das afirmativas foram “concordo parcialmente” e uma “concordo plenamente”. Na Municipal, nas três afirmativas apresentou apenas à alternativa “concordo parcialmente”.

Conforme Chiavenato (2009, p.106), “determinar até que ponto o treinamento realmente produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados”. Portanto, fica evidente nas organizações que é necessário verificar se os resultados estão de acordo com os objetivos propostos a fim de constatar a sua eficiência.

Estes resultados demonstram que a organização de “Nível Federal” apresenta um nível de respostas quase igual entre os itens “concordo parcialmente” e “concordo plenamente”. Dessa forma, das 18 afirmativas, foram: 7 correspondentes ao item “concordo parcialmente”, 8 correspondentes ao “concordo plenamente” e apenas 3 em relação ao “discordo parcialmente”. Diante disso, percebe-se uma equivalência entre dois dos itens.

A organização de “Nível Estadual” constata-se uma disparidade em relação ao item “concordo plenamente” e pouco significativo no item “concordo parcialmente”. Dessa maneira, das 18 afirmativas, foram: 14 correspondente ao item “concordo plenamente” e apenas 4 correspondentes ao item “concordo parcialmente”. Logo, verifica-se uma prevalência no resultado do item “concordo plenamente”.

Na organização de “Nível Municipal” também fica claro a disparidade nos resultados em relação ao item, mas não ao “concordo plenamente” e sim ao “concordo parcialmente”. Além disso, uma igualdade de resultados entre os itens “concordo plenamente” e “discordo parcialmente”. Desse modo, das 18 afirmativas, foram: 10 correspondente ao item “concordo parcialmente”, 4 correspondente ao item “concordo plenamente” como também 4 correspondente ao “discordo parcialmente”.

Portanto, em uma análise geral das três organizações foi no “Nível Federal” igualdade entre os itens “concordo parcialmente” e “concordo plenamente”, já na empresa de “Nível Estadual” fica claro a prevalência do item “concordo plenamente” e por último na organização de “Nível Municipal” também uma preferência, mas não pelo mesmo item “concordo plenamente” e sim pelo “concordo parcialmente”. Logo, as pessoas entrevistadas concordam com as afirmativas apresentadas mesmo que em algumas delas concordem parcialmente. Além disso, quase não se percebe uma discordância e quando acontece é na perspectiva parcial. Por último, nenhuma entrevistada respondeu que discordava totalmente como também não disse que não sabia responder.

| <b>ELOGIOS</b>                                 |  |                                       |   |
|--|--|---------------------------------------|---|
| <b>ETAPA</b>                                   | <b>FEDERAL</b>   | <b>ESTADUAL</b>                       | <b>MUNICIPAL</b>  |
| 1. Levantamento de necessidades do treinamento |  | Boa participação.                     | Tem pessoas que são comprometidas, se preocupam com a questão gerencial.                        |
| 2. Programação do treinamento                  |  | Diversificada, muitos setores.        | As pessoas que vão sempre divulgam, informam para as outras pessoas. Programa com antecedência. |
| 3. Organização do treinamento                  | Existe uma abertura dentro do planejamento estratégico. Ajusta o que irá ser atendido. | Equipe colaboradora                   | Todos os cursos acontecem bem estruturados.   |
| 4. Coordenação do treinamento                  | Boa comunicação  | Capacidade de trabalho, entrosamento. | Conversa com o público alvo. Os instrutores informam, orienta e conhece o sistema.              |
| 5. Execução do treinamento                     | Houve um investimento significativo na sala de vídeo conferencia.                      | Pontualidade e flexibilidade          | Cumprimento de tudo que é apresentado no edital.  |

|                             |   |                            |   |
|-----------------------------|---|----------------------------|---|
| 6. Avaliação do treinamento | As pessoas possuem a consciência de fazer o trabalho. | Sistematizada e difundida. | Com a utilização da avaliação de reação é o meio por onde eles podem opinar sobre a infraestrutura, local, instrutor, conteúdo e etc. |
|-----------------------------|---|----------------------------|---|

Quadro 3: Elogios das etapas do T&D

Fonte: Da pesquisa

Nos elogios em relação às etapas, percebe-se que nas organizações as pessoas que compõem se preocupam, são comprometidas e participam do levantamento de necessidades. Dessa forma, fica confirmado que existem pontos positivos e relevantes nessa etapa do Treinamento e Desenvolvimento.

Existem uma aceitação e divulgação por parte das pessoas. Apesar de ter algumas programações que exigem ser adaptadas de acordo com a demanda, isto é, existe programação que é de interesse de todos os funcionários, já possuem outras que é direcionada apenas para setores específicos, as pessoas levam em consideração as individualidades de cada setor.

Nas organizações, existe uma boa relação entre as pessoas que fazem parte dela. Além disso, possui a possibilidade de ajustes e os cursos são bem estruturados. Entretanto, as afirmativas sobre todas elas são distintas, isto é, cada qual apresenta um aspecto relevante, mas diferentes entre si.

Mostra-se com as respostas apresentadas uma boa relação entre a equipe, porque todas as organizações relataram sobre questões relacionadas às relações interpessoais e com isso uma maior facilidade na coordenação do trabalho.

As respostas, neste tópico, indicam que possuem uma execução afetiva, pois apresenta características importantes para a referida etapa, como: pontualidade e flexibilidade. Além disso, existe a preocupação em investir nos equipamentos necessários para suprir a demanda existente e a execução é plenamente cumprida como foi previsto e programado no edital.

Na organização “Federal” fica clara a existência de vontade de progredir, apesar de perceber que precisam ser realizadas algumas correções. Logo, é um passo importante no processo de mudança. Na organização “Estadual” e “Municipal” apresentam uma existência de avaliação, pois é sistematizada, difundida e é utilizada a avaliação de reação.

| <b>CRÍTICAS</b>                                |  |  |   |
|--|--|--|---|
| <b>ETAPA</b>                                   | <b>FEDERAL</b>   | <b>ESTADUAL</b>  | <b>MUNICIPAL</b>  |
| 1. Levantamento de necessidades do treinamento | Encontrar um meio que possam trabalhar com o formulário. Falta eficiência.   | Demora em vista da complexidade de áreas, pois são diversas para averiguar o de cada uma, exige tempo.                       | Tem pessoas que querem fazer o curso para interesses pessoais. Por exemplo, quer abrir um negócio próprio e deseja fazer um curso para empreendedorismo.  |
| 2. Programação do treinamento                  | Surge muita demanda em cima da hora. Acaba atrapalhando, pois não possui muita autonomia.                          | Planeja, mas, às vezes, foge do controle (mudanças).   | Muito servidor escreve e não comparecem e nem mesmo avisam. Assim, acabam tirando a vaga de outras pessoas que poderiam fazer o curso, mas ficam inviabilizados de fazer.                           |
| 3. Organização do treinamento                  | Centralizada e dificulta o trabalho.   | Dificuldade logística, pois possui apenas um auditório, pois pedem emprestado outros quando precisam.                        | Possui uma equipe pequena para atender a demanda.   |
| 4. Coordenação do treinamento                  | Aprimoramento no sentido de ter uma autonomia maior.   | Ampliar a equipe e melhorar os bancos de dados   | Um acompanhamento no órgão mais sistematizado, às vezes é enviado por email, mas tem vezes que perde o que ele realmente é.   |
| 5. Execução do treinamento                     | Foram diminuindo os espaços por causa de outras demandas: varas e, com isso, a seção de treinamento esta sem sala. | Dificuldade logística, por que às vezes é diferente do que tinha planejado, isto é, há imprevistos.                          | As pessoas chegam à concepção errada de que não tem acompanhamento, controle, advertências para elas pelo fato de ser um órgão público, caso desistam de fazer os cursos confirmados anteriormente. |
| 6. Avaliação do treinamento                    | Tem muito para melhorar. Esta muito restrita ao trabalho de reação.  | Ainda é preciso evoluir, estender, pois todos possuem a avaliação de reação, mas de resultados não são todos que apresentam. | O gerente pudesse avaliar e que facilitasse o que fosse aprendido no curso e não fosse apenas a de reação.  |

Quadro 4: Críticas das etapas do T&D

Fonte: Da pesquisa

Nas críticas em relação às etapas, as respostas apresentadas revelam a necessidade de mudança em relação às atitudes das pessoas que compõem a organização na intenção de agilizar e facilitar nas resoluções das atividades propostas. Uma das soluções citadas por uma

é a da utilização de formulários. Outra aponta a dificuldade de verificar por causa da presença de múltiplas áreas para fazer a análise e demanda tempo. Por último, existem pessoas que acabam por não fazer jus ao verdadeiro objetivo dos programas ou cursos ofertados e fazem sugestões que não condiz no desenvolvimento de sua função na organização, mas para fins pessoais.

Observa-se que possui uma grande dependência por parte das pessoas como também demanda tempo. Com isso, na etapa da programação existe uma falta de comunicação por parte de algumas pessoas. Além disso, não possuem consciência das consequências que podem ocorrer quando não comparecem ou não avisam que irão faltar, pois além de tirar a possibilidade de outras pessoas fazê-lo, existe o prejuízo que trará como consequência.

Percebe-se a dificuldade para a realização do trabalho, pois é centralizado. Além disso, faltam alguns elementos: dificuldade logística e uma equipe maior para um trabalho mais rápido e eficaz na organização.

Observa-se nas afirmativas uma preocupação de aperfeiçoar alguns aspectos relevantes, como: uma independência maior, a fim de descentralizar e agilizar na resolução dos objetivos propostos; ampliar a equipe e acompanhar com a finalidade de sistematizá-lo e aprimorá-lo.

Verifica-se, pelas respostas apresentadas nas organizações “Federal” e “Estadual” que existem dificuldades logísticas comentadas em ambas as partes. A primeira relata a falta de sala para a realização das programações, pois são cedidos para suprir as necessidades de outras demandas, varas. Na segunda, são os imprevistos que ocorrem quando encontram as dependências do ambiente e acabam por ter que adaptá-las ao local, os laptops que tem muitas vezes que serem mudados por causa das tomadas estarem em outros locais e etc.

A “Municipal” apresenta uma falta de consciência por parte de algumas pessoas, pois acreditam que tudo pode ser possível por se tratar de um órgão público e esquecem que quando acontece algum desperdício é refletido na população. Assim, quando uma pessoa deixa de fazer um curso que já havia sido programado e contabilizado traz prejuízos para todos.

Nota-se, na totalidade das organizações que são feitas avaliações do tipo reação e todas relatam a necessidade de aprimorar e aperfeiçoar essa avaliação. Apenas a organização “Estadual” relata que em alguns casos é feita a avaliação de resultados. Além disso, todas comentam que é necessário ser feita uma avaliação efetiva no qual pudesse avaliar o aprendizado e com isso ter uma avaliação completa.

| <b>SUGESTÕES</b>                               |  |   |   |
|--|--|---|---|
| <b>ETAPA</b>                                   | <b>FEDERAL</b>                                       | <b>ESTADUAL</b>   | <b>MUNICIPAL</b>  |
| 1. Levantamento de necessidades do treinamento | Aprimorar essa etapa.                                | Automatizar, se tivesse um programa, ou seja, um sistema de consolidação.                       | Encare o trabalho com mais comprometimento por parte dos gestores. Ferramenta fundamental para que realmente melhore o trabalho. Existe um descrédito por parte das pessoas envolvidas. Por exemplo, o secretário diz que irá ter um curso de atendimento. Então, é diferente do que se outra pessoa fosse fazer o mesmo anúncio. |
| 2. Programação do treinamento                  | Melhorar os planejamentos.                           | Calendário único a fim de enxergar, familiarizar e visualizar as disponibilidades de tempo.     | Todos os servidores divulgam, mas por mais que o façam ainda possui pessoas que terminam por não ser informadas, isto é, sempre alguém fica sem saber da programação.   |
| 3. Organização do treinamento                  |  | Ampliar as parcerias com outras instituições.   | Maior envolvimento dos diversos órgãos que participam se envolva e aconteça um feedback, justificando se irão comparecer ou não.  |
| 4. Coordenação do treinamento                  | Trabalhar mais em conjunto com as outras seções.     | Dificuldade na obtenção dos dados necessários aos programas.                                    | As organizações que ganham a licitação muitas vezes não estão preparadas para atender. Assim, a própria licitação deveria exigir um processo licitatório melhor.  |
| 5. Execução do treinamento                     | Definição dos espaços fosse seguido e definido.      | Ampliar as instalações para a execução (só um auditório) e cederam dois deles.                  | Os servidores que não cumprisse deveriam ser punidos como descontos no salário pelo valor referente ao curso como uma penalidade.   |
| 6. Avaliação do treinamento                    | Investir no aperfeiçoamento e desenvolvimento maior. | Desenvolver uma metodologia de avaliação de resultados e de impacto, por que são mais críticas. | Precisa fazer uma avaliação no qual possam avaliar em relação à aprendizagem, comportamento e resultado.  |

Quadro 5: Sugestões das etapas do T&D

Fonte: Da pesquisa

Nas sugestões em relação às etapas, verifica-se que existe uma vontade de melhorar, buscam formas que auxiliem nas melhores opções para realizar este intento. Uma solução levantada por uma das organizações foi à divulgação por parte dos responsáveis, a fim de estimular e proporcionar maiores créditos por parte das pessoas.

Percebe-se que é preciso a utilização de meios de divulgações eficientes, a fim de viabilizar o acesso até as pessoas desejadas. Um exemplo apontado por uma das organizações foi um calendário, pois, assim, as pessoas teriam a programação prontamente com o objetivo de planejar-se antecipadamente e agilizar na realização das tarefas.

Verifica-se a necessidade de parcerias ou auxílio de outras pessoas, pois para que uma organização aconteça de forma eficiente e eficaz precisa de um bom comprometimento, envolvimento e comunicação entre todos os envolvidos no ambiente organizacional.

As respostas apresentadas indicam a existência da dificuldade de realizar um trabalho mais integrado com os outros setores da organização, isto é, um trabalho mais conjunto e completo. Além disso, as Organizações escolhidas para realizar o trabalho licitatório não estão preparadas e adequadas o suficiente com a realidade da organização. Nesse sentido, é preciso instruir e orientar as empresas, a fim de atender melhor ao público que prestará serviços.

Fica evidente nas respostas das organizações “Federal” e “Estadual” que estas desejam melhorar o ambiente e apontam sugestões bastante pertinentes: definir esses espaços, a fim de apresentar uma melhor organização, facilitar o acesso nas estruturas e amplia-los. A organização “Municipal” relata uma possível solução de punição na intenção de fazer com que as pessoas valorizam o que lhes são apresentados.

Nota-se, na totalidade das organizações que compõem o grupo pesquisado, a abertura para investir em mudanças na avaliação, a fim de aprimorar e desenvolver esta etapa. Portanto, além possui uma avaliação de reação no qual são verificados aspectos relacionados ao curso em si, como: conteúdo, infraestrutura, dentre outros, como também é preciso ter uma atenção para a avaliação de aprendizado, comportamento por resultados é uma avaliação mais abrangente e completa.

Em uma análise global dos resultados apresentados pelas organizações participantes e de acordo com as perguntas formuladas na pesquisa, constata-se que os programas educacionais utilizam todas as etapas da abordagem sistêmica mostrada na figura 2, porém falta uma fundamentação teórica nas suas estruturas. Logo, é preciso rever alguns aspectos com a finalidade de tornar as etapas do Treinamento e Desenvolvimento completo e integral.

Além disso, verifica-se na fala dos participantes à vontade e motivação em querer modificar a realidade no qual se encontra a organização. Outro ponto relevante é a transparência e maturidade demonstrada pelas entrevistadas, pois apresentam a consciência e posicionamento crítico de que precisam melhorar, a fim de torna-la um ambiente satisfatório e de qualidade.

Portanto, fica evidente nas organizações estudadas que é preciso haver mudanças nas atitudes das pessoas envolvidas com a finalidade de otimizar e aperfeiçoar os resultados. Logo, as sugestões são de suma relevância para que um programa educacional aconteça com maior êxito, pois é a partir disso que visualizamos possíveis falhas a fim de aprimorá-las.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os programas educacionais desempenhados nas organizações são ações que promovem o crescimento e o desenvolvimento dos profissionais que a compõem. Entretanto, verifica-se que, ainda, é restrita a atuação do pedagogo nas organizações em estudo, pois nenhuma das entrevistas contou com pedagogos. Além disso, quando foi perguntado se existia um pedagogo na organização, as três entrevistadas relataram que existia, porém não trabalhava diretamente com as funções destinadas ao desenvolvimento e gestão de pessoas.

Dessa forma, a obtenção de saberes sobre as estruturas que constituem os programas educacionais torna-se pertinente tendo em vista o fato de que a abordagem pedagógica praticada pela organização esta diretamente relacionada aos conhecimentos, nas competências e habilidades que serão incorporadas e desenvolvidas em seus funcionários, ou seja, o método pedagógico utilizado aos profissionais estará de acordo com quais propostas e objetivos e propostas almejados pela organização.

Percebeu-se que as organizações apresentam uma fundamentação prática, como também, ficam a desejar em relação à falta de um embasamento teórico para que a realização de suas atividades seja desenvolvida. Logo, os profissionais não possuem a consciência de que a importância do Pedagogo Organizacional é necessária, a fim de melhorar o atual índice de desempenho e qualidade de funcionários.

Entretanto, constata-se que, todas as etapas do Treinamento e Desenvolvimento, possuem aspectos positivos que precisam sempre ampliar as evidências realçando o que os programas possuem de melhor; nos aspectos negativos, também, possuem possibilidade de rever o que não esta dando certo, a fim de reverter essa situação, modificar o seu quadro atual, por último as sugestões no qual apresentam ideias e possibilidades de adaptações ou mudanças com o objetivo de aprimorar os programas educacionais.

Portanto, nos relatos das entrevistadas verificou-se a presença de aspectos positivos, negativos e sugestões para aprimorar os programas, pois as três entrevistadas possuem consciência, apresentam posicionamento crítico de que precisam modificar atitudes e buscam soluções, com a finalidade de revolver a questão do aspecto avaliativo, por exemplo. Logo, o mais importante não é se os aspectos sejam positivos ou negativos, mas a perspectivas que se tem sobre esses aspectos.

Então, objetivo geral do presente trabalho é conhecer segundo a percepção de técnicos e gestores, os fundamentos teóricos e aplicados aos Programas Educacionais investidos por organizações públicas de Fortaleza, que foram atingidos.

Nota-se no estudo uma escassez de acervos bibliográficos sobre a referente temática, pois é inovadora e são poucos os autores que a exploram e promovem discussões. Com isso, evidencia-se uma crescente valorização e interesse por parte do meio acadêmico sobre a relevância do pedagogo para além dos espaços escolares e verificou-se de que esse profissional faz o diferencial nos ambientes organizacionais.

Em virtude disso, torna-se pertinente haver uma continuação sobre o estudo em questão, pois seus resultados não apresentam dados plenamente concluídos, somente resultados constatados parcialmente, mas este trabalho proporciona despertar e aguçar a curiosidade de outros pesquisadores, bem como o intuito de promover uma apreciação para que surja a partir deste outros trabalhos.

Conclui-se que os programas educacionais apresentam abordagem sistêmica nas organizações em estudo, porém, ainda, precisar haver um desenvolvimento na sua fundamentação teórica com a finalidade de promover o processo de aprendizado e crescimento para todos os profissionais envolvidos. Assim, a partir da ação conjunta de todos os profissionais que compõem a organização é que será possível haver uma transformação efetiva e satisfatória nos programas educacionais.

## REFERÊNCIAS

- ANDER-EGG, E. **Introducción a las técnicas de investigación social:** para trabajadores sociales. 7. Ed. Buenos Aires: Humanitas, 1978.
- BELLONI, I. **A função social da avaliação institucional.** In: DIAS SOBRINHO, J.; RISTOFF, D. I. (Org.). Universidade desconstruída: avaliação institucional e resistência. Florianópolis: Insular, 2000. P.37-58.
- BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes:** Estratégias para Assumir a Verdadeira Liderança, São Paulo: HARBRA, 1988.
- BERTALANFFY, L. V. **Teoria geral dos sistemas:** fundamentos, desenvolvimento e aplicações. Tradução: Francisco M. Guimarães. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- BONFIM, D. **Pedagogia no treinamento:** correntes pedagógicas no treinamento empresarial. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1998.
- BONNIOL, J.; VIAL, M. **Modelos de avaliação:** textos fundamentais. Tradução Cláudia Schilling. Porto Alegre: Artmed, 2001. 367 p.
- BOOG, G. G. ( coord.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento:** um guia de operações - manual oficial da ABTD. São Paulo: Makron Books, 2001.
- CARVALHO, J. M. C. de – **Logística.** 3ªed. Lisboa: Edições Silabo, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos:** como incrementar talentos na empresa. 7 ed. Barueri: Manole, 2009. (série recursos humanos).
- FERREIRA, P. P. **Treinamento de Pessoal:** A Tecno-pedagogia do treinamento, São Paulo: Altas, 1979.
- FRANCO, M. L. P. B. **Avaliação de Cursos.** In: SOUSA, E. C. B. M. (org.) Avaliação de currículos e de programas. Brasília: Universidade de Brasília/Cátedra UNESCO Educação a Distância. 1997. v. 3. 72 p.
- FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.
- FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido.** 17ºed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1980.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4ªed. São Paulo: Atlas, 1994.
- GOLDBERG, M. A. A.; SOUZA, C. P. **A prática da avaliação.** São Paulo: Cortez & Moraes, 1979. 168 p. (Coleção Educação Universitária).
- HAMBLIN, A. C., **Avaliação e Controle do Treinamento,** S. P.: McGraw-Hill, 1978.
- JAPIASSU, H. F., MARCONDES, D. **Dicionário básico de filosofia.** 3. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996. 296p.

- JUSTIÇA FEDERAL DO CEARÁ. **Histórico**. Fortaleza. Disponível em:  
< <http://www.jfce.jus.br/internet/sites/site2011/modelos/index.jsp> >. Acesso em 20 jun. 2012.
- KNOWLES, M. S.; HOLTON III, E. F.; SWANSON, R. A. **Aprendizagem de resultados: uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa**. 2. ed. Rio de Janeiro/RJ: Elsevier, 2009.
- LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LÜDKE, M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- LIMA, M.A.M. **Auto- Avaliação e Desenvolvimento Institucional na Educação Superior: Projeto Aplicado em Cursos de Administração**. Fortaleza: Edições UFC, 2008.
- MAGALHÃES FILHO, F. de B. B. de. **História econômica**. 8. Ed. São Paulo: Sugestões Literárias, 1982. 472 p.
- MAGER, R. F. **Goal analysis**. Belmont, Cal., Fearon Publishers, 1972.
- MAGER, R. F. **A Formulação de Objetivos de Ensino**, Porto Alegre, Globo, 1980.
- MARQUES, A. **Sobre o modelo racionalista em Bachelard**. Filosofia e epistemologia. Lisboa: Biblioteca de filosofia, 1977-78. p. 14-44.
- MILLER, J. G. **Living systems: basic concepts**. Behavior Science, 1965.
- MIZUKAMI, M. das G. **Ensino: As abordagens do processo**, São Paulo: EPU, 1986.
- SACRISTÁN, J. G.; PÉREZ GÓMEZ, A. I. **Compreender e transformar o ensino**. Tradução Ernani F. da Fonseca Rosa; Revisão Técnica de Maria da Graça Souza Horn. 4. Ed. Porto Alegre: Artmed, 1998. 396 p.
- SAVIANI, D. **Política e educação no Brasil**. 3. Ed. Campinas: Autores Associados, 1996.
- SAVIANI, D. **História das idéias pedagógicas no Brasil**. Campinas: Autores Associados, 2007.
- SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DO MUNICÍPIO. **A Secretaria**. Fortaleza. Disponível em: < <http://www.fortaleza.ce.gov.br/sam> >. Acesso em 20 jun. 2012.
- SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DO CEARÁ. **Histórico**. Fortaleza. Disponível em: < <http://www.seduc.ce.gov.br/> >. Acesso em 20 jun. 2012.
- SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.
- TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. São Paulo: FGV, 2001, cap. 9, 2ª ed.
- TOLEDO, F. de, MILIONI, B. **Dicionário de Recursos Humanos**, São Paulo: Atlas, 1986.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE 1



### UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

FACULDADE DE EDUCAÇÃO (FACED)

CURSO DE PEDAGOGIA NOTURNO

### FORMULÁRIO DA ENTREVISTA

#### PROGRAMAS EDUCACIONAIS NUMA ABORDAGEM SISTEMICA EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS DE FORTALEZA – CE

Prezado(a) Respondente,

A importância e o objetivo desta pesquisa estão em conhecer, segundo a percepção de técnicos e gestores de organizações públicas nas esferas Federal, Estadual e Municipal, os fundamentos teóricos e aplicados aos programas educacionais investidos por estas instituições públicas em Fortaleza - CE.

Ressalta-se que os respondentes da pesquisa não serão identificados, manter-se-á o sigilo das informações. Haverá um retorno para os respondentes, informando os resultados da pesquisa por e-mail. Portanto, desde já agradecemos sua colaboração e ajuda, apoiando o desenvolvimento dos estudos científicos da Universidade Federal do Ceará (UFC).

#### SEÇÃO A: PERFIL DOS RESPONDENTES

|  |   |
|--|---|
| <p>1. Esfera de atuação da Organização:</p> <p>1.1. ( ) Federal</p> <p>1.2. ( ) Estadual</p> <p>1.3. ( ) Municipal</p> | <p>2. Poder Governamental:</p> <p>2.1. ( ) Executivo</p> <p>2.2. ( ) Legislativo</p> <p>2.3. ( ) Judiciário</p> |
|--|---|

|   |   |
|---|---|
| 3. Tipo de Administração Pública:   | 4. Tempo de Atuação com Capacitação para os Servidores: |
| 3.1. ( ) Órgão da Administração Direta                                    | 4.1. ( ) até 5 anos                                     |
| 3.2. ( ) Órgão da Administração Indireta<br>(autarquia, fundacional etc.) | 4.2. ( ) de 5 a 10 anos                                 |
|   | 4.3. ( ) de 10 a 15 anos                                |
|   | 4.4. ( ) mais de 15 anos                                |

## SEÇÃO B: ETAPAS DOS PROGRAMAS EDUCACIONAIS

Para cada uma das etapas do processo de treinamento, educação e desenvolvimento (programas educacionais), marque com “X” para a escala de concordância a seguir, a partir da sua percepção:

- (1) Discordo Totalmente;    (2) Discordo Parcialmente;  
 (3) Concordo Parcialmente;    (4) Concordo Plenamente;    (0) Não sei responder

| <b>1. Levantamento de Necessidades do Treinamento</b>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 0 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1.1 Anualmente é realizado o levantamento de necessidades de treinamento na organização.                 |   |   |   |   |   |
| 1.2 Os diagnósticos refletem um exame apurado do desempenho administrativo e operacional da organização. |   |   |   |   |   |
| 1.3 As formulações políticas estão realmente comprometidas com a consecução dos objetivos.               |   |   |   |   |   |

| <b>2. Programação</b>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 0 |
|---|---|---|---|---|---|
| 2.1 Definir um planejamento inicial deve ser levado em consideração para traçar um programa educacional.        |   |   |   |   |   |
| 2.2 Para o desenvolvimento de um programa educacional ser possível é preciso pensar se é viável a sua execução. |   |   |   |   |   |
| 2.3 A programação deve ser diferenciada para os diversos programas educacionais.                                |   |   |   |   |   |

| <b>3. Organização</b>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 0 |
|--|---|---|---|---|---|
| 3.1 Os servidores devem sempre ser disponibilizados por suas chefias para participar dos programas educacionais nos quais foram inscritos previamente. |   |   |   |   |   |
| 3.2 Todos os recursos educacionais necessários para a realização do programa educacional devem ser disponibilizados pela organização.                  |   |   |   |   |   |
| 3.3 O ambiente físico (sala de aula, auditórios etc.) deve ser o melhor possível para a execução do programa educacional.                              |   |   |   |   |   |

| <b>4. Coordenação</b>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 0 |
|--|---|---|---|---|---|
| 4.1 O papel do pedagogo organizacional está intimamente relacionado à Coordenação dos programas educacionais.  |   |   |   |   |   |
| 4.2 A interação do coordenador com o educador (facilitador) deve ser bastante constante, a fim de viabilizar o êxito do programa.  |   |   |   |   |   |
| 4.3 A coordenação do programa educacional também envolve o cuidado com a turma de participantes sobre aspectos relacionados as instalações físicas, aspectos administrativos, necessidades profissionais ou pessoais específicas extra-sala. |   |   |   |   |   |

| <b>5. Execução</b>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 0 |
|---|---|---|---|---|---|
| 5.1 Implementar e operacionalizar são características essenciais da execução de programas educacionais.                               |   |   |   |   |   |
| 5.2 Conduzir, facilitar e mediar são palavras chaves da execução de programas educacionais.   |   |   |   |   |   |
| 5.3 A execução do programa educacional sempre é realizada de acordo com o que foi programado, porém passível de alguma flexibilidade. |   |   |   |   |   |

| <b>6. Avaliação</b>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 0 |
|---|---|---|---|---|---|
| 6.1 Na avaliação encontra-se a constatação dos resultados efetivos do programa educacional. |   |   |   |   |   |
| 6.2 Com a avaliação percebem-se as modificações desejadas no comportamento dos servidores.  |   |   |   |   |   |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| 6.3 O “feedback” possibilita o desenvolvimento dos programas educacionais e dos seus servidores participantes. |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|

### SEÇÃO C: ASPECTOS QUALITATIVOS

Registre suas críticas, elogios e sugestões sobre as etapas dos programas educacionais em sua organização.

| ETAPA  | ELOGIOS | CRÍTICAS | SUGESTÕES |
|--|---------|----------|-----------|
| 1. Levantamento de Necessidades do Treinamento |         |          |           |
| 2. Programação                                 |         |          |           |
| 3. Organização                                 |         |          |           |
| 4. Coordenação                                 |         |          |           |
| 5. Execução                                    |         |          |           |
| 6. Avaliação                                   |         |          |           |

**Obrigado pela colaboração!**

