

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**O IMPACTO DAS NOVAS TECNOLOGIAS DE ENSINO A DISTÂNCIA EM
TREINAMENTO DE SERVIDORES DA PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA**

MÁRCIA SCHLICHTING

**CURITIBA
2003**

MÁRCIA SCHLICHTING

**O IMPACTO DAS NOVAS TECNOLOGIAS DE ENSINO A DISTÂNCIA EM
TREINAMENTO DE SERVIDORES DA PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Professor Dr. João Carlos da Cunha

**CURITIBA
2003**

Dedico este trabalho aos meus pais, Madalena e Hilário, pelo exemplo de vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus.

À minha família, que, pacientemente entendeu o meu afastamento neste período de estudo.

A Rosa Maria Cordeiro, pelo companheirismo e constante incentivo.

Ao Professor João Carlos da Cunha, pela constante orientação

Ao Imap, pela oportunidade de promover o meu crescimento profissional, e aos meus colegas de trabalho, que me estimularam para concluir esta dissertação. E em especial à Janete Raquel Rodrigues, pelo incansável apoio e afetuosa amizade.

Aos professores do Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração - Ceppad da UFPR, que com dedicação e conhecimento colaboraram para minha formação.

Às professoras Mirian Palmeira e Onilza Borges Martins, componentes da banca que aprovou meu projeto, e aos professores Clóvis L. Machado-da-Silva e Onilza Borges Martins da banca examinadora da defesa da dissertação, pelas contribuições a este estudo.

Aos servidores da Prefeitura Municipal de Curitiba, que prontamente responderam aos questionários e aos profissionais que colaboraram com as entrevistas.

Aos que direta e indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

Agradeço!

Viver e não ter a vergonha de ser um eterno aprendiz.

Gonzaguinha

IV

RESUMO

A presente dissertação se propõe a avaliar por meio de um estudo de caso o impacto do uso de uma nova tecnologia - a modalidade de ensino a distância - nos processos e nos resultados de um programa de treinamento e desenvolvimento. O estudo de caso foi realizado no programa de treinamento e desenvolvimento dos servidores da Prefeitura Municipal de Curitiba no curso “A busca da excelência no atendimento ao cidadão” que foi realizado por meio de duas modalidades distintas de ensino: de forma presencial e a distância. Para realizar a análise foi proposto um modelo de avaliação do impacto da utilização do ensino a distância nos processos de planejamento, execução e resultados do curso. Os indicadores de avaliação do processo de planejamento do curso foram: mudança nos processos de contratação, elaboração do projeto do curso, escolha do público alvo e infra-estrutura. Para avaliação do processo de execução foram analisados os indicadores de mudança nos processos de infra-estrutura, avaliação, contato com os servidores e desistência. Para avaliação do impacto nos resultados foram analisados indicadores de reação, de aprendizagem, comportamento no cargo, impacto e custo-benefício. Como principais resultados deste estudo temos que o ensino a distância como uma nova tecnologia no programa de treinamento e desenvolvimento da Prefeitura Municipal de Curitiba atende à diretriz de abrangência do programa pois proporcionou a participação de servidores que não poderiam sair dos seus locais de trabalho, bem como a desistência foi menor que no curso presencial e o nível de produtividade foi igual para as duas modalidades trazendo assim mudanças nos valores dos servidores em relação à aprendizagem individual e mais autônoma. Desta forma o ensino a distância é uma inovação, com uma tecnologia que pode ser utilizada nos programas de treinamento e desenvolvimento.

Palavras-Chave: Inovação; ensino a distância; ensino presencial, avaliação de treinamento e desenvolvimento.

ABSTRACT

This paper sets out to evaluate through a case study the impact caused by a new technology strategy – the educational form of distance learning – within the process and the results of a training and development program. The case study was realized in the frame of a training and development program towards public officials of Curitiba's Municipal City Council in the course of "The search for excellence in services provided to the citizen" which was done through two different forms of teaching: the presential learning and the distance learning forms. To produce the analysis, an impact evaluation model was proposed on the utilization of the distance learning form within the planning, execution process and the results of the course. The indicators of the evaluation to the course planning process were as follows: a change on the hiring process, the course project elaboration, target public choice and infrastructure. To the execution process evaluation, the indicators analyzed were those of infrastructure alterations process, evaluation process, contact with the public officials and backing outs. To the results impact, the indicators analyzed were the reaction, learning, professional posture on their organizational position, impact and cost-benefit correlation. As the main results of this study we obtained that the distance learning as a new technology on the training and development of Curitiba's Municipal City Council meets the guidelines of the program wholeness because it included all the public officials that could not leave their work places, as well as the decreasing of backing outs comparing to the presential course and the productivity level was the same for both forms of learning strategies bringing value changes to public officials in relationship to a more individual and autonomous learning. In that way, the distance learning is what we consider an innovation, applying a technology that can be used for training and development programs.

Key-Words: Innovation; distance learning; presential learning; training and development evaluation.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	XI
LISTA DE FIGURAS	XIV
LISTA DE GRÁFICOS	XIV
LISTA DE QUADROS	XIV
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 OBJETIVOS	3
1.1.1 OBJETIVO GERAL	3
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
1.2 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	4
1.2.1 JUSTIFICATIVA TEÓRICA	4
1.2.2 JUSTIFICATIVA PRÁTICA	4
2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA	6
2.1 TECNOLOGIA E INOVAÇÃO	6
2.2. IMPACTO DA INOVAÇÃO	9
2.2.1 IMPACTO DA INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	9
2.2.2 IMPACTO DA INOVAÇÃO NO ENSINO	10
2.2.3 IMPACTO DA INOVAÇÃO NO TREINAMENTO A DISTÂNCIA	12
2.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	14
2.3.1 CONCEITOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	18
2.4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	21
2.5 MODALIDADES DE ENSINO	24
2.5.1 ENSINO A DISTÂNCIA	27
2.5.2 ENSINO PRESENCIAL	31
2.5.3 COMPARATIVO DO ENSINO A DISTÂNCIA <i>VERSUS</i> ENSINO PRESENCIAL	32
2.6 AVALIAÇÃO	35
2.6.1 CONCEITOS GERAIS	35
2.6.2 AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO	39
2.6.3 AVALIAÇÃO DE RESULTADOS EM ENSINO A DISTÂNCIA	54
2.6.4 COMPARATIVO DA AVALIAÇÃO DE RESULTADOS EM ENSINO A DISTÂNCIA <i>VERSUS</i> ENSINO PRESENCIAL	62
2.7. MÉTODO GENEBRINO OU DISTANCIAL	63
2.7.1 ÍNDICE PARCIAL	65

2.7.2	ÍNDICE GRUPAL.....	66
2.7.3	ÍNDICE GLOBAL OU SINTÉTICO.....	66
	2.8 O PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA	67
2.8	CURSO: “A BUSCA DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO”	69
3	METODOLOGIA.....	71
3.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	71
3.1.1	PERGUNTAS DA PESQUISA.....	71
3.1.2	APRESENTAÇÃO DAS VARIÁVEIS	72
3.1.3	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA (DC) E OPERACIONAL (DO)	73
3.2	DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA	76
3.2.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	76
3.2.2	POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM	77
3.2.3	FONTES DE DADOS	78
3.2.4	COLETA DE DADOS: FONTES E TRATAMENTO	79
3.2.5	ANÁLISE DOS DADOS	81
3.2.6	DIFICULDADES NO LEVANTAMENTO DOS DADOS POR MEIO DOS QUESTIONÁRIOS	82
3.2.7	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	83
4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	86
4.1	MODELO PARA AVALIAÇÃO DO IMPACTO DO ENSINO A DISTÂNCIA EM TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	87
4.2	IMPACTO NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	88
4.2.1	PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO DO CURSO REALIZADO POR MEIO DE ENSINO A DISTÂNCIA	88
4.2.1.1	PLANEJAMENTO	88
4.2.1.2	– EXECUÇÃO	89
4.2.2.	PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO DO CURSO REALIZADO POR MEIO DE ENSINO PRESENCIAL.....	91
4.2.2.1	– PLANEJAMENTO	92
4.2.2.2	EXECUÇÃO	93
4.2.3	COMPARATIVO DO PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO DAS DUAS MODALIDADES DE ENSINO.....	95
4.2.3.1	PÚBLICO ALVO	97
4.2.3.2	OS PARTICIPANTES E SUA LOTAÇÃO FUNCIONAL	97

4.2.3.3 O PERFIL DOS PARTICIPANTES QUE CONCLUÍRAM O CURSO	98
4.2.4 IMPACTO DO USO DE ENSINO A DISTÂNCIA NOS PROCESSOS DE PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	100
4.2.4.1. NO PLANEJAMENTO	100
4.2.4.2 EXECUÇÃO	103
4.3. IMPACTO NOS RESULTADOS DO CURSO	106
4.3.1 – RESULTADOS DO CURSO DESENVOLVIDO POR MEIO DE ENSINO A DISTÂNCIA	106
4.3.1.1 – AVALIAÇÃO DE REAÇÃO.....	107
4.3.1.2. AVALIAÇÃO DE APRENDIZAGEM.....	108
4.3.1.3. AVALIAÇÃO DO COMPORTAMENTO NO CARGO	110
4.3.1.4. AVALIAÇÃO DE IMPACTO	111
4.3.2 RESULTADOS DO CURSO REALIZADO POR MEIO DE ENSINO PRESENCIAL	112
4.3.2.1 AVALIAÇÃO DE REAÇÃO.....	113
4.3.2.2 AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM	114
4.3.2.3 AVALIAÇÃO DO COMPORTAMENTO NO CARGO	115
4.3.2.4 AVALIAÇÃO DE IMPACTO.....	116
4.3.2.5 AVALIAÇÃO DE CUSTO-BENEFÍCIO.....	117
4.3.3 ANÁLISE COMPARATIVA DOS RESULTADOS DAS DUAS MODALIDADES DE ENSINO... ..	119
4.3.3.1. REAÇÃO	119
4.3.3.2 APRENDIZAGEM.....	120
4.3.3.3 COMPORTAMENTO NO CARGO	120
4.3.3.4 IMPACTO	123
4.3.3.5 COMPARATIVO ENTRE OS ÍNDICE GLOBAIS	125
4.3.4 IMPACTO DO ENSINO A DISTÂNCIA NOS RESULTADOS DO PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	127
4.3.5 SÍNTESE DOS IMPACTOS	128
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	131
5.1. CONCLUSÕES	131
5.2 SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....	133

5.3 SUGESTÕES PARA O APERFEIÇOAMENTO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA.....	135
REFERÊNCIAS	139
ANEXOS.....	146

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – MÉTODOS DE TREINAMENTOS UTILIZADOS PELAS EMPRESAS NO BRASIL	112
TABELA 2 - POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA	157
TABELA 3 dISTRIBUIÇÃO DOS PARTICIPANTES INSCRITOS E OS QUE TERMINARAM O CURSO “A BUSCA DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO” a distância – 2001 PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA.....	85
TABELA 4 - ESTATÍSTICA DA IDADE, TEMPO DE SERVIÇO, TEMPO DE ESTUDO E GÊNERO DOS 124 SERVIDORES QUE CONCLUÍRAM O CURSO A DISTÂNCIA “A BUSCA DE EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO” EM 2001 NA PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA.....	86
TABELA 5 - DISTRIBUIÇÃO DOS PARTICIPANTES, INSCRITOS E OS QUE TERMINARAM O CURSO “A BUSCA DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO” presencial – 2001 PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA.....	88
TABELA 6 - ESTATÍSTICA DA IDADE, TEMPO DE SERVIÇO, TEMPO DE ESTUDO E GÊNERO DOS 284 SERVIDORES QUE CONCLUÍRAM O CURSO PRESENCIAL “A BUSCA DE EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO” EM 2001 NA PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA.....	89
TABELA 7 DISTRIBUIÇÃO DOS PARTICIPANTES INSCRITOS E OS QUE TERMINARAM O CURSO “A BUSCA DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO” PRESENCIAL – 2001 PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA	91
TABELA 8 - DISTRIBUIÇÃO DOS SERVIDORES QUE CONCLUÍRAM O CURSO “A BUSCA DE EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO” EM 2001 POR ÓRGÃOS PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA	93
TABELA 9 - ESTATÍSTICA DA IDADE, TEMPO DE SERVIÇO, TEMPO DE ESTUDO E GÊNERO DOS 408 SERVIDORES QUE CONCLUÍRAM O CURSO “A BUSCA DE EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO” EM 2001 NA PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA	94

TABELA 10 – COMPARATIVO DAS CARACTERÍSTICAS DO PÚBLICO ALVO DO CURSO “A BUSCA DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO” REALIZADO A DISTÂNCIA E PRESENCIAL.....	95
TABELA 11 - % MÉDIA NA AVALIAÇÃO DO TUTOR.....	99
TABELA 12 - ÍNDICES PARCIAIS E GRUPAL DO NÍVEL DE AVALIAÇÃO DE REAÇÃO DOS RESULTADOS DO CURSO "A BUSCA DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO - DESENVOLVIDO POR MEIO DE ENSINO A DISTÂNCIA	102
TABELA 13 - ÍNDICES PARCIAIS E GRUPAL DO NÍVEL DE AVALIAÇÃO DE APRENDIZAGEM DOS RESULTADOS DO CURSO "A BUSCA DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO - DESENVOLVIDO POR MEIO DE ENSINO A DISTÂNCIA	104
TABELA 14- ÍNDICES PARCIAIS E GRUPAL DO NÍVEL DE AVALIAÇÃO DO COMPORTAMENTO NO CARGO DOS RESULTADOS DO CURSO "A BUSCA DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO - DESENVOLVIDO POR MEIO DE ENSINO A DISTÂNCIA	106
TABELA 15 - ÍNDICES PARCIAIS E GRUPAL DO NÍVEL DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO DOS RESULTADOS DO CURSO "A BUSCA DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO - DESENVOLVIDO POR MEIO DE ENSINO A DISTÂNCIA	106
TABELA 16 - ÍNDICES PARCIAIS E GRUPAL DO NÍVEL DE AVALIAÇÃO DE REAÇÃO DOS RESULTADOS DO CURSO "A BUSCA DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO” - DESENVOLVIDO POR MEIO DE ENSINO PRESENCIAL.....	108
TABELA 17 - ÍNDICES PARCIAIS E GRUPAL DO NÍVEL DE AVALIAÇÃO DE APRENDIZAGEM DOS RESULTADOS DO CURSO "A BUSCA DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO - DESENVOLVIDO POR MEIO DE ENSINO PRESENCIAL.....	109
TABELA 18- ÍNDICES PARCIAIS E GRUPAL DO NÍVEL DE AVALIAÇÃO DO COMPORTAMENTO NO CARGO DOS RESULTADOS DO CURSO "A BUSCA DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO - DESENVOLVIDO POR MEIO DE ENSINO PRESENCIAL.....	110
TABELA 19 - ÍNDICES PARCIAIS E GRUPAL DO NÍVEL DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO DOS RESULTADOS DO CURSO "A BUSCA DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO - DESENVOLVIDO POR MEIO DE ENSINO PRESENCIAL.....	111

TABELA 20 – CÁLCULO DO CUSTO DE SALÁRIO POR SERVIDOR PARA REALIZAÇÃO DO CURSO “A BUSCA DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO” REALIZADO POR MEIO DE ENSINO PRESENCIAL E A DISTÂNCIA – PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA.....	113
TABELA 21 – CÁLCULO DO CUSTO BENEFÍCIO PARA O CURSO “A BUSCA DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO” REALIZADO POR MEIO DE ENSINO PRESENCIAL E A DISTÂNCIA – PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA.....	113
TABELA 22 - RESULTADOS DO TESTE Z PARA COMPARAÇÃO DAS MÉDIAS DOS INDICADORES DO GRUPO DE AVALIAÇÃO DE REAÇÃO.	115
TABELA 23 - RESULTADOS DO TESTE Z PARA COMPARAÇÃO DAS MÉDIAS DOS INDICADORES DO GRUPO DE AVALIAÇÃO DE APRENDIZAGEM.....	117
TABELA 24 - RESULTADOS DO TESTE Z PARA COMPARAÇÃO DAS MÉDIAS DOS INDICADORES DO GRUPO DE AVALIAÇÃO DE COMPORTAMENTO NO CARGO.....	117
TABELA 25 - RESULTADOS DO TESTE Z PARA COMPARAÇÃO DAS MÉDIAS DOS INDICADORES DO GRUPO DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO.	118
TABELA 26 – AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO COM OS SERVIÇOS PRESTADOS PELA PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA NAS RUAS DA CIDADANIA.....	119
TABELA 27- PERCEPÇÃO DO SERVIDOR A RESPEITO DO COMPORTAMENTO DOS PROBLEMAS DE ATENDIMENTO AO CIDADÃO APÓS A CONCLUSÃO DO CURSO “A BUSCA DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO” EM 2001 – PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA.....	119
TABELA 28 – COMPARAÇÃO DOS ÍNDICES GRUPAIS E SINTÉTICOS DOS RESULTADOS DO CURSO NAS DUAS MODALIDADES: “A BUSCA DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO”.120	
TABELA 29 COMPARATIVO DOS INDICADORES AVALIADOS PELO SERVIDOR E PELA CHEFIA.....	121

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – FLUXO DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	96
FIGURA 2 – CLASSIFICAÇÃO DOS SISTEMAS EDUCACIONAIS EM FUNÇÃO DO TEMPO DE COMUNICAÇÃO PRESENCIAL E A DISTÂNCIA.....	107
FIGURA 3 – NÍVEIS DE AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO.....	123
FIGURA 4 APRESENTAÇÃO DAS VARIÁVEIS	152
FIGURA 5- INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DOS IMPACTOS	84

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1-- FORMAS DE INOVAÇÃO	87
QUADRO 3-- PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES.....	95
QUADRO 4 – TIPOS DE OBJETIVOS EM DIFERENTES NÍVEIS DE PRAZOS	97
QUADRO 5- TIPOS DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL.....	99
QUADRO 6 – VANTAGENS E DESVANTAGENS DO MATERIAL IMPRESSO No ensino A DISTÂNCIA	109
QUADRO 7 - COMO APRENDEMOS E RETEMOS	110
QUADRO 8 - COMPARAÇÃO ENTRE OS SISTEMAS DE ENSINO PRESENCIAL E A DISTÂNCIA	113
QUADRO 9 - POSSIBILIDADES E LIMITAÇÕES DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA.....	114
QUADRO 10 - CATEGORIAS DE PRÁTICAS DE AVALIAÇÃO.....	118
QUADRO 11 - NÍVEIS DE AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO: UMA COMPARAÇÃO DE TERMINOLOGIAS	120
QUADRO 12 – NÍVEIS DE ATINGIMENTO DOS OBJETIVOS NOS MOMENTOS DA CAPACITAÇÃO.....	121
QUADRO 13 -- INDICADORES DE AVALIAÇÃO	128
QUADRO 14 - INDICADORES POR NÍVEIS DE AVALIAÇÃO DE ACORDO COM OBJETIVOS E METAS DA ORGANIZAÇÃO	130

QUADRO 15 – FORMAS DE AVALIAÇÃO	131
QUADRO 16 – OBJETOS, DIMENSÕES DOS MOMENTOS DA AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS EDUCATIVOS	134
QUADRO 17 - CATEGORIAS DE INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DE ENSINO A DISTÂNCIA	137
QUADRO 18 - INDICADORES DE CUSTO-EFICÁCIA, EFICÁCIA INTERNA, EXTERNA E SISTÊMICA	138
QUADRO 19 – INDICADORES DE AVALIAÇÃO PARA CADA MOMENTO DA CAPACITAÇÃO.....	141
QUADRO 20 - FONTES DE DADOS POR NÍVEIS DE AVALIAÇÃO	159
QUADRO 21 – SÍNTESE DOS ELEMENTOS COMUNS E DIFERENTES NAS TRÊS FASES DO CURSO “A BUSCA DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO” REALIZADO DE FORMA PRESENCIAL E A DISTÂNCIA.....	124
QUADRO 22-.. PRINCIPAIS IMPACTOS DO USO DO ENSINO A DISTÂNCIA NO PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA PMC	124
QUADRO 23 – SÍNTESE DOS IMPACTOS DO ENSINO A DISTÂNCIA NAS TRÊS FASES DO PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA PMC	125

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – ÍNDICES GRUPAIS E SINTÉTICO DOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DO CURSO “A BUSCA DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO” REALIZADO POR MEIO DE ENSINO A DISTÂNCIA NA PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA -2001	101
GRÁFICO 2 – ÍNDICES GRUPAIS E SINTÉTICO DOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DO CURSO “A BUSCA DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO” REALIZADO POR MEIO DE ENSINO PRESENCIAL NA PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA -2001	107
GRÁFICO 3 – COMPARAÇÃO DOS ÍNDICES GRUPAIS E SINTÉTICO DOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DO CURSO “A BUSCA DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO” REALIZADO POR MEIO DE ENSINO A DISTÂNCIA E PRESENCIAL NA PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA - 2001	120

1 INTRODUÇÃO

Diante das rápidas transformações sociais e econômicas mundiais que causam impacto na qualidade de vida dos cidadãos, a administração pública vem enfrentando desafios cada vez mais complexos. Um dos desafios permanentes da gestão pública é otimizar o uso dos recursos tanto humanos quanto físicos e financeiros.

A administração municipal, meio governamental mais próximo da população, utiliza tecnologias para transpor os modelos burocráticos de gerenciamento, o que reverte o quadro de grande exclusão social para uma procura de melhoria contínua no planejamento, na execução e avaliação das políticas públicas.

Nesse sentido, vale trazer esta reflexão de DEMO (1996, p.54): “a qualidade do Estado não nasce dentro do Estado, nasce fora dele, pois o Estado não é o que diz ser nem o que quer ser, mas o que a cidadania popular organizada o faz ser e querer”.

Diante desse cenário, a constante atualização profissional dos servidores públicos é uma das estratégias que a administração pública utiliza para responder, de forma ágil, às transformações sociais, executando suas políticas e compromissos.

ARETIO (1994, p.120) cita a atualização profissional como um dos tipos de educação permanente que deve ser oferecida aos trabalhadores por todas as organizações, tanto privadas como estatais, para que eles adquiram novos conhecimentos que lhes permitam optar por um novo posto de trabalho ou adaptar-se a novas tecnologias que o sistema produtivo exige.

Para realizar a atualização continuada, organizações públicas e privadas desenvolvem programas de treinamento e desenvolvimento que podem ser executados pela modalidade tradicional, de forma presencial ou mediante o ensino a distância¹ ou, ainda, utilizando as duas como um modelo misto.

O ensino presencial é comum, mas a utilização da modalidade de ensino a distância é mais recente. De acordo com um estudo realizado pelo E-LEARNING

¹ Segue-se aqui Domingos Paschoal Cegalha que em seu dicionário de Dificuldades da Língua Portuguesa (1996, p.71) aconselha a não usar acento grave na locução adverbial a distância.

(2001), a tendência para os próximos anos é que a maioria dos cursos oferecidos pelas organizações seja na modalidade de ensino a distância.

Desse modo, faz-se necessário que a organização tenha meios de avaliar os efeitos destas modalidades nos programas de treinamento e desenvolvimento, de forma que os profissionais de recursos humanos possam tomar decisões com informações em relação às modalidades utilizadas nestes programas.

Cabe enfatizar que o estudo sobre a avaliação de treinamento e desenvolvimento não é recente pois, na década de 1960, as obras de Kirkpatrick já propunham quatro níveis de avaliação, a saber: reações, aprendizado, comportamento no cargo e resultado. Atualmente, são muitos os estudos que definem modos de avaliação do treinamento e desenvolvimento, grande parte baseada nesses quatro níveis.

Hoje, apresenta-se a necessidade de se desenvolver estudos sobre o impacto das modalidades de ensino, principalmente aquele a distância, que é aplicado mais recentemente nos programas de treinamento e desenvolvimento. A grande maioria dos estudos disponíveis avalia uma ou outra modalidade, fazendo alguma referência a outra metodologia sem, contudo, compará-las. E nos estudos disponíveis em relação ao ensino a distância, são os cursos de educação formal que constituem objetos de pesquisa, principalmente na graduação e pós-graduação.

Esta dissertação tem como objetivo avaliar o impacto do uso da tecnologia de ensino a distância em um programa de treinamento e desenvolvimento da Prefeitura Municipal de Curitiba em 2001. Como forma de análise foi avaliado o impacto dessa modalidade nos processos de planejamento e execução do programa e nos seus resultados, utilizando-se uma pesquisa exploratória por meio de um estudo de caso.

Já para a análise do impacto nos resultados do curso foram avaliados por meio de indicadores adaptando os quatro níveis de avaliação propostos por KIRKPATRICK (1967), que são: reações, aprendizado, comportamento no cargo e impacto. Foram definidos alguns indicadores que foram avaliados por uma amostra dos participantes do curso e suas respectivas chefias. Os resultados foram comparados

por meio da utilização do Método Genebrino ou Distancial², uma metodologia que possibilita analisar os dados qualitativos por índices parciais, grupais e global.

Com este estudo da avaliação do impacto da utilização de uma nova tecnologia de ensino em programa de treinamento e desenvolvimento na administração pública municipal, pretende-se colaborar para que sejam aprimoradas as formas de avaliação desses programas, bem como contribuir com os próximos estudos a serem realizados.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

O principal objetivo deste estudo é avaliar o impacto da utilização de uma nova tecnologia de ensino no programa de treinamento e desenvolvimento da Prefeitura Municipal de Curitiba.

1.1.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste estudo são:

- desenvolver um modelo de avaliação de impacto de introdução de uma nova tecnologia de ensino em programa de treinamento e desenvolvimento;
- avaliar os impactos nos processos de desenvolvimento e gerenciamento dos cursos (planejamento e execução) no programa de treinamento e desenvolvimento da Prefeitura Municipal de Curitiba;
- avaliar os impactos nos resultados do curso “A busca da excelência no atendimento ao cidadão”, que utiliza a modalidade de ensino a distância;
- avaliar os impactos nos resultados do curso “A busca da excelência no atendimento ao cidadão”, que utiliza a modalidade de ensino presencial.

² *Método Genebrino* ou *Distancial*, que mensura variáveis principalmente qualitativas, foi desenvolvido pelo Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento da ONU, em 1966, para medir a qualidade de vida da população. E até hoje é utilizado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud) para medir o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). No Brasil, utilizado por SLIWANY para calcular Índices de Qualidade de Vida e de projetos sociais como creches, ouvidorias, programas de educação, entre outros.

1.2 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

1.2.1 *Justificativa teórica*

Por meio deste estudo, busca-se contribuir para o aprofundamento da construção de conhecimento a respeito do impacto das modalidades distintas de ensino (presencial e a distância) nos programas de treinamento e desenvolvimento, bem como para o seu aperfeiçoamento, oferecendo subsídios para a análise dos resultados dessas modalidades.

Do mesmo modo, considera-se a sua pertinência quanto a poder vir a colaborar com os próximos estudos sobre este tema, fazendo avançar a avaliação de treinamento, especificamente no que se refere a metodologia de avaliação para as duas modalidades de ensino, de modo especial em programas de treinamento e desenvolvimento do setor público.

O ensino a distância e o treinamento e desenvolvimento têm sido objetos de diversos estudos, mas são poucos os que têm como objeto de análise o impacto da utilização do ensino a distância, considerado como uma nova tecnologia, em programas de treinamento e desenvolvimento principalmente no setor público.

1.2.2 *Justificativa prática*

Num cenário em que as mudanças vêm ocorrendo em um ritmo acelerado em função das conquistas científicas e tecnológicas, é indiscutível a necessidade de que as organizações sejam flexíveis para acompanharem tais transformações, sobretudo compreendendo o impacto da utilização de novas tecnologias.

Considerando que um dos desafios permanentes da gestão pública é otimizar o uso dos recursos humanos, físicos e financeiros, além de levantar e divulgar os resultados de seus processos internos e externos, este estudo se justifica pela proposição de instrumentos, os quais se pretende apresentar neste trabalho, para que os responsáveis pelos programas de treinamento e desenvolvimento possam levantar os

resultados e utilizá-los para apoiar a tomada de decisão nas diversas fases deste programa.

Desta forma, concorda-se com BRAMLEY (1996) que afirma ser o desenvolvimento de pessoal uma prioridade entre os que têm de competir com outros e mostrar um retorno para verificar se o treinamento e desenvolvimento foram eficientes. Sob tal perspectiva, torna-se interessante observar se a maioria dos objetivos foi alcançada de um modo razoavelmente econômico, se as atividades foram bem executadas e se o resultado foi positivo para a organização patrocinadora.

É nesta linha de intervenção que a Prefeitura Municipal de Curitiba desenvolve um programa de treinamento e desenvolvimento para seus servidores, por meio de ações definidas em um plano de capacitação para cada um dos órgãos da administração municipal, relacionadas com os planos estratégicos de acordo com a missão de cada um de seus órgãos institucionais.

O desenvolvimento de novos estudos que avaliem o impacto de uma nova tecnologia nos processos de planejamento, execução e nos resultados do treinamento e desenvolvimento, pode, portanto, ser de grande contribuição em programas para o setor público, pois são poucos os estudos que abrangem esses aspectos.

Finalmente, justifica-se a pertinência desta dissertação na medida em que se busca tornar possível colaborar para a melhoria do nível de efetividade dos programas de treinamento e desenvolvimento, permitindo a incorporação de novas tecnologias para o desenvolvimento dos servidores públicos e como consequência o aperfeiçoamento contínuo na prestação de serviços à população.

2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

Não podemos considerar inovação e tecnologia com o mesmo significado, pois em algumas situações ambas são confundidas. Desta forma podemos dizer de modo geral que a inovação é o processo e a tecnologia é a ferramenta, o instrumento utilizado para que aconteça a inovação.

Segundo RODRIGUES E ORNELAS (1987 p.26), existem duas correntes para a definição de tecnologia: uma que entende a tecnologia como “aplicação do conhecimento a qualquer processo de trabalho (Thompson,1967 e Perrow, 1972) e outra que a entende como o processo de produção de bens, inerentes aos equipamentos utilizados nessa produção (Woodward, 1977, Coelho, 1978).”

Já, para HATCH (1997, p.128), a tecnologia é definida como os meios de alcançar um resultado desejado em que estão presentes três características: a primeira compreende os objetos ou ferramentas que são utilizados na produção; a segunda seriam as atividades ou processos que abrangem métodos de produção e o terceiro seria o conhecimento necessário para desenvolver ou usar equipamentos, ferramentas e métodos para produzir um resultado particular.

No que se refere a nova tecnologia GOMES e GONÇALVES (1993, p.109) afirma que “não é necessariamente a tecnologia que se baseia em computadores, nem é aquela completamente inédita, mas sempre é a tecnologia nova para a empresa em questão, mesmo que ela não seja nova para o mercado.”

Como a tecnologia, a inovação também é entendida de diferentes formas por diferentes autores; na seqüência trazemos alguns conceitos utilizados na literatura.

RODRIGUES E ORNELAS (1987, p.26) consideram que a inovação pode ser tanto por adoção de uma nova tecnologia como a modernização das já existentes; desta forma, definem inovação tecnológica como “investimentos que implicaram mudança do processo de produção e/ou serviço”.

Para FURTADO, o conceito está relacionado com a questão econômica: (2000, p.1) “inovação é o resultado de numerosas interações entre vários atores e instituições que, juntos formam um rede por onde o conhecimento circula e se transforma muitas vezes, até chegar a um resultado econômico”.

A inovação tecnológica como a busca do contínuo aperfeiçoamento é dividida em três formas distintas por PUERTO (1999):

QUADRO 1.- FORMAS DE INOVAÇÃO

FORMAS DE INOVAÇÃO	TIPO DE VISÃO	PRIVILEGIA
Organização Processo Produto	Administrativa Das engenharias Das disciplinas projetuais	A gestão O processo produtivo O resultado

FONTE: Puerto (1999, p.12)

PUERTO (1999) afirma que as diferentes formas de inovação privilegiam diferentes níveis dentro da organização. A inovação que diz respeito à organização como um todo é vista como administrativa e privilegia toda a gestão da organização. A inovação do processo está relacionada diretamente ao processo produtivo, enquanto a inovação do produto privilegia o resultado.

Baseado no modelo de Henderson e Clark (1990), MORAES (1996, p.337) define os tipos de inovação da seguinte forma:

- a) incremental – reforça as capacidades tecnológicas da organização;
- b) radical – usa de novas capacidades técnicas e novos enfoques para solução de problemas;
- c) arquitetônica – não altera os conceito do produto e sim a forma como os componentes deste produto se organizam;
- d) modular – modifica somente os conceitos fundamentais do projeto e não o produto.

Para BARACCHINI (2002,p.106), a inovação para a administração pública passa a ter o mesmo significado que o utilizado no meio empresarial e é um processo que acontece a todo momento, sendo entendida como: “a utilização de algo novo ou a melhoria de um produto, processo ou costume com sucesso no mercado, por meio da criatividade, da responsabilidade, do comprometimento ou da simplicidade”.

Já no processo ensino-aprendizagem as tecnologias são vistas por ALAVA (2002, p.56) nem como auxiliares técnicos nem a pedra filosofal deste processo e sim “como elementos organizadores da ação formadora e das práticas de aprendizagem”. E para ARGENTA E BRITO(2000,p.5), a tecnologia educacional é “um processo sistemático de resolver problemas, porém a tecnologia educacional se refere aos fins da educação, ao uso dos processos tecnológicos para o ensino-aprendizagem”.

Para LITWIN (1997 p.9), “as inovações costumam ser definidas como uma nova proposta que inclui um melhoramento no sistema educacional ou nas práticas da aula.(...) As inovações pretendem substituir as práticas habituais por outras que, em geral, se formulam como novas e interessantes”.

Esse mesmo autor (2001, p.13) considera que o ensino a distância tem características bem específicas como: é uma forma de criar espaço para promoção e implementação de situações de aprendizagem que consiste na mediatização das relações entre os alunos e professores. E desta forma ele vem como uma inovação porque se propõe a “substituir a proposta de assistência regular à aula por uma nova proposta, na qual os docentes ensinam e os alunos aprendem mediante situações não convencionais, ou seja em espaços e tempos que não compartilham”.

A necessidade de reformar o ensino com a intenção de melhorá-lo implica inovação que, segundo LITWIN (2001, p.9) propõe “a utilização de novas tecnologias em aula e que implica novos projetos (...).Requer-se nesses casos reconhecer qual é a concepção de ensinar e aprender contida na inovação, para analisar possíveis contradições ou dificuldades na prática”.

LITWIN(1993)³ citado por LITWIN (1997, p.13) define tecnologia educacional como “o corpo de conhecimentos que, baseando-se em disciplinas científicas encaminhadas para as práticas do ensino, incorpora todos os meios a seu alcance e responde à realização de fins nos contextos sócio-históricos que lhe conferem significação”.

³ LITWIN, E. “Presentación”, em Cuaderno de la Cátedra de Tecnología Educativa, Buenos Aires, Faculdade de Filosofia e Letras , Oficina de Publicaciones, 1993.

SANCHO (1998, p.17) define tecnologia educacional como “todas ferramentas intelectuais, organizadoras e de instrumentos à disposição de ou criada pelos diferentes envolvidos no planejamento, na prática e avaliação de ensino”.

2.2. IMPACTO DA INOVAÇÃO

As contínuas e grandes mudanças transformam o mundo, diante disso, temos a constante necessidade de novas alternativas, ou seja, a utilização de novas tecnologias nos processos das organizações que procuram inovar. Os processos de inovação com as novas tecnologias afetam os processos internos e a forma de trabalho das pessoas nas organizações. São esses efeitos do uso de novas tecnologias na organização que chamamos de impacto da inovação.

Já, para TROSA (2001 p.315), “impactos são resultados a médio prazo ou efeitos a prazos mais longos. Eles podem ser mensuráveis e quando implicam questões de causalidade devem ser objeto de avaliações”.

Os resultados e efeitos – impactos - “não deveriam ser compreendidos como indicadores quantitativos de impacto, mas como indicadores qualitativos de direção, de pisca-pisca de alerta. Eles deveriam servir mais para ajudar a redefinir as políticas do que para encontrar os culpados,” afirma SCHICK⁴ citado por TROSA (2001 p.184)

2.2.1 Impacto da inovação nas organizações

As organizações utilizam-se de tecnologias e constantemente estão inovando a sua gestão, tanto de produtos e serviços como de processos: em decorrência disso o impacto da inovação da tecnologia nas organizações passa pelo desenvolvimento tecnológico.

Para RODRIGUES E ORNELAS, o desenvolvimento tecnológico teria três principais metas, que podemos considerar como uma categorização para os impactos

⁴ SCHICK, A. The Spirit of the reform. Managing the New Zealand State sector in a time of change.. Publicação do The States Services Comission. 1996.

de novas tecnologias, que seriam “a redução do esforço de trabalho, o aumento da produtividade, ou seja, a obtenção de mais produtos com igual ou menor quantidade de trabalho, e a melhoria da qualidade do produto.”(1987, p.26)

Quanto ao aumento de produtividade, como um impacto, MARTINS E POLAK (2001), afirmam que a produtividade está também relacionada com desempenho, mas para o caso de uma escola “é o dinamismo funcional de um sistema, cuja eficiência é mensurada face à quantidade e à qualidade do produto externo e ao potencial de realimentação do próprio sistema” (p.225) e está baseada nos seguintes conceitos:

produtividade-objetivo - o desejável, característica de qualidade; produtividade-resultado- rendimento; produtividade processo – relação de aspectos quantitativos e qualitativos; produtividade instrumento – produtividade da escola e instrumento de trabalho. Relação entre produto externo e potencial de realimentação do sistema. (p.232)

GOMES E GONÇALVES (1993, p.111) afirmam que “as inovações trazem mudanças radicais nas organizações, já que são capazes de alterar a forma de administrar a empresa ou até mesmo o local de trabalho.” Os autores realizaram uma pesquisa bibliográfica sobre impacto das inovações e mapearam os principais impactos da tecnologia nas empresas que foram agrupados com o foco a partir do indivíduo, passando pelo grupo, pela empresa até chegar ao impacto para o ambiente fora da organização, como mostra o quadro 2.

2.2.2 Impacto da inovação no ensino

No ensino, ARGENTA & BRITO, (1999, p.7) afirmam que a “tecnologia é apenas complementar e facilitadora da melhoria da administração (organização e eficácia da aprendizagem) do processo ensino–aprendizagem, permitindo a personalização deste e até mesmo um currículo único para cada aluno. É um desafio

experimentar novos métodos de ensinar, pois o papel do educador está mudando e são necessários recursos de aprendizagem para os novos formatos eletrônicos, além das ferramentas para a tecnologia educacional”.

QUADRO 2- MAPEAMENTO DOS PRINCIPAIS IMPACTOS DA TECNOLOGIA NA EMPRESA

NÍVEL MICRO	
FOCO	IMPACTO
Indivíduo	<ul style="list-style-type: none"> - Temores - Resistências - Ajustamento - Formação/enquadramento - Desempenho - Saúde ocupacional
Grupo	<ul style="list-style-type: none"> - Processos grupais: liderança, nível de relação - Organização - Resistências - Desempenho
Empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Organização e estrutura - Imagem - Competitividade - Administração - Desempenho - Qualidade e adequação do produto - Investimentos
Macroeconomia	<ul style="list-style-type: none"> - Produtividade - Produção de bens e serviços
Merc. Consumidor	<ul style="list-style-type: none"> - Produtos disponíveis
Merc. Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Nível de emprego - Nível de remuneração
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> - Contaminação - Ruído - Exploração de recursos

FONTE: Gonçalves e Gomes, 1993 p. 107

Para ALAVA (2002, p.218) as tecnologias estão a serviço dos projetos de formação e desta forma devem levar em consideração que a inovação é transformação, ensino é comunicação e aprendizagem é colaboração.

O principal impacto no ensino a distância, segundo LITWIN(2001, p.14), é a eficácia dos aspectos organizacionais e administrativos demonstrados por: “ágeis mecanismos de inscrição, distribuição eficiente dos materiais de estudo, informação

precisa, eliminando muitas barreiras burocráticas do ensino convencional; atenção e orientação aos alunos, tanto no período inicial do estudo como no seu transcurso”.

2.2.3 Impacto da inovação no treinamento a distância

O treinamento a distância vem sendo utilizado por diferentes organizações para atender às necessidades de capacitação principalmente dos profissionais que estão mais distantes dos locais onde se realizam os treinamentos presenciais.

O treinamento a distância tem algumas características específicas, que podemos considerar como impacto do uso do ensino a distância nos treinamentos e desenvolvimento. Estas características segundo PINTO (1999, p.411) são:

- a) INDIVIDUALIDADE – material individualizado, escolha de horário e de local de estudo a critério do treinando, respeito ao ritmo de aprendizagem de cada um, adaptação ao potencial e aos conhecimentos já dominados pelo aprendiz.
- b) ORGANICIDADE – módulos instrucionais formando unidades pedagogicamente elaboradas. Seqüência pedagógica bem concatenada.
- c) FLEXIBILIDADE – o treinamento é montado de acordo com as necessidades do treinando ou das unidades organizacionais.
- d) PRATICIDADE – divisão do conteúdo em doses homeopáticas, facilitando a aprendizagem; facilidade de estabelecer o nível de domínio da aprendizagem.
- e) CAPACIDADE DE MOTIVAR – o treinando não se sente passivo, escolhe o horário e o local de estudo que mais lhe convém, sabe de antemão as habilidades e os conhecimentos de que mais necessita, avalia seu próprio aprendizado.
- f) OBJETIVIDADE – objetivos bem definidos, em função da capacidade do treinando e das atividades que exerce.
- g) ECONOMICIDADE – possível economia de dinheiro e tempo
- h) EFETIVIDADE – aumento da produtividade para empresa como um todo.

Outra contribuição de PINTO (1999, p.413) é que a noção de que nem todos os conteúdos podem ser tratados na modalidade de ensino a distância e cita como exemplo as questões das tecnologias complexas e mudança de comportamento, além da necessidade de validar esta forma de treinamento antes de usá-la principalmente no que se refere ao número de treinandos, suas atividades e o tempo de validade do conteúdo a ser trabalhado.

Já, para KANAANE & ORTIGOSO(2001 p.37), o ensino a distância e presencial devem “coexistir em espaços próprios em processo de colaboração, sem disputa inócua, buscando garantir qualidade dos produtos educativos que oferecem. Deve haver espaço para a combinação do processo de ensino-aprendizagem convencional, com estratégias inovadoras, tanto presenciais quanto a distância”.

No que se refere à nova atitude do aluno perante o ensino a distância, KANAANE & ORTIGOSO (idem, p.36) apontam que o aluno tem que estar disponível para “atuar como co-responsável pela eficácia dessa modalidade de ensino, empreendendo ações que venham contribuir de maneira efetiva para a excelência nos processos de ensino”.

Neste sentido DEPOVER afirma que: “gerações de pesquisa em treinamento educativo tem dito e repetido que o que faz o interesse pedagógico de uma tecnologia é antes de tudo a pertinência dos modelos de aprendizagem que ela permite empregar. A escolha fundamental não se situa no fato de optar por tal tecnologia, mas na decisão de conceber uma seqüência ou um ambiente de aprendizagem segundo um modelo pedagógico adequado aos efeitos esperados na aprendizagem.”. (2002, p.153)

Assim, observamos que o ensino a distância não é uma tecnologia inédita na educação, pois já temos estudos que falam da sua aplicação desde o final do século XIX, mas podemos dizer que é uma inovação na utilização em treinamentos e desenvolvimento, principalmente na administração pública.

O ensino a distância é considerado como a tecnologia da esperança por NISKIER. Diz ele que com o início do seu uso, (2001, p.19), “ampliou-se a noção de ensino, antes centrada somente na precária sala de aula, para alternativas audaciosas, representadas pela entrada em cena, a partir da década de 80, de satélites, vídeos, microcomputadores e correio eletrônico, como se transformássemos o mundo da fantasia em realidade”.

MILKOVICH E BOUDREAU (2000, p.361) argumentam que uma vantagem do treinamento a distância é permitir a “distribuição rápida e consistente de experiência do treinamento entre um grande número de indivíduos, sem a limitação de tempo dos instrutores ou da logística necessária para se colocar alunos e instrutores em um mesmo local e hora”.

MILKOVICH E BOUDREAU (idem, p.360) fazem uma projeção dizendo que “o futuro do treinamento pode estar na aprendizagem a distância, através do uso de uma ampla variedade de tecnologias para ligar eletronicamente as pessoas, ou exportando o conhecimento através de áudio e vídeo e da Internet”.

Outros impactos do ensino a distância no treinamento e desenvolvimento seriam a redução de custos, como afirma, NISKIER (2001,p.41) e a sua eficiência que pode ser identificada pela racionalização dos processos como DALMAU (2001, p.107) afirma que “há uma tendência das empresas agilizarem seus processos de treinamento através da utilização dos meios a distância”

2.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Conforme uma pesquisa realizada por ALBUQUERQUE e FISCHER (2001) com gestores, os principais desafios estratégicos da gestão de pessoas são para os próximos dez anos, principalmente:

- atrair, capacitar e reter talentos (64,2%);
- gerir competências (48,36%);
- gerir conhecimentos (46,70%), e

– formar o novo perfil de profissionais demandado pelo setor (45,80%).

Tais desafios estão relacionados ao desenvolvimento contínuo das pessoas, de modo que o treinamento e o aperfeiçoamento em uma organização deixam de ser vistos como atividades realizadas tão-somente pelo setor de recursos humanos, passando a compor elementos fundamentais e estratégicos de uma gestão.

Alguns autores alertam que a função de treinamento e a do desenvolvimento devem contribuir para o alcance dos objetivos da organização e para o crescimento da efetividade do trabalho sob dois aspectos principais: manter as habilidades presentes e preparar as pessoas para os novos desafios.

Conforme MEIGNANT (1999, p.279),

o paradigma tradicional da formação na empresa, em que a formação é antes de mais nada um instrumento de adaptação da mão-de-obra às exigências da organização do trabalho, está hoje largamente obsoleto. Dá lugar a um paradigma mais exigente em que a gestão da competência individual e coletiva é a chave da antecipação permanente pela organização das exigências do ambiente que a financia diretamente (clientes, acionistas) ou indiretamente (contribuintes, utentes).

A idéia de que o treinamento e o desenvolvimento podem resolver todos os problemas organizacionais está equivocada, pois enquanto educação continuada pode resolver alguns dos problemas, tal como aponta LE BOTERF *apud* FLEURY e FLEURY (2001).

No quadro a seguir, descreve-se uma distinção do que pode ser trabalhado com a educação continuada e o que depende de experiência profissional ou social e da própria educação formal.

QUADRO 3 – PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

TIPO	FUNÇÃO	COMO DESENVOLVER
Conhecimento teórico	Entendimento e interpretação	Educação formal e continuada
Conhecimento sobre os procedimentos	Saber como proceder	Educação formal e experiência profissional
Conhecimento empírico	Saber como fazer	Experiência profissional
Conhecimento social	Saber como se comportar	Experiência social e profissional

Conhecimento cognitivo	Saber como lidar com a informação, saber como aprender	Educação formal e continuada e experiência social e profissional
------------------------	--	--

FONTE: FLEURY E FLEURY (2001, p.192)

Já MILIONI (1999, p.296) afirma que “é essencial que se faça a distinção entre os problemas organizacionais e humanos que possam ser ou não tratáveis por T&D [treinamento e desenvolvimento]”. E os problemas que podem ser tratáveis por meio de T&D devem ser levantadas suas causas, os seus efeitos e quais as suas conseqüências para que o treinamento e desenvolvimento possam ter indicadores precisos para intervenção.

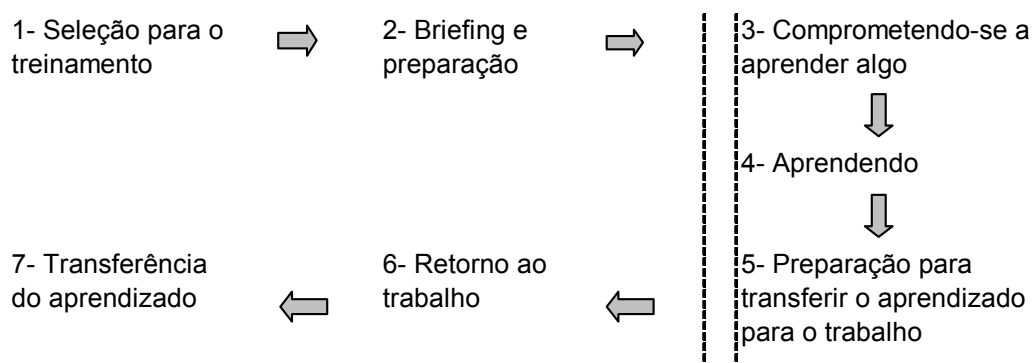
Por sua vez, SENGE afirma que “a longo prazo, a única fonte permanente de vantagem competitiva da organização é a capacidade de aprender mais depressa do que os concorrentes.” Afirma, ainda, que “as pessoas nas organizações que aprendem serão capazes de almejar a criação ao invés de simplesmente reagirem ao novo mundo emergente.” (1997, p.10-11)

E no contexto de uma organização que aprende e está bem estruturada, o treinamento e desenvolvimento deveriam estar incluídos nos planos para aprimorar a prática gerencial e do conjunto da força de trabalho, permitindo mudanças para a direção desejada.

A seguir apresenta-se o fluxo do T&D dentro do contexto organizacional, proposto por BRAMLEY (1996 p.53), onde o pontilhado na figura 1 representa a distância entre o trabalho e as atividades de treinamento.

Esta figura demonstra um modelo do ciclo de aprendizagem que começa na escolha do indivíduo para o treinamento e, logo em seguida em uma situação fora do ambiente de trabalho desenvolve-se uma atividade de T&D onde o indivíduo se dispõe a aprender e a preparar-se para transferir o que aprendeu para as situações de trabalho.

FIGURA 1 – FLUXO DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO



FONTE: BRAMLEY (1996, p.53)

Já para ALECIAM (2001) o T&D é uma das alternativas que vem preencher uma distância entre o ponto de partida (A) e a situação de chegada (B), onde a situação A evidencia o que está faltando e a situação B indica a respectiva presença.

Na visão de MEIGNANT (1999, p.60), os objetivos de uma política de formação são “consolidar o existente, acompanhar e facilitar as mudanças e preparar para o futuro”. Cada um desses objetivos remete a curto (operacional), médio e longo prazo (preparação para o futuro). Desse modo, o autor tipifica os objetivos em oito categorias, em dois níveis de prazos, como descritos no quadro a seguir:

QUADRO 4 – TIPOS DE OBJETIVOS EM DIFERENTES NÍVEIS DE PRAZOS

CURTO PRAZO	MÉDIO/LONGO PRAZO
<ul style="list-style-type: none"> - Desempenho da unidade (qualidade, produtividade...) - Desempenho individuais no emprego 	<ul style="list-style-type: none"> - Investimentos (máquinas, informática) - Mudanças de organização (polivalência) - Evolução de carreira (integração, promoções, mobilidade interna, mobilidade externa) - Evolução das profissões - Evolução das qualificações - Objetivos específicos

FONTE: MEIGNANT, 1999, p.60

BELLONI (2001) compreende que a transformação da educação é um momento pós-fordista, no qual a produção em massa foi substituída por uma produção mais flexível, levando em consideração a escolha dos consumidores. A partir de tal pressuposto, a economia exige inovação e flexibilidade na gestão da organização e espera dos trabalhadores a polivalência e a flexibilidade e desta forma muitas organizações têm se preocupado cada vez mais com a educação dos seus trabalhadores, e vêm apresentando transformações.

Em função dessa mudança, o autor acredita que “as conseqüências para o campo da educação são claras: necessidade de reformular radicalmente a formação inicial, de desenvolver ações integradas de formação contínua, ao longo da vida, e de

transformar os locais de trabalho em organizações de aprendizagem”. (BELLONI, 2001, p.22)

De fato, a educação contínua do trabalhador se faz necessária. Para ARETIO (1994, p.116), trata-se de um princípio básico do sistema educativo, pois somente a educação que se realiza ao longo da vida pode abarcar as diversas áreas do conhecimento, relacionar-se com diferentes níveis de educação e com o conjunto dos saberes produzidos. Ao contar com a colaboração das instituições e agentes de transmissão, é compartilhada ou reproduzida de várias maneiras.

ARETIO (idem, p.120) apresenta três tipos de educação permanente:

- a formação acadêmica;
- a formação para o ócio e para a convivência, e
- a atualização profissional.

No que tange ao objeto de estudo desta dissertação, o treinamento e o desenvolvimento estão voltados à modalidade de atualização profissional.

2.3.1 Conceitos de treinamento e desenvolvimento

Observou-se que autores dedicados a conceituar treinamento e desenvolvimento apresentam visões diferentes sobre o assunto.

Pela definição de HAMBLIN (1978, p.21), treinamento é “como qualquer atividade que procura, deliberadamente, melhorar a habilidade de uma pessoa no desempenho de um cargo (ao contrário de educação que se ocupa principalmente com o desenvolvimento pessoal em oposição à relevância direta ao cargo)”.

Para MEIGNANT (1999, p.283), o papel do treinamento e do desenvolvimento, isto é, da formação é “transmitir ao assalariado, ao mesmo tempo, o saber básico necessário, o saber-fazer da profissão, as capacidades de adaptação e o poder fazer. Trata-se de dar sentido e conteúdo organizativo a um compromisso necessário”. MEIGNANT (idem) distingue ações de formação de curto, de médio e de longo prazo.

Em curto prazo, são as ações que têm como objetivo um aperfeiçoamento no desempenho do trabalhador, como é “o caso, essencialmente, das ações de aperfeiçoamento de um assalariado no seu posto de trabalho e das ações de formação

coletivas que procuram obter um resultado preciso num desempenho de conjunto”. MEIGNANT (1999, p.266)

Em médio e longo prazo, são “as ações que acompanham uma transformação mais global (...) em relação às quais é metodologicamente impossível e, em termos de gestão, inútil procurar, *a posteriori*, isolar o impacto específico da formação”. (MEIGNANT, idem, p.266)

Por sua vez, CHIAVENATO (1999) entende que os prazos curto, médio e longo são variáveis que distinguem a formação de treinamento e de desenvolvimento. Em função dos prazos, os objetivos passam de amplos até restritos, sendo distintos seu produtos. Assim, a formação pode estar voltada ao mercado de trabalho, o desenvolvimento à carreira e o treinamento focado no cargo que a pessoa ocupa na organização. Tais conceitos estão sintetizados no Quadro 5.

QUADRO 5- TIPOS DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

TIPO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL	ESCOPO	OBJETIVOS	EXTENSÃO DE TEMPO	CARACTERÍSTICAS
FORMAÇÃO	Prepara e forma a pessoa para exercício da profissão no mercado de trabalho	Amplos e imediatos	Longo Prazo	Qualifica para futura profissão. Dada nas escolas e mesmo dentro das organizações
DESENVOLVIMENTO	Amplia e aperfeiçoa a pessoa para crescimento profissional na carreira na organização	Menos Amplos	Médio Prazo	Proporciona conhecimentos e prepara para funções complexas. Dado em organizações
TREINAMENTO	Prepara a pessoa para ocupar determinado cargo na organização	Restritos e imediatos	Curto Prazo	Fornecer o essencial para o cargo atual, nas organizações ou em empresas especializadas

FONTE: CHIAVENATO, 1999, p.22

De acordo com CHIAVENATO (1999, p.28), o treinamento é um processo com quatro etapas relacionadas entre si:

- a) Diagnóstico da situação, no qual é realizado o levantamento de necessidades em três níveis: do sistema organizacional, do sistema de

treinamento e do sistema de aquisição de habilidades. Este diagnóstico é baseado:

- no alcance dos objetivos da organização;
- na determinação de requisitos básicos da força de trabalho;
- nos resultados da avaliação de desempenho;
- na análise de problemas de produção (*a priori* ou *a posteriori*);
- na análise de problemas de pessoal e
- na análise de relatórios e outros dados.

b) Decisão quanto à estratégia, ou seja, quanto à programação do treinamento respondendo às seguintes questões:

- Quem treinar?
- Quem treinará?
- Como?
- Em quê?
- Onde?
- Quando?
- Quanto?

c) Implementação ou ação na fase de execução do treinamento:

- - Aplicação dos programas.

d) Avaliação e controle do treinamento por meio de:

- Acompanhamento;
- Verificação ou medição;
- Comparação da situação atual ou situação anterior.

MILKOVICH E BOUDREAU (2000, p.238) consideram o treinamento um processo do desenvolvimento. Para os autores, treinamento é “um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”. Desenvolvimento é “o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros

membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento mas também a carreira e outras experiências”.

Dessa forma, organizações vêm se dedicando a formar seus colaboradores, pois seus interesses, além de econômicos, são de ter um trabalhador com qualidade de vida e satisfeito. Assim, deixam de ver a capacitação como atividade geradora de gastos e passam a tê-la como função que traz benefícios econômicos para a organização fazendo que atinja, com mais eficiência, eficácia e efetividade os seus objetivos e também colaborando para a melhoria da qualidade de vida do trabalhador.

Assim, pode-se afirmar que treinamento e desenvolvimento pressupõem os seguintes conceitos:

- um processo sistemático com planejamento e controle;
- instrumentos capazes de desenvolver ou modificar conhecimentos, habilidades e atitudes;
- foco tanto na pessoa, em sua particularidade, quanto no grupo;
- interesse em melhorar o desempenho presente e o trabalho futuro, ampliando a efetividade da organização.

2.4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

No atual cenário de inovações tecnológicas e de grandes mudanças nos processos internos e externos das organizações, têm ocorrido significativas transformações no setor público. Na interpretação de LEMOS (1998), em função dessa nova realidade, o Estado tende a se tornar mais eficiente, mais produtivo e com maior capacidade de planificação na busca de seus objetivos.

Outras instituições da sociedade também se vêem na premência de passar por reestruturações, como forma de constituírem sustentação para enfrentar as exigências e demandas constatadas no âmbito das relações sociais. Para WILHEIM (1999, p.23), a reestruturação no Estado acontece a partir de uma redefinição de sua própria razão de ser, assim como sua relação com as demais instituições. Os desafios colocados às instituições são a análise e o aperfeiçoamento de seu desempenho interno, de sua

eficácia e eficiência e o contexto das novas realidades em um mundo em transformação.

O desenvolvimento do potencial humano do servidor público é uma das formas de influenciar a transformação das organizações públicas com propostas de aperfeiçoamento, tendo como opções metodológicas, atualmente, a educação presencial e a educação a distância, cada vez mais reconhecidas como mecanismos que se complementam na oferta de acesso ao saber.

PACHECO, ao fazer a apresentação do *Guia de Gerenciamento do Setor Público* (ALECIAM, 2001, p.10), afirma que os desafios da gerência pública são mais complexos, porém, mais desafiadores e mais estimulantes, podendo ser citados alguns deles: a difusão e o conflito de interesses dos beneficiários; os papéis de cidadãos e usuários ao mesmo tempo; a burocracia mais rígida; a finalidade da organização pública, definida por lei, a busca da eficiência e da eficácia deve estar baseada no aprofundamento da democracia.

A gestão dos recursos humanos no setor público tem como objetivo agilizar a administração direta para atender as atuais demandas da sociedade; nesse contexto, o treinamento e o desenvolvimento adequados seriam formas indispensáveis para esse alcance. Para MIRANDA (1997, p.242), quando os “servidores assimilarem a importância do seu trabalho para o país e exercerem o duplo papel de agentes e beneficiários do seu trabalho, poderemos ter dado um passo importante para a melhor contínua da administração pública brasileira”.

Além de ser agente e beneficiário, o servidor público é o acionista de todas as ações, isto é, aquele que financia a organização – como cidadão – ao contribuir para a arrecadação dos impostos. Esta é uma das principais diferenças que apresenta em relação aos trabalhadores da iniciativa privada.

LEVY (1997, p.9) recomenda que a área de treinamento deve estar em relação direta com o plano de recursos humanos e o plano estratégico da organização para “poder identificar com precisão quais são as novas habilidades e conhecimentos a serem absorvidos pelos indivíduos ou, ainda, oferecer alternativas desejadas pelos indivíduos para o seu aperfeiçoamento profissional”.

Quanto à forma da capacitação, LEVY (1997, p.9) afirma que esta deve

verificar as diferentes modalidades de treinamentos existentes, comparando-os em termos de eficácia e custos. Há um campo largo de ação no uso de recursos internos à organização, desde que essa apóie seu sistema de capacitação. Muito também pode ser feito pelo ensino auto-instrucional e não faltam tecnologias para implementá-lo.

LEVY (idem, p.10) salienta que estão surgindo muitas iniciativas bem-sucedidas de mudança organizacional e, desta forma, a capacitação tem um papel relevante, pois “o resultado dos treinamentos pode se fazer sentir, de imediato, no nível de motivação; e, em seguida, em iniciativas de transformação de uma realidade que está a exigir uma reestruturação profunda e urgente”.

A formação dos servidores públicos com competência, ou seja, com um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes para analisar os problemas socioeconômicos e buscar soluções, de acordo com SOUZA (2001, p.1) “passou a ser vista pelos governos como uma estratégia de transformação do Estado, colocando-o efetivamente a serviço da sociedade”.

SOUZA (2001, p.10) argumenta que, no Brasil,

os programas de formação de servidores públicos vieram no bojo dos processos de reforma dos aparatos estatais. As inovações quanto ao tipo de formação e o perfil dos egressos foram e são definidos pelas tendências mundiais, pelo contexto político-econômico e pelo modelo do Estado. (...) Dessa forma, é possível concluir que nenhum processo de reforma, nenhum sistema gerencial pode prosperar sem o desenvolvimento de pessoas, por meio da formação de alta qualidade.”

RIBEIRO (2001, p.7) afirma que o treinamento é a “atividade direcionada para sanar uma discrepância de desempenho oriunda da falta ou pouco desenvolvimento de uma habilidade cognitiva, motora ou atitudinal”. O autor sugere que alguns problemas podem ter soluções eficazes sob forma de treinamento. Entre eles, estão:

- a) a necessidade de um foco certo, com problemas de desempenho muito bem definidos, metas e objetivos organizacionais conhecidos e compartilhados, de

forma que o treinamento sirva como suporte à implementação das atividades de planejamento e desenvolvimento organizacional;

- b) objetivos muito bem definidos e estruturados, que visem a sanar os problemas identificados nas avaliações individuais e organizacionais;
- c) entendimento de que vários dos problemas organizacionais não são, necessariamente, resolvidos via treinamento (ou pelo menos, por treinamento na parte onde eclode o problema), podendo ser, também, de natureza material, organizacional ou liderança. (RIBEIRO. 2001, p.7)

Quanto ao processo de treinamento na administração pública, RIBEIRO (idem, p.11) afirma que deve estar voltado para uma “sistemática de treinamento com foco estratégico e baseada no atendimento de problemas de discrepância de desempenho ou implementação de novas habilidades tecnológicas ou estratégicas”.

Para o mesmo autor, a efetividade do treinamento depende “da definição (com maior ou menor precisão) da discrepância de desempenho a ser atingida, pois sem essa definição o que se passa a fazer é uma tentativa de formação, que normalmente é frustrada pelo curto tempo de duração das cargas horárias e pela não aplicação do conhecimento no trabalho”. RIBEIRO (ibid, p.11)

2.5 MODALIDADES DE ENSINO

Para DEMO (1999), a educação é essencialmente a auto-educação, ou seja, não é tanto obra de arte do educador, mas do educando, pois, para o autor, a relação entre o educador e o educando não é uma relação de um sentido só, mas ambos se educam e auto-educam.

PERRENOULD (1999, p.56) entende que cada vez mais o ensino tem de levar em consideração as diferenças individuais, propondo metodologias personalizadas para seus alunos.

PIMENTEL e ANDRADE (2002) apresentam os modelos de educação em função do tipo de comunicação predominante entre professores e alunos. Levam em conta desde a difusão no meio onde não exista a interação até a cooperação no

processo de compartilhamento do que foi aprendido, além da auto-instrução, que depende totalmente do indivíduo que está aprendendo, conforme definem:

1.Difusão: Professor estabelece comunicação com aluno mas não existe a comunicação do aluno para o professor (não existe interação). Ex: Cursos televisionados, livros, tutoriais em rede etc.

2.Tutoração: Ocorre a interação, contudo, a comunicação é predominantemente no sentido do professor para o aluno. A comunicação no sentido inverso, do aluno para o professor, é ocasional e esporádica. Ex: Explicação de um conteúdo (a ênfase é dada na comunicação do professor para o aluno, embora possam existir algumas poucas interrupções para o aluno esclarecer alguma dúvida); cursos via Internet, em que a ênfase é a leitura de material didático, embora o aluno possa enviar algumas poucas mensagens por correio-eletrônico.

3.Moderação: A comunicação entre professor e aluno é equilibrada. Não existe (ou existe pouca) predominação de ambas as partes. Ex: Algumas aulas particulares, diálogos etc.

4.Orientação: A comunicação é predominantemente do aluno para o professor. Ex: Orientação de testes e trabalhos científicos; casos em que o professor precisa compreender o aluno (que comunica-se mais) para só então poder orientar ou tirar uma dúvida específica (professor comunica-se menos).

5.Participação (ou Colaboração): A interação entre professor e aluno pode seguir qualquer modelo acima - a diferença consiste na existência de interação propositada e incentivada *entre* os alunos. Esta interação não é vista como “algo ruim” ou ineficiente, embora a participação de todos não seja obrigatória, não exista comprometimento. Ex: Debates.

6.Cooperação: Cada participante compartilha informações aprendidas, trocam idéias e alinham esforços para estudar algo em comum. A interação é equilibrada e contínua, existe comprometimento, não existe a clara distinção entre “professor” e “aluno”. Ex: Grupo de estudo.

7. Auto-instrução: O próprio indivíduo é responsável pela sua instrução. A ênfase está no controle autônomo de seu estudo – objetivos, planejamento e outras estratégias são estabelecidas pelo próprio aprendiz. Ex: O desenvolvimento de uma

pesquisa, o trabalho de um cientista, o estudo através de materiais encontrados e selecionados a partir de uma busca na Web etc. PIMENTEL e ANDRADE (2002,p.5)

A ênfase da educação passou do ensino para a aprendizagem. Deve estar centrado no aluno, ou no aprendente, como denomina BELLONI (2001).

HAMBLIN (1978, p.38) apresenta três categorias de aprendizado: conhecimento (cognitivo/pensar), habilidades (psicomotor/agir) e atitudes (afetivo/sentir). Essas categorias correspondem ao que Bloom, Krathweohl e Masia distinguem como classificação meramente didática, pois, na realidade, não há uma linha divisória entre elas, uma vez que estão inter-relacionadas.

MEIGNANT (1999, p.53) entende que “formar uma pessoa é permitir-lhe adquirir mais conhecimentos e saber-fazer práticos. Mesmo que a formação seja dispensada simultaneamente a um grupo de pessoas que ocupe postos comparáveis, ainda assim é cada indivíduo de per si, na sua singularidade, portador das suas experiências anteriores, que vai aprender”.

Para ROSS et al. (1997, p.56), tanto individualmente como em equipes, a aprendizagem se dá de forma cíclica na ação, reflexão e repouso.

Em relação às estratégias da formação contínua, BUENO (2001, p.46) afirma que

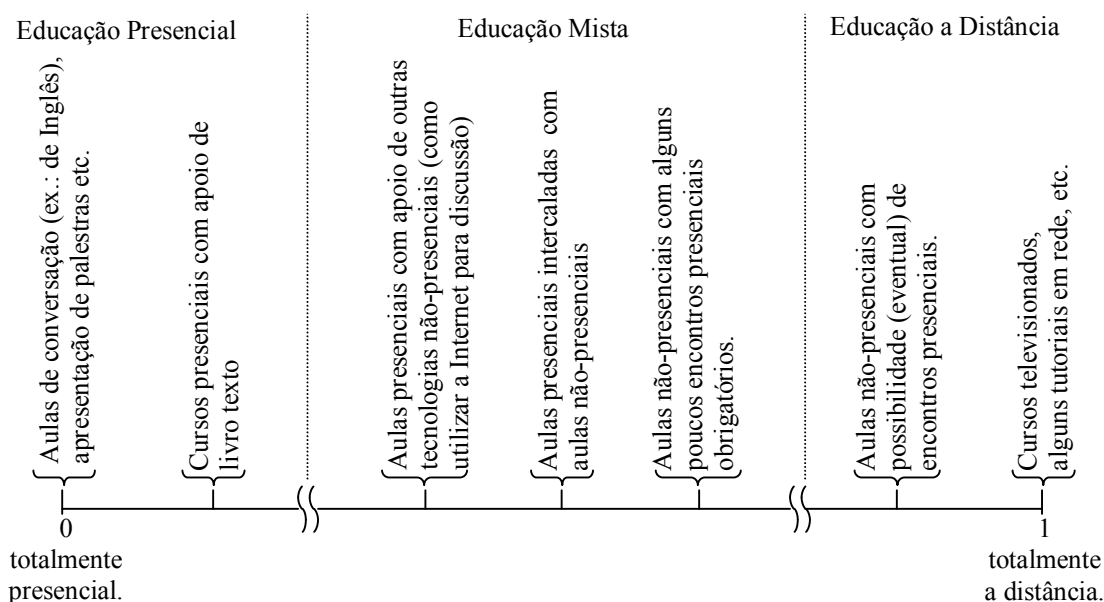
talvez o mais significativo seja assumir que aquelas [estratégias da formação contínua] têm de ser necessariamente diversas e multivariadas porque cada contexto de formação é diferente. Igualmente, não devemos olvidar que para decidir que estratégias são as mais pertinentes devemos pensar nas instituições, nos programas e nos formadores que planejaram, desenvolveram e avaliaram a formação. Estes elementos, juntamente com o estudo das necessidades e os perfis profissionais, são essenciais para a tomada de decisões em relação com as estratégias de formação no contexto de formação ocupacional.

O ensino pode ser desenvolvido por meio de duas modalidades – a presencial e/ou a distância – e existem algumas diferenças entre o desenvolvimento de cada um deles; a principal é a separação física e temporal entre o professor e o aluno.

Com base na teoria da informação, PIMENTEL e ANDRADE (2002, p.4) classificam os sistemas educacionais de três formas, conforme a Figura 2. os autores definem educação a distância “como o processo educacional em que a maior parte da

comunicação é mediada através de tecnologias capazes de superar a distância física entre alunos e professores“.

FIGURA 2 – CLASSIFICAÇÃO DOS SISTEMAS EDUCACIONAIS EM FUNÇÃO DO TEMPO DE COMUNICAÇÃO PRESENCIAL E A DISTÂNCIA



FONTE: PIMENTEL e ANDRADE (2002, p.4)

2.5.1 Ensino a Distância

No Brasil, a educação a distância está contida na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, a qual estabelece que "o Poder Público incentivará o desenvolvimento e a veiculação de programas de ensino a distância, em todos os níveis e modalidades de ensino, e de educação continuada". (Art. 80 da Lei 9394, de 10 de dezembro de 1996)

A categorização dos programas de educação a distância no Brasil é feita por ALONSO (1996, p.61) da seguinte forma: a primeira categoria seria a de formação geral destinada à população em geral normalmente veiculadas por meio da TV, rádio ou correspondência; a segunda categoria seria a destinada à formação de professores, principalmente para os leigos para formação de segundo grau, e a terceira forma seria

para a formação profissional que visa à capacitação técnica do quadro de pessoal das empresas.

ARETIO (1994, p.50) define ensino a distância como

um sistema tecnológico de comunicação bidirecional, que pode ser massivo e que substitui a interação pessoal entre professor e aluno em aula, como meio preferencial de ensino, por uma ação sistemática e conjunta de diversos recursos didáticos e o apoio de um organização e tutoria que propiciam a aprendizagem independente e flexível dos alunos.

Ao analisar definições de dezoito autores, ARETIO (idem) destacou as seguintes características respectivas ao ensino a distância:

- separação professor-aluno;
- utilização de recursos técnicos de comunicação;
- organização de apoio, tutoria;
- aprendizagem independente e flexível;
- enfoque tecnológico;
- comunicação em massa;
- procedimentos industriais.

ARETIO (1994) também considera que os principais objetivos do ensino a distância sejam: democratizar o acesso à educação, propiciar um aprendizado autônomo e ligado à experiência, desenvolver um ensino inovador e de qualidade, fomentar a educação permanente e reduzir os custos.

ARREDONDO (1999, p.49), professor da Uned, na Espanha, conceitua ensino a distância como:

um sistema didático-tecnológico desenhado para promover/facilitar o processo de ensino-aprendizagem a um número massivo de alunos individual e autônomos, isolados e dispersos, sem a presença física simultânea do professor; através de uma organização central e periférica dotada de recursos docentes e administrativos e de serviços necessários que possibilitam a intercomunicação bidirecional entre professores e alunos, mediante a utilização de recursos didáticos específicos e a aplicação de novos recursos tecnológicos e de apoio assistencial ao professor tutor.

ARREDONDO (idem) menciona as seguintes características definidoras do ensino a distância:

- separação professor/aluno;

- sistema multimídia;
- aprendizagem individual autônoma;
- organização de apoio;
- comunicação bidirecional;
- procedimentos industriais;
- efeito multiplicador;
- economia;
- comunicação massiva;
- respostas às demandas sociais;
- conversação didática interativa;
- flexibilidade;
- tutoria.

Por sua vez, os autores MARTINS e POLAK (2001, p.333) afirmam que o ensino a distância propicia o reconhecimento da “competência do estudante em realizar sua auto-aprendizagem a partir dos conteúdos contidos em programas preparados para ele”.

COMEL (2001, p.172), entende que o material impresso é um elemento determinante da qualidade na modalidade de ensino a distância e é mais uma tecnologia, um meio para atingir um fim. O bom material impresso estará sempre dirigido ao aluno que vai aprender a pensar. Entretanto, MARTINS e POLAK (2001, p.334) apresentam as seguintes vantagens e desvantagens constantes no material impresso para educação a distância:

QUADRO 6 – VANTAGENS E DESVANTAGENS DO MATERIAL IMPRESSO NO ENSINO A DISTÂNCIA

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> - Portátil - pode ser usado em qualquer lugar e momento. - O estudante está acostumado a manuseá-lo e não precisa de nenhum equipamento auxiliar. - Custo efetivo relativamente baixo e de fácil 	<ul style="list-style-type: none"> - Não apresenta possibilidade de interação com o estudante. - Só permite imagens estáticas, impedindo o desenvolvimento de conceitos visuais facilitados pelas animações ou pelo som.

multiplicação. - Disponibilidade de grande quantidade de manuais já produzidos, abrangendo quase todos os assuntos.	- Requer destreza de leitura ou domínio de línguas estrangeiras. - Dificuldade em receber a atualização de conteúdos pelo leitor.
--	--

FONTE: MARTINS e POLAK (2001, p.335)

De acordo com ARETIO (1994, p.317), a tutoria no ensino a distância pode ser feita por meio de complementação dos cadernos e trabalhos práticos e seu envio ao tutor; de correspondência; de contatos telefônicos e telemáticos; de contatos pessoais do professor, com sessões presenciais de tutoria.

A relação dos recursos com a aprendizagem é apontada por NOBIS *apud* ARETIO (1994, p.253), conforme o Quadro 7.

QUADRO 7 - COMO APRENDEMOS E RETEMOS

COMO APRENDEMOS	COMO RETEMOS
1% mediante o paladar	10% do que se lê
1,5% mediante o tato	20% do que se escuta
3,5% mediante o olfato	30% do que se vê
11% mediante a audição	50% do que se vê e escuta
83% mediante a visão	70% do que se diz e discute
	90% do que se diz e logo se faz

FONTE: Norbis (1971) *apud* ARETIO (1994, p.253)

Os recursos utilizados no ensino a distância são divididos por gerações. ARETIO (1994, p.248-9) classifica-os da seguinte forma:

- *primeira geração* – material impresso muito rudimentar;
- *segunda geração* – rádio e tv (anos 70) e texto escrito apoiado por outras mídias, além do uso do telefone para contato do tutor com os alunos;
- *terceira geração ou educação telemática* - os meios educativos se integram com as telecomunicações, diminuindo as limitações espaço-temporais e ampliando a melhora do processo interativo.

Relativamente à finalidade dos recursos, BELLONI (2001, p.54) ressalta que “na EAD, a interação com o professor é indireta e tem de ser mediada por uma combinação dos mais adequados suportes de comunicação, o que torna essa

modalidade de educação bem mais dependente da mediatização do que a educação convencional, de onde decorre a grande importância dos meios tecnológicos”.

Assim, “a interação entre o professor e o estudante ocorre de modo indireto no espaço (a distância, descontígua) e no tempo (comunicação deferida, não simultânea) o que acrescenta complexidade ao já bastante complexo processo de ensino e aprendizagem na EAD”. (BELLONI, 2001, p.54)

ARETIO (1994, p.97) destaca pontos positivos e pontos a melhorar na educação a distância. A abertura, a flexibilidade, a eficácia, a formação permanente e personalizada e a economia seriam os pontos positivos.

Os inconvenientes seriam: a baixa socialização, a dificuldade de atingir objetivos afetivos e atitudinais, o empobrecimento do relacionamento professor-aluno, a exigência de planejamento rigoroso e de longo prazo.

Outro ponto se refere à homogeneidade dos materiais que podem restringir a criatividade e a espontaneidade dos alunos. Para o autor, estes precisam ter domínio da compreensão de textos e dos meios de comunicação.

Além disso, a avaliação tende a ser menos fidedigna quando feita a distância; a taxa de evasão nessa modalidade de educação pode ser mais acentuada; pode haver maiores gastos iniciais e exigência de serviços administrativos mais complexos se comparados ao ensino presencial.

Para MARTINS (2001 p.19), na educação a distância, os momentos com a presença física do professor são indispensáveis, mas esta modalidade supera o tempo e o espaço e se adapta ao cliente: o aluno é o alvo e o objeto do processo. Além da interatividade, inovação, criatividade, flexibilidade, a interdisciplinaridade é uma das condições para a EAD.

2.5.2 Ensino Presencial

Conforme MORAN (2002), “hoje temos a educação presencial, semi-presencial (parte presencial/parte virtual ou a distância) e educação a distância (ou virtual). A presencial é a dos cursos regulares, em qualquer nível, no qual professores

e alunos se encontram sempre num local físico, chamado sala de aula. É o ensino convencional”. Portanto, o ensino presencial é uma metodologia que requer a interação pessoal entre professor e aluno em sala de aula, isto é, no mesmo espaço e ao mesmo tempo.

EBOLI (2001) afirma que a tendência da educação no século XXI é passar da modalidade “presencial ou virtual para presencial e virtual” que não estariam mais separadas, mas seriam complementares. Contudo, uma pesquisa realizada pelo *E-learning.Brasil News* aponta o ensino presencial como o meio mais utilizado para o treinamento no Brasil; todavia a tendência para 2003 é que as organizações executem a maior parte dos seus treinamentos por meio de educação a distância, via Internet, conforme os dados da tabela a seguir.

TABELA 1 – MÉTODOS DE TREINAMENTOS UTILIZADOS PELAS EMPRESAS NO BRASIL

MODELO DE TREINAMENTO	2001	2002 (PREVISÃO)	2003 (PREVISÃO)
E-Learning (Internet)	25%	37%	56%
Aulas presenciais	57%	47%	34%
Outros	18%	16%	10%

FONTE: E-LEARNING. BRASIL NEWS. Ano 1, n.º 11, Jan.2001

2.5.3 Comparativo do ensino a distância versus ensino presencial

De acordo com um estudo publicado na INDUS (2002), o mecanismo de transmissão do conhecimento a distância, como forma de capacitação profissional, vem sendo utilizado em apenas duas de cada dez empresas da América Latina. Já nos EUA, em cada dez empresas, seis utilizam esta metodologia como um instrumento de capacitação, com custo reduzido e sem redução da qualidade.

A comparação entre as duas modalidades – presencial e a distância – é apresentada em quatro aspectos por ARETIO (1994): aluno, docentes, comunicação/recursos e estrutura/administração, detalhados no Quadro 8.

Para ARETIO (1994, p.421), tanto na educação presencial quanto na educação a distância, a avaliação da aprendizagem é feita do mesmo modo; contudo,

em relação ao ensino a distância, o autor ressalta a importância do momento da avaliação pois na maioria das vezes é o único momento de relacionamento do aluno com o professor, além da importância que o retorno da avaliação tem para os alunos comprovarem o que aprenderam.

De acordo com documento do MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL (2001), o programa de capacitação aos servidores da Previdência Social foi realizado por meio da educação a distância, com os seguintes resultados:

- ficou mais fácil introduzir novos conceitos, métodos e valores educativos na instituição, provocando as mudanças e fortalecendo o “ser” da organização.
- (...) comparando os investimentos em treinamento presencial com investimento em treinamento a distância, destaca-se a elevada diferença de custos, em termos totais e unitários (...)

QUADRO 8 - COMPARAÇÃO ENTRE OS SISTEMAS DE ENSINO PRESENCIAL E A DISTÂNCIA

PRESENCIAL	A DISTÂNCIA
ALUNOS	
Idade homogênea	Idade heterogênea
Qualificação homogênea	Qualificação heterogênea
Nível homogêneo	Nível heterogêneo
Lugar de encontro único	Estuda em casa, lugar de trabalho etc.
Residência local	População dispersa
Situação controlada. Aprendizagem dependente	Situação livre. Aprendizagem independente
Maioria não trabalha e é formada por crianças, jovens e adolescentes.	Maioria formada por adultos que trabalham
Mais interação social	Produz-se menor interação social
Educação é atividade primária. Tempo completo	Educação é atividade secundária. Tempo parcial
Segue um currículo obrigatório	O currículo seguido é determinado pelo próprio estudante
DOCENTES	
Um só tipo de docente	Vários tipos de docentes
Fonte de conhecimento	Suporte e orientação da aprendizagem
Recurso insubstituível	Recursos substituível parcialmente
Juiz supremo da ação do estudante	Guia de atuação do estudante
Basicamente educador/educandos	Basicamente produtor de material ou tutor
Habilidades e competências muito difundidas	Habilidades e competências menos conhecidas
Problemas normais em design, desenvolvimento e avaliação curricular	Sérios problemas para o design, desenvolvimento e avaliação curricular
Problemas anteriores dependem do professor	Problemas anteriores dependem do sistema
COMUNICAÇÃO/RECURSOS	
Ensino cara a cara	Ensino multimídia
Comunicação direta	Comunicação diferente em espaço e tempo
Oficinas e laboratórios próprios	Oficinas e laboratórios de outras instituições
Uso limitado de mídias	Uso massivo de mídias

ESTRUTURA/ADMINISTRAÇÃO	
Pouca diversificação de unidades e funções	Múltiplas unidades e funções
Concepção, produção e difusão de cursos com simplicidade e boa definição	Processos complexos de concepção, produção e difusão dos cursos
Problemas administrativos de horários	Problemas surgem na coordenação, da concepção, produção e difusão.
Muitos docentes e poucos administrativos	Menos docentes e mais administrativos
Escassa relação entre docentes e administrativos	Intensa relação entre docentes e administrativos
Administrativos podem ser substituídos parcialmente	Administrativos são basicamente insubstituíveis
No nível universitário, rejeição aos estudantes. Mais elitista e seletivo	Tende a ser mais democrática no acesso dos estudantes
Muitos cursos e poucos estudantes em cada um	Muitos estudantes por curso
Custos iniciais menores porém elevados em função da variável estudante	Altos custos iniciais porém menos elevado em função da variável estudante

Fonte: ARETIO (1994, p.87-8)

A fim de verificar as possibilidades e limitações da educação a distância, MIRANDA (1993) analisou um treinamento que aplicou, conforme o Quadro 9.

QUADRO 9 - POSSIBILIDADES E LIMITAÇÕES DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

INSTÂNCIA	POSSIBILIDADES	LIMITAÇÕES
Instituição	<ul style="list-style-type: none"> -Capacitação de grande número de pessoas, mesmo geograficamente dispersas. -Auto-desenvolvimento dos funcionários respeitando condições pessoais e profissionais. -Não paralisação do trabalho para realizar o treinamento. -Custo mais baixo em relação ao grande número de treinandos. -Redução de custos após a validação, podendo ser oferecido para um maior número de treinandos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Na fase inicial, investimentos fixos e elevados na educação a distância. -Dificuldade em encontrar bons profissionais para elaborar material e para aplicá-los no acompanhamento, controle e avaliação dos treinandos. -Dificuldade de atualizar conhecimentos elaborados e de remetê-los aos treinandos.
Tutoria	<ul style="list-style-type: none"> -Oferecer informações detalhadas devido à disponibilidade para pesquisas. -A formação de uma equipe possibilita melhor desempenho docente. 	<ul style="list-style-type: none"> -Desconhece as causas das dificuldades de aprendizagem dos treinandos. -Dificuldade de elaborar provas eficazes.
Discência	<ul style="list-style-type: none"> -Motivação inicial positiva. -Adaptação do sistema às características do aluno e do tempo e local. -Adaptação de horário de estudo às necessidades pessoais. 	<ul style="list-style-type: none"> -Opção pelo curso a distância por motivos como razões econômicas, circunstâncias profissionais e outras alheias à sua vontade, enseja motivação inicial e probabilidade de sucesso reduzida.

	-Benefício tanto dos alunos de aprendizagem lenta quanto daqueles de aprendizagem rápida. -Economia de dinheiro e tempo, pois não há necessidade de deslocamento.	-Dificuldade de comunicação entre o tutor e o aluno. (Tempo de resposta em função da mídia). -Separação física entre tutor e aluno, dificultando o trabalho em equipe.
--	--	---

FONTE: MIRANDA (1993)

O estudo de DALMAU (2001), resultado de treinamento em empresas de grande porte, permitiu-lhe algumas conclusões que merecem menção na presente revisão de literatura, quais sejam:

- a) “a utilização do meio presencial oferece custos mais acessíveis para as empresas no momento em que o número de profissionais a se capacitar não é muito grande (...) Por outro lado (...) possibilita uma interatividade física que a EAD não permite. Desta forma, a preferência em algumas situações por este meio é maior.” (p.107-8)
- b) a educação a distância é “ideal para empresas que possuem várias unidades espalhadas em determinadas localidades, bem como um grande número de profissionais para se capacitar visto que a agilidade proporcionada no atendimento simultâneo, o tempo e os custos possibilitam às organizações a aperfeiçoar os seus funcionários os mantêm dentro de suas dependências, de forma a não onerar mais o processo com a repetição dos cursos”. (p.108)
- c) não é somente o custo que interfere na escolha do tipo de capacitação se a distância ou presencial. Nas empresas de grande porte, o tempo e a cultura organizacional também interferem na decisão.

2.6 AVALIAÇÃO

2.6.1 Conceitos gerais

Há muitas definições para o conceito de avaliação. SILVA *apud* GARCIA (2001, p.25) entende que “avaliar deriva de valia que significa valor. Portanto,

avaliação corresponde ao ato de determinar o valor de alguma coisa. A todo o momento o ser humano avalia os elementos da realidade que o cerca. A avaliação é uma operação mental que integra o seu próprio pensamento – as avaliações que faz orientam ou reorientam sua conduta”.

Para GARCIA (idem), “à avaliação compete analisar o valor de algo em relação a algum anseio ou a um objetivo, não sendo possível avaliar, conseqüentemente, sem se dispor de uma referência, de um quadro referencial razoavelmente preciso”.

Para ROSSI E FREEMAN ⁵(1993, p.5) citados por CALMON (1999,p.17), a avaliação é “a aplicação sistemática de procedimentos de pesquisa científica para verificar a conceitualização, design, implementação e utilidade dos programas de intervenção social”.

Por sua vez, CALMON (1999, p.17) preconiza que “a avaliação consiste no exame sistemático e na aplicação de métodos de pesquisa, quantitativos e/ou qualitativos, para verificar o design, a implementação, o impacto e os resultados alcançados por determinado programa”.

De acordo com o conceito de HADJI (1994, p.178), avaliar “é um juízo através do qual nos pronunciamos sobre uma dada realidade, ao articularmos uma certa idéia ou representação daquilo que deveria ser, e um conjunto de dados factuais respeitantes a esta realidade”.

HADJI (idem, p.30) afirma que a essência da avaliação reside em três formas de relação, quais sejam: entre o que existe e o que é esperado; entre um dado comportamento e o comportamento visado e entre o real e um modelo ideal. Para o autor, a avaliação requer distanciamento do objeto e pressupõe três objetivos: verificar, situar e julgar.

Além disso, o autor estabelece a existência de um campo ideal ou de expectativas definido como referente e o campo do real chamado como referido.

⁵ ROSSI, P. FREEMAN, H. Evaluation: a systematic approach. 5º Ed. Newbury Park: Sage, 1993.

Sob tal ponto de vista, para que a avaliação ocorra, é necessário fazer uma articulação entre estes dois campos, comparando a realidade com o campo do ideal.

A avaliação também é categorizada de diversas maneiras. A categorização citada por CALMON (1999) foi desenvolvida pelo *Evaluation Research Society (ERS) Standards Committee*, que a classificou em seis categorias, conforme o Quadro 10.

QUADRO 10 - CATEGORIAS DE PRÁTICAS DE AVALIAÇÃO

CATEGORIA	OBJETIVOS	APLICAÇÃO
<i>Front-end analysis</i> (avaliação ex-ante), <i>pré-installation</i> , avaliação de contexto (<i>feasibility analysis</i>)	<ul style="list-style-type: none"> – Estimar necessidades, concepção, suporte operacional, fontes de financiamento, arranjo institucional ou outros suportes necessários. – Confirmar, verificar os resultados. – Prover informações para aprimorar o planejamento do programa, ao determinar o nível de implementação apropriada, ou mesmo ao gerar <i>feedback</i> para subsidiar decisões sobre a implantação ou não do programa. 	<ul style="list-style-type: none"> – Antes da implementação do programa.
<i>Evaluability assessment</i> (avaliação da avaliabilidade)	<ul style="list-style-type: none"> – Verificar se outros tipos de avaliação (sobretudo a de impacto) devem ou não ser iniciados. – Relacionar os custos da avaliação quanto a seus benefícios e necessidade de identificar as características gerais dos programas significância, abrangências, execução, etc.) que facilitam ou atrapalham os esforços de avaliação. 	<ul style="list-style-type: none"> – Questionamentos de viabilidade técnica. – Aspectos políticos. – Interesses dos financiadores. – Características do programa.
Avaliação formativa (<i>formative evaluation</i>), avaliação de processo (<i>on-going</i>), avaliação de aperfeiçoamento (<i>developmental evaluation</i>)	<ul style="list-style-type: none"> – Modificar ou aperfeiçoar programas em andamento (<i>on-going</i>). – Fazer que o avaliador trabalhe em conjunto com os formuladores e administradores do programa que participam diretamente das decisões para realizar as modificações necessárias. 	<ul style="list-style-type: none"> – Testes ou análise das estratégias de gerenciamento. – Interação dos envolvidos no programa. – Avaliação dos recursos humanos. – Pesquisa das atitudes em relação ao programa – Observações. – Pesquisa de campo de um programa em pequena escala, antes de sua implementação.
Avaliação de impacto (<i>summative evaluation</i>), avaliação de resultados (<i>outcome evaluation</i>), avaliação de efetividade	<ul style="list-style-type: none"> – Gerar informações úteis aos tomadores de decisão sobre a sua continuação, expansão ou redução. – Alcançar equilíbrio entre os conflitos potenciais. – Estabelecer os indicadores de impacto apropriados e identificar os tipos de impacto que podem ser atribuídos ao programa e não a outras influências. – Estabelecer critérios para o programa. – Permitir independência ao avaliador, o que dará mais credibilidade ao resultado das avaliações de impacto, desde que as expectativas dos indivíduos que administram, controlam ou influenciam o programa se encontrem refletidas na avaliação. 	<ul style="list-style-type: none"> – Após a implantação do programa. – Pesquisa por indicadores apropriados.
Monitoramento do programa	<ul style="list-style-type: none"> – Fazer acompanhamentos periódicos para verificar a consistência das políticas públicas. – Monitorar constante e diretamente os serviços prestados e dos beneficiários do programa. – Abandonar a noção de que o avaliador necessariamente chega, realiza o trabalho e vai embora. 	<ul style="list-style-type: none"> – Monitoramento do programa pode incluir propósitos ou resultados mediante outras categorias de avaliação.
Metavaliação (<i>Meta-evaluation</i>), avaliação da avaliação, auditoria de avaliação (avaliação secundária)	<ul style="list-style-type: none"> – Possibilitar investigação acadêmica, exigir dos órgãos coordenadores ou supervisores a disposição do avaliado em aceitar o resultado da avaliação original, ou interesse nos efeitos posteriores da avaliação no programa. – No caso dos programas de maior interesse público, avaliações secundárias podem examinar os 	<ul style="list-style-type: none"> – São aplicadas com maior frequência à avaliação de impacto – Diversas formas: de críticas profissionais a relatórios de avaliação e de procedimentos para analisar novamente os

	<p>resultados de diferentes avaliações (ao incluir avaliações das diversas unidades e componentes) para verificar o impacto total.</p> <p>– Avaliador: os envolvidos nos estudos recentes sobre a utilização dos dados da avaliação devem estar alertas ao fato de que problemas no uso da avaliação não estão necessariamente relacionados com suas falhas.</p>	<p>dados originais (muitas vezes com hipóteses diferentes), coleta de informações novas.</p>
--	--	--

FONTE: Adaptado de *ERS STANDARDS COMMITTEE. Evaluation Research Society Standards for program evaluation. In: American Evaluation Association. New Directions for Program Evaluation. San Francisco: Jossey-Bass, 1983. n. 15, p.7-18.*) *apud* CALMON (1999 p.18-23).

2.6.2 Avaliação do treinamento

ALA-HARJA e HELGASON (2000, p.5) fizeram um estudo sobre práticas de avaliação, cuja definição relativa a programas implica “uma análise sistemática de aspectos importantes de um programa e seu valor, visando a fornecer resultados confiáveis e utilizáveis”.

Concorda-se com BRAMLEY (1996), quando diz que o desenvolvimento de pessoal é uma prioridade entre os que têm de competir com outros e mostrar um retorno em investimentos.

Para o autor, treinamento é um processo sistemático com algum planejamento e controle em lugar de experiências de aprendizagem fortuitas; deveria estar focado em conceitos, variáveis, habilidades ou atitudes tanto do ponto de vista dos indivíduos como dos grupos.

O objetivo pretendido é a melhoria do desempenho, no presente e no trabalho futuro e, por isto, a efetividade deveria aumentar no ambiente em que o indivíduo e o grupo trabalham.

O desafio da avaliação do treinamento em organizações é tratar das melhorias no indivíduo ou nos grupos, em conjunto com o desempenho organizacional em função da necessidade de alterar um comportamento, uma atitude, uma habilidade com a finalidade de melhorar o desempenho dos indivíduos e das equipes na organização.

São muitos os autores que definem modo de avaliação do treinamento, mas a literatura a esse respeito está quase toda baseada nos quatro níveis propostos por KIRKPATRICK (1967), apresentados no Quadro 11.

QUADRO 11 - NÍVEIS DE AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO: UMA COMPARAÇÃO DE TERMINOLOGIAS

NÍVEIS	KIRKPATRICK (1967)	HAMBLIN (1978)	WARR, BIRD & RACHKMAN (1970)	MEIGNANT (1999)	MEISTER (1999)	MILIONI (2000)
NÍVEL 1	Reações	Reações	Reação	Satisfação	Reações	Reação
NÍVEL 2	Aprendizado	Aprendizado	Imediato	Pedagógica	Aprendizado	Aprendizagem
NÍVEL 3	Comportamento cargo	Comportamento cargo	Intermediário	Transferência	Comportamento cargo	Mudança de comportamento
NÍVEL 4	Resultado	Organização	Definitivo	Impacto versus gasto	Resultado	Resultado
NÍVEL 5		Valor definitivo				

FONTE: Quadro adaptado de HAMBLIN (1978, p.30)

O nível cinco da avaliação, proposto por HAMBLIN (1978), é o valor definitivo tanto para a organização quanto para as pessoas, e o apresentado por MEISTER (1999) refere-se à “comparação do impacto provocado pelo treinamento e o gasto realizado para se obter esse impacto”. (p.81)

O Quadro 12, elaborado por BRAMLEY (1996), demonstra o nível em que os objetivos podem ser atingidos em diversos momentos da capacitação, na visão de quatro autores.

De acordo com BRAMLEY (1996), a avaliação é um processo de coletar informações que tenham um propósito específico. Desta forma, deve responder à seguinte questão: por que estamos realizando a avaliação? E a resposta pode ser: para compreender as atividades ou projetos, para controlar a qualidade, para avaliar o retorno do investimento, para levantar a necessidade de futuros treinamentos. É essa resposta que vai dizer quais informações serão levantadas.

Outra discussão importante é o excesso de avaliação e controle ou a falta de avaliação. No primeiro caso pode impedir mudanças, e a falta pode impedir mudanças de hábitos pela ausência de informações (HAMBLIN, 1978, p.46). A decisão de fazer alguns ou todos os níveis de avaliação é político, “mas é preciso que a estratégia permaneça sempre flexível, podendo ser adaptada para atender a circunstâncias imprevistas”. (HAMBLIN 1978, p.57)

QUADRO 12 – NÍVEIS DE ATINGIMENTO DOS OBJETIVOS NOS MOMENTOS DA CAPACITAÇÃO

ÁREAS	COMPONENTES	KIRKPATRICK (1959)	WARR, BIRD RACKHAM (1970)	GLOSSARY (1971)	HAMBLIN (1974)
Durante o treinamento	<ul style="list-style-type: none"> – Julgamento da qualidade da experiência do treinamento. – <i>Feedback</i> dos treinandos sobre a aprendizagem. – Medidas de ganho ou mudança. – <i>Feedback</i> dos treinandos a respeito dos objetivos. – Medidas do uso da aprendizagem ou mudança de comportamento. – <i>Feedback</i> retrospectivo para treinadores. 	Reação	Reação		Reação
No trabalho após o treinamento		Aprendizagem	Imediato	Validação interna	Aprendizagem
				Validação externa	
		Comportamento	Intermediário		Comportamento no trabalho
Efetividade organizacional	<ul style="list-style-type: none"> – Medidas de mudança de performance organizacional. – Implantação de planos individuais, de ação ou projetos. 	Resultados	Final	Avaliação	Organização
Valores culturais ou sociais	<ul style="list-style-type: none"> – Medidas de custo social e benefício. – Contabilidade de Recursos humanos (<i>accouting</i>) 			Avaliação	Final

FONTE: BRAMLEY (1996,p.13)

HAMBLIN (1978, p.43) afirma que

o treinamento é apenas um (e muitas vezes relativamente insignificante) dos métodos através dos quais uma firma pode procurar alcançar seus objetivos finais, e de que o treinamento não pode ser avaliado a estes níveis a não ser no contexto de um sistema de realimentação integrado, que procura também avaliar todos os outros objetivos através dos quais a firma procura alcançar os mesmos objetivos.

HAMBLIN (idem, p.31) supõe que exista uma corrente de causa e efeito que relaciona os quatro níveis de avaliação do treinamento:

“TREINAMENTO
Provoca REAÇÕES
que provocam APRENDIZADO
que provoca MUDANÇA DE COMPORTAMENTO NO CARGO
que provocam MUDANÇAS NA ORGANIZAÇÃO
que provocam MUDANÇAS NA CONSECUÇÃO DOS
OBJETIVOS FINAIS”

Para o mesmo autor (ibid, p.21), uma das dificuldades de avaliar o treinamento é definir o que sejam as atividades nele implicadas. Cada um tem como objetivo aprender e este ato não é uma ação que se dê somente em atividades de treinamento, mas também nas situações cotidianas.

Outro desafio é que o treinamento representa uma das formas da empresa atingir um objetivo, então como saber o limite dos efeitos do treinamento ou de outras ações? Avaliação do treinamento para HAMBLIN (ibid, p.21) é “qualquer tentativa para obter informações (realimentação) sobre os efeitos de um programa de treinamento e notar que esta definição inclui investigações antes, durante e depois do treinamento”.

Ao basear-se no modelo de Hamblin, BORGES-ANDRADE (2002, p.2) diz que a lógica do planejamento e da avaliação estariam organizadas como demonstrado na Figura 3, na qual que os efeitos da capacitação ocorreriam a partir das reações dos treinandos e terminaria no nível do valor final.

O modelo apresentado por BORGES-ANDRADE (2002) sugere uma cadeia de relações de determinação, em que os resultados do primeiro nível seriam os maiores responsáveis pela aprendizagem dos indivíduos, que produziriam mudanças no seu desempenho no trabalho e assim por diante. Em cada um desses níveis, no entanto, agregar-se-iam outras variáveis interferentes, de modo que os efeitos atribuíveis ao treinamento tornar-se-iam dependentes de um conjunto gradativamente mais amplo de fatores, o que dificultaria mais a sua detecção. (p.3)

O objetivo da avaliação do treinamento para BORGES-ANDRADE (2002) seria o de coletar dados relativos aos efeitos nos diferentes níveis e compará-los com aqueles que seriam esperados. Contudo, dados nem sempre seriam colhidos em todos os níveis.

FIGURA 3 – NÍVEIS DE AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO



FONTE: BORGES-ANDRADE (2002, p.2)

Na avaliação de reação, BORGES DE ANDRADE (2002, p.4) aponta os indicadores instrucionais e administrativos por meio dos quais são avaliados os seguintes elementos: insumos, procedimentos, processos, resultados e ambiente, conforme a seguir:

- *Insumos*: fatores físicos e sociais e estados comportamentais, geralmente associados ao treinando, anteriores ao treinamento e que podem afetar sua realização (ex.: experiências anteriores na organização e motivação antes do treinamento).
- *Procedimentos*: operações adotadas para produzir resultados instrucionais, geralmente controladas pelo instrutor ou por algum meio de entrega da instrução (ex.: seqüência de objetivos, exercícios, retroalimentação recebida pelo treinando).
- *Processos*: ocorrências resultantes dos procedimentos, comumente associadas a desempenhos intermediários dos treinandos, mas podendo predizer resultados finais (ex.: relações interpessoais desenvolvidas no treinamento).
- *Resultados*: o que foi aprendido ou alcançado pelos participantes ao final do treinamento (ex.: qualquer habilidade adquirida ou atitude desenvolvida).

- Por sua vez, *Ambiente* é dividido em quatro subcomponentes:
- *necessidades* existentes no ambiente de trabalho e que, quase sempre, são definidas como lacunas ou discrepâncias entre desempenhos esperados e apresentados, podendo influenciar os insumos;
- *apoio*, que abrange variáveis no lar, na organização ou na comunidade, que influenciam diretamente os insumos, procedimentos e processos, e indiretamente a aprendizagem e os resultados em longo prazo (e.g., instalações, proporção treinando/instrutor, suporte social para transferência do aprendido ao trabalho);
- *disseminação*, que arrola outros aspectos que podem contribuir para a procura ou escolha do treinamento, tais como os meios e estratégias usados para sua divulgação;
- *resultados em longo prazo*, ou as conseqüências ambientais do treinamento medidas após algum tempo, estando neles inseridos os níveis III a V propostos por HAMBLIN (1978).

MEIGNANT (1999, p.275) considera que “avaliar pressupõe comparar resultados com um referencial que define antes da formação o que se deseja (objetivos) e/ou prescreve”.

Em estudo de sua autoria, MEIGNANT (idem, p.255) cita que, na França, empresas “raramente ou nunca praticam avaliações de formação com vista a avaliar o impacto desta nos indicadores físicos ou econômicos e que entre os instrumentos de controle da gestão social de que dispõem, os que dizem respeito ao retorno do investimento em formação vêm muito no fim da lista”. A dificuldade de avaliar os resultados da formação está na identificação do que deseja avaliar e por quê, além de saber em que condições essa avaliação é realizável e quanto à utilidade de saber para que e para quem ela servirá.

MEIGNANT (1999, p.278) afirma que a avaliação da eficiência é complexa – não é uma tarefa simples de ser mensurada – pois é “a relação entre o custo de obtenção do resultado e o resultado produzido”. Desse modo, o autor (idem, p.275) propõe sete regras básicas para uma avaliação bem feita:

- comparar resultados com referencial definido antes do desenvolvimento do curso;
- definir indicadores permanentes;
- fazê-la aceita por todos os atores envolvidos;
- observar que outros elementos além da formação não influenciem seu resultado;
- avaliar o que for possível, pois os custos e a existência de referenciais nem sempre são possíveis e, portanto, não é possível avaliar tudo.
- divulgar os resultados das avaliações para todos os envolvidos na formação;
- e
- explicar os resultados é o mais importante, pois se trata de um instrumento de tomada de decisões.

Para MEIGNANT (1999, p.51), a formação dentro da organização não se justifica como “um fim em si mesma, mas pela sua contribuição para a eficiência da organização”. Por isso, torna-se necessário planejar, elaborar métodos, ter uma política de recursos humanos e controlar os resultados obtidos, sabendo o porquê e para que se realiza a avaliação.

De acordo com BUENO (2001, p.200), a avaliação dos programas de treinamento e desenvolvimento tem quatro finalidades e é realizada em diferentes momentos:

- *diagnóstica*: momento inicial – necessidades, contexto, planejamento do programa;
- *formativa*: momento contínuo – implementação e desenvolvimento do programa;
- *somativa*: momento final – resultados a curto prazo e
- *impacto*: momento diferido – resultados a médio e longo prazo.

Para MILIONI (1999, p.295), a avaliação de resultados do treinamento deve ser iniciada com um diagnóstico para “entender as reações de causas, efeitos e conseqüências das disfunções e problemas de competências das pessoas”. Após isso, os gestores de treinamento devem executar algumas estratégias como:

- não legislar em causa própria;
- fazer do cliente interno um aliado;
- envolver os treinandos na avaliação de resultados;
- focar a ação de treinamento em resultados;
- procurar vincular ações de treinamento às que geram receitas na empresa.

As fases da avaliação definidas por MILIONI (2000) são as propostas por Kirkpatrick: *reação, aprendizagem, mudança de comportamento e resultados*, cujas técnicas de utilização devem ser próprias, de acordo com o seguinte:

a) Avaliação de reação:

- escala de reação às reuniões de treinamento;
- cadernos de reações;
- registro de observadores participantes;
- avaliações abertas, não diretivas;
- questionários e entrevistas de reação pós-cursos e
- avaliação das expectativas.

b) Avaliação da aprendizagem:

- questionários de pré-curso aos instrutores;
- instrução programada;
- testes objetivos;
- exames escritos ou orais do tipo ensaios;
- avaliação de mudanças de conhecimento;
- análise de habilidades e de tarefas;
- testes de habilidades padronizadas;
- técnicas sob medida para avaliar habilidades;
- avaliação de mudança de habilidades pelos treinandos;
- questionários padronizados de atitudes;
- questionários de atitudes feitos sob medida;
- escalas diferenciais semânticas e
- análise de realimentação em grupo.

c) Avaliação do comportamento:

- amostragem de atividade;
- diário de observadores;
- autodiários e
- entrevistas e questionários em largura.

d) Avaliação dos resultados (contexto da aplicação):

- índices de produtividade de gestão de recursos humanos;
- estudos sobre clima organizacional;
- estudos de fluxo de trabalho;
- rastreamento das conseqüências pós-treinamento;
- comparação direta com os objetivos; e
- aplicação de instrumentos específicos.

ABBAD *et al.* (2001) fazem uma revisão de estudos a respeito de avaliação do treinamento e apontam que “as medidas utilizadas nas pesquisas nacionais e estrangeiras têm sido predominantemente de natureza perceptual e auto-avaliações, tanto para mensurar variáveis contextuais (suporte e clima para transferência) como as de resultados de treinamento (reação e impacto do treinamento no trabalho)”.

No Brasil, o impacto do treinamento no trabalho, conforme ABBAD *et al.* (2001 p.2), é definido como

o efeito de longo prazo exercido pelo treinamento nos níveis de desempenho, motivação e atitudes do participante. São utilizados dois *tipos de medidas*: (1) avaliação de *impacto em amplitude*, que mede os efeitos gerais do evento instrucional sobre o desempenho de tarefas relacionadas diretamente ou não ao conteúdo aprendido no curso e outra, de (2) avaliação de *impacto em profundidade*, que mensura o efeito do treinamento em tarefas estritamente relacionadas aos conteúdos específicos ensinados nos cursos.

Já nas pesquisas internacionais, o impacto do treinamento foi considerado por ABBAD *et al.* (*idem*, p.3) como

o grau de transferência de aprendizagem, medido em termos da aplicação eficaz, no trabalho, dos conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos pelo participante no treinamento. Nesse contexto, a medida predominante de transferência é semelhante à de *impacto em profundidade* utilizada nas pesquisas brasileiras. No entanto, diferentemente do que ocorre nos estudos nacionais, onde os efeitos globais do treinamento são medidos por meio de um único instrumento, nas pesquisas estrangeiras, o *impacto em amplitude* é medido por meio de

diversos instrumentos que focalizam efeitos globais de eventos instrucionais sobre personalidade e outros traços disposicionais do participante.

Nas análises de ABBAD *et al.*(2001) dos resultados das pesquisas nacionais de avaliação de treinamento, aparecem três níveis de avaliação (Quadro 13).

Após a revisão dos estudos, ABBAD *et al.* (2001, p.10) fazem algumas recomendações tais como:

- incluir nas avaliações de reação, aprendizagem, transferência e resultado as noções de verticalidade (nível individual) e horizontalidade (com a organização), utilizando modelos multiníveis de análise;
- realizar estudos científicos para os resultados de educação a distância, porque são poucos os estudos a respeito desta forma de educação;
- considerar que a importância da explicação da transferência para o impacto do treinamento está relacionada à tarefa de "revisar as tecnologias de levantamento de necessidades de treinamento, as quais deverão incorporar a análise da aplicabilidade do treinamento em termos do empenho da organização em acolher, estimular, incentivar e viabilizar a aplicação, no trabalho, de novas aprendizagens”.

QUADRO 13 -- INDICADORES DE AVALIAÇÃO

CARACTERÍSTICAS	INDICADORES
Características individuais	Gênero Idade Tempo desde o término do curso superior Nível instrucional Cargo do treinado na época do treinamento Motivação para aprender Comprometimento do trabalhador Intenção em aplicar o aprendido Auto-eficácia
Características do treinamento	Similaridade da situação de treinamento à realidade de trabalho Características do plano instrucional (clareza e precisão dos objetivos de ensino, natureza do objetivo principal, uso de exercícios práticos)
Suporte e clima para a transferência	Suporte para a transferência (gerencial/ social e material) Suporte organizacional (sub-escalas de gestão do desempenho, valorização do servidor), Expectativas de suporte após o evento instrucional (contexto pré-treinamento); Satisfação com o treinamento e contexto funcional.

FONTE: ABBAD *et al.* (2001, p.3-5)

Conforme observação de CHIAVENATO (1999, p.69-70), a avaliação dos resultados do treinamento é uma de suas fases [do próprio treinamento], para verificar

se realmente ocorreram mudanças nas atitudes dos indivíduos e se o comportamento deles está de acordo com os objetivos e metas da organização. Ainda, a avaliação dos resultados deve considerar se houve efetividade das técnicas aplicadas.

De acordo com o Quadro 14, CHIAVENATO (idem) classifica a avaliação em três níveis:

- organizacional,
- de recursos humanos e
- tarefas e operações.

PEREIRA, *et al.* (1997) desenvolveram um estudo por meio do qual avaliam um programa de treinamento em gestão de ciência e tecnologia, baseado nas características pessoais e institucionais dos alunos e na avaliação dos temas apresentados, conforme o Quadro 15.

MEIGNANT (1999, p.41) afirma que frequentemente as organizações avaliam os resultados de treinamentos e desenvolvimento por intermédio do “volume de atividades ou grau de satisfação” e propõe modelos para comunicar o processo de formação em uma organização. Um deles é constituído por seis indicadores: de evolução do esforço, da finalidade, do acesso, das práticas, da natureza das ações por família e do desempenho da formação. Outro modelo é formado por três componentes, quais sejam: objetivos, onde estamos e o que falta fazer em relação aos eixos estratégicos, ao emprego, ao eixo do desenvolvimento de competências, da mobilidade e da administração.

QUADRO 14 - INDICADORES POR NÍVEIS DE AVALIAÇÃO DE ACORDO COM OBJETIVOS E METAS DA ORGANIZAÇÃO

NÍVEL DE AVALIAÇÃO	INDICADORES
ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - aumento da eficácia organizacional - melhoria da imagem da empresa - melhoria no clima organizacional - melhor relacionamento entre empresa e empregador - facilidade nas mudanças e na inovação - aumento da eficiência
RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> - redução da rotação de pessoal - redução do absenteísmo - aumento da eficiência individual do empregado - aumento das habilidades das pessoas - elevação do conhecimento das pessoas - mudanças de atitudes e de comportamento das pessoas
TAREFAS E OPERAÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> - aumento da produtividade - melhoria da qualidade dos produtos e serviços - redução do tempo de treinamento - redução do índice de acidentes - redução do índice de manutenção de máquinas e equipamentos

FONTE: CHIAVENATO, 1999 p.69-70

QUADRO 15 – FORMAS DE AVALIAÇÃO

AVALIAÇÕES	TEMAS
1. Avaliação do programa quanto à iniciativa, e satisfação	<ul style="list-style-type: none"> - onde conheceu o programa - de quem foi a iniciativa de ir ao programa - quem financiou o programa - aplicação da capacitação - recomendação do programa
2. Avaliação do programa quanto às expectativas e satisfação	<ul style="list-style-type: none"> - formação de opinião em ciência e tecnologia - assimilação de ferramentas de gestão de C&T - busca de teorias/conceitos em C&T - atualização em gestão de C&T - conhecimento de experiências em gestão de C&T - outras expectativas
3. Avaliação de impactos pessoais	<ul style="list-style-type: none"> - enriquecimento as relações pessoais - melhora e ampliação de chances na carreira - melhora da qualidade de meus projetos - implementação de instrumentos de gestão. - preparo para desenvolver estudos em gestão de C&T - preparo para assumir a gestão de C&T - nada de efetivo - enriquecimento da cultura geral - melhoria meu currículo - oportunidades diversas na instituição ou fora dela
4. Avaliação de impactos institucionais, com mudanças	<ul style="list-style-type: none"> - no planejamento estratégico - nas estruturas institucionais - nas práticas de gestão de projetos - em todo o sistema de gestão institucional
5. Avaliação do processo de execução, integração e coordenação do programa	<ul style="list-style-type: none"> - a eficiência do programa - mudanças no programa como nos temas, docentes, integração das disciplinas)
6. Visão prospectiva do campo de ciência e tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> - análise do discurso dos participantes e foi categorizada em: o futuro da gestão de C&T, como o programa deverá ser e temáticas a serem trabalhadas.

FONTE: PEREIRA, *et al.* (1997)

Por sua vez, SENGE (1997, p.41) afirma que a aprendizagem é julgada por resultados, sendo necessárias paciência e quantificação, pois “o problema é saber como e quando medir resultados importantes (...). O aprendizado mais profundo geralmente não produz indícios tangíveis durante um tempo considerável (...) e os prazos de medição devem ser congruentes com o período de gestação do aprendizado”.

Ainda, pode-se acrescentar a essa análise a afirmação de ROSS et al. (1997, p.45), na qual salientam: “aprender em organizações significa testar continuamente nossa experiência e transformar essa experiência em conhecimento acessível a toda a organização e pertinente ao seu propósito central”.

Tal definição traz algumas questões como: “você testa continuamente suas experiências? (...); você está produzindo conhecimento?; o conhecimento é compartilhado?; o aprendizado é pertinente?”. (ROSS et al. *idem*, p.45). Os autores chamam a atenção para o fato de que este último é um bom critério para avaliar programas de treinamento, pois questiona se o aprendizado é válido, se está de acordo com a missão da organização e se as pessoas podem fazer uso dele.

MEIGNANT (1999, p.89) agrupa em quatro classes os indicadores de sucesso de ações de formação: a identificação correta das necessidades; a sincronização, isto é, o momento adequado; a qualidade pedagógica e a importância dos resultados obtidos e esperados. E afirma que “um bom estágio [curso] é aquele que foi freqüentado no momento certo por uma pessoa realmente interessada e em que ela encontrou ao mesmo tempo respostas para suas necessidades e métodos de trabalho que lhe permitam aprender eficazmente coisas úteis”.

Para MEIGNANT (*idem*, p.90), a qualidade de um sistema de formação é formada por cinco pilares: “adequação dos serviços prestados/necessidades, processo de decisão (políticas e plano), produção e/ou compra de programas, acompanhamento e controle, visibilidade dos resultados”. Além disso, para o treinamento e desenvolvimento, o autor propõe os seguintes níveis de avaliação:

- a) Avaliação da satisfação – é realizada antes do término do curso e na maioria das vezes é a única a ser realizada. Apresenta limitações, pois não avalia o conhecimento adquirido nem a aplicação real nem o efeito na empresa, avaliando somente o clima do curso onde o profissional não é avaliado.
- b) Avaliação pedagógica – avalia os conhecimentos, habilidades e comportamentos que foram adquiridos na formação.
- c) Avaliação da transferência para situações de trabalho, para verificar se os que participaram do curso aplicaram o que aprenderam.
- d) Avaliação dos efeitos da formação – verifica se os objetivos individuais e coletivos foram alcançados.

Vale destacar que alguns estudos foram desenvolvidos sob o enfoque da relação entre os níveis de avaliação de reação, impacto e aprendizagem. No Brasil, a pesquisa de ABADD *et al.* (2000) aponta que “a aprendizagem, por exemplo, não tem relacionamento significativo com impacto, mas tem relacionamento fraco e significativo com as três medidas de reação. Os níveis de reação e impacto, estes sim, estão correlacionados forte e significativamente entre si”. Diante disso, esse estudo e o

estudo anterior da autora “não confirmam alguns dos principais pressupostos de Kirkpatrick (1976,1977) e Hamblin (1978) de que os níveis de avaliação mantêm entre si forte relacionamento positivo”. ABBAD (2000, p.39)

Também vale mencionar que não se encontrou nenhum estudo que analisasse as organizações sob o ângulo da avaliação do treinamento e desenvolvimento em nosso país.

Na Catalunia, HUERTA (2000) indica que apenas 30% das empresas avaliam os programas de treinamento e estas são as que utilizam modelos de suas matrizes.

Não é possível avaliar ou falar em avaliação sem levar em conta os objetivos que definem as mudanças que ocorrerão ou que serão provocadas em um indivíduo, equipe ou organização.

ARETIO (1996, p.65) afirma que a avaliação melhora a qualidade, pois são realizados *feedbacks* – prestação de contas – à população e aos financiadores e serve para tomadas de decisão, classificando-a em dois tipos: a auto-avaliação e a avaliação externa.

O autor (ARETIO, *idem*, p.73-4) sistematiza seis dimensões relativas à avaliação: funcionalidade, disponibilidade, eficácia, eficiência, efetividade e inovação, sendo que a eficiência não é medida somente como custo benefício.

Por sua vez, FEUIILETE (1991, p.15) argumenta que a avaliação do treinamento requer a participação de diferentes atores, que depende também dos objetivos definidos e, ainda, que é um dos momentos do treinamento em conjunto com a preparação e a condução do treinamento.

A primeira etapa indicada por FEUIILETE (*idem*, p.25) é a preparação do treinamento procurando saber “o que as pessoas a serem treinadas deverão conhecer e saber fazer após o treinamento”, isto é, a definição dos objetivos que serão a referência para a preparação, a execução e a avaliação. Para o autor (*ibid*, p.28), o objetivo de toda operação de treinamento é o de provocar uma mudança nas pessoas.

PEREZ JUSTE Y COLS⁶, citados por ARETIO (1994, p.395), propõem um modelo de avaliação de programas educativos em três momentos: inicial, processual e final. Em cada um deles, há dimensões e objetos a serem identificados, de acordo com o Quadro 16.

QUADRO 16 – OBJETOS, DIMENSÕES DOS MOMENTOS DA AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS EDUCATIVOS

MOMENTOS	DIMENSÕES	OBJETO
INICIAL O programa em si mesmo	Qualidade do programa	Conteúdo, qualidade técnica, avaliabilidade
	Adequação ao contexto	Respostas às necessidades, priorização
	Adequação à situação	Viabilidade
PROCESSUAL O programa em si mesmo	Execução	Atividades, seqüência, tempo, flexibilidade
	Marco	Clima, coerência
FINAL Resultados do Programa	Medidas e (logros)	Contestação, contraste
	Valoração	Critérios, referências
	Continuidade	Decisões, adoção de melhorias, plano de continuidade

FONTE: PÉREZ JUSTE, R. & GARCÍA RAMOS *apud* ARETIO (1994, p.395)

2.6.3 Avaliação de resultados em ensino a distância

Nesta parte da revisão teórica, far-se-á referência somente ao ensino a distância, pois a literatura aponta algumas formas de avaliá-la de modo mais específico se relacionada à presencial.

Na visão de ARREDONDO (1999, p.50), os “elementos básicos que fazem parte de um sistema de educação a distância e cujas características e funções se diferenciam substancialmente dos sistemas tradicionais de ensino [são]: o corpo discente, o corpo docente, a intercomunicação, a estrutura organizativa”.

Uma das vantagens do ensino a distância apontada por ARREDONDO (1999, p.51) é a garantia de melhor custo/efetividade, pois evita a interrupção das atividades, não precisando do afastamento do aluno.

⁶ PÉREZ JUSTE, R & GARCÍA RAMOS, J. M. *Diagnóstico, Evaluación y tomada de decisiones*. Madrid: Rialp, 1993 *apud* ARETIO (1994, p. 395).

Os critérios de avaliação para o ensino a distância na Universidade Federal do Paraná são divididos em quatro categorias: aprendizagem, material didático, modalidade e curso. Na avaliação da aprendizagem os indicadores são: desempenho, níveis de dificuldade, participação e apresentação das atividades propostas. (POLAK *et al.*, 1999, p.120)

Em relação ao material didático, considera-se importante avaliar os conteúdos, a apresentação, facilidade de aprendizagem, além de levantar aspectos problemáticos para sua adequação. A avaliação da modalidade de educação a distância deve ser realizada pelos alunos e equipe para análise dos aspectos pedagógicos e administrativos.

Na avaliação do curso, também deve ser avaliado o resultado, seu impacto nos alunos, nos professores e nos técnicos, para então buscar-se estabelecer as mudanças necessárias, conforme o que propõe CUNHA (2002, p.19):

estudar a distância exige muito mais dos alunos em termos de disciplina, base de conhecimentos anteriormente adquiridos, iniciativa, criatividade, capacidade de comunicação através de mídias diferenciadas e assim por diante. Estas condições repercutem nos padrões de evasão, tempo de curso, diversidade de metodologias de ensino, investimento em material e equipamentos, formação dos professores e do apoio técnico e administrativo.

Os programas de educação a distância da Universidade Federal do Paraná (UFPR) foram avaliados por CUNHA (*idem*), tendo este identificado que para cada público havia resultados esperados. Assim, para os alunos, os resultados eram: aprendizado útil para a vida profissional e social, titulação, realização das expectativas gerais sobre o curso. Para a UFPR, eram esperados a democratização do saber e promoção do conhecimento de alta qualidade, produtividade docente, remuneração adequada e resultados financeiros e sociais. Para a equipe de professores, tutores e funcionários, os resultados eram: remuneração justa, satisfação dos estudantes, reconhecimento profissional e desenvolvimento pessoal e profissional. Já a empresa que contratava a universidade para realizar o curso tinha como resultado esperado o funcionário capacitado.

NEDER (1996, p.81) propõe a avaliação de um curso de graduação realizado a distância em quatro níveis: avaliação da aprendizagem, do material didático, da orientação acadêmica e da modalidade de educação a distância. Na avaliação de aprendizagem, que deve ser um processo contínuo, é importante verificar a capacidade de reflexão crítica dos alunos. Esta avaliação é realizada por meio de entrevistas com os alunos, trabalhos escritos e participação em seminários para análise de problemas multidisciplinares. A avaliação do material didático é feita pelos alunos, pelo orientador, pelo autor e pela equipe de coordenação, e à medida que se realiza esta avaliação este material vai sendo trabalhado e é reestruturado. A avaliação da orientação acadêmica é feita pelos próprios orientadores e pelos alunos, pelo coordenador do curso e por uma equipe do Núcleo de Educação a distância, analisando se os orientadores estão desempenhando adequadamente suas funções. A última avaliação seria a da modalidade de educação a distância que, em conjunto com as outras três, analisa a eficácia e a eficiência do ensino a distância, além de verificar a organização dos recursos tecnológicos utilizados, a distribuição do material didático, a forma de tomada de decisão, o acesso dos alunos a todas informações do curso, assim como das questões administrativas como o serviço de registro e acompanhamento dos alunos, o serviço de coordenação pedagógica e administrativa, as parcerias entre instituições.

RODRIGUES (1998) propõe um modelo de avaliação de cursos de ensino a distância com oito categorias de indicadores, citadas no quadro 17 a seguir:

Ao pesquisar e analisar a eficácia do ensino superior a distância, ARETIO (1987) utiliza dois grupos de indicadores: o de custo-eficácia – custo total, custo unitário e custo marginal – e da eficácia – interna, externa e sistêmica – (Quadro 18).

QUADRO 17 - CATEGORIAS DE INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DE ENSINO A DISTÂNCIA

<p>1 PERFIL OU ADEQUAÇÃO AOS ALUNOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Experiência prévia do tema - Cultura - Linguagem - Contexto 	<p>2 ADEQUAÇÃO DA MÍDIA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acesso aos equipamentos - Estrutura de suporte técnico e pedagógico - Integração das mídias - Estrutura geral
<p>3 ESTRATÉGIA PEDAGÓGICA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Interação aluno-aluno - Interações professor/aluno - Controle da velocidade do aprendizado - Conhecimento do contexto social do aluno - Avaliação dos alunos 	<p>4 PLANEJAMENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Justificativa e clareza dos objetivos - Abrangência dos itens e procedimentos incluídos no esboço geral - Nível de detalhamento de cada item - Exequibilidade (custos, prazos e tarefas)
<p>5 MATERIAIS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estética - Linguagem - Aplicação no curso - Prazos de recebimento pelos alunos 	<p>6 IMPLEMENTAÇÃO DO CURSO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atividades (viabilidade) - Professor - Estrutura de suporte - Estrutura do local - Satisfação do aluno
<p>7 AVALIAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planejamento com objetivos claros e aprovados pela instituição - Formativa e somativa - Uso do maior número possível de alternativas para coleta de dados - Quantitativa e Qualitativa - Divulgação de forma a clara e objetiva dos relatórios - Confiabilidade e solidez 	<p>8 INSTITUIÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formação dos professores responsáveis pelos cursos - Formação da equipe de especialistas - Produção dos cursos - quantidade e qualidade - Número de alunos atendidos - Índice de evasão dos alunos e o tempo de conclusão dos cursos - Desempenho dos alunos egressos dos cursos - Custo/benefício - por aluno atendido - Avaliação e a produção científica na área de educação a distância

FONTE: RODRIGUES (1998)

QUADRO 18 - INDICADORES DE CUSTO-EFICÁCIA, EFICÁCIA INTERNA, EXTERNA E SISTÊMICA

<p>1. CUSTO EFICÁCIA</p> <p>Custo total:</p> <ul style="list-style-type: none"> - parte proporcional da Sede Central mais custos do Centro de Apoio. <p>Custo unitário:</p> <ul style="list-style-type: none"> - por aluno; - por cadeira ou cursos matriculados; - presentes e aprovados; - por graduado. <p>Custo Marginal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - custo complementar ou adicional que provoca a inclusão de uma unidade a mais de entrada. 	<p>3. EFICÁCIA EXTERNA</p> <p>Graduados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - aceitação no mercado de trabalho, reputação externa; - impacto no contexto social; - primeiro destino dos graduados; - preparação alcançada; - publicações (citas), inventos, prêmios entre outros; - relação entre as aspirações e os resultados; - mobilidade geográfica, econômica e profissional; - melhora de sua qualidade de vida, desenvolvimento humano, social e cultural; - níveis dos resultados de segurança e satisfação.
<p>2. EFICÁCIA INTERNA</p> <p>Candidatos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - mercado de candidatos (estudantes que desejam ingressar na instituição); - perfil pessoal, socioambiental e acadêmico; - aspirações e expectativas; - alunos; - fatos; - perfil pessoal e sócio ambiental dos alunos; - atitudes, hábitos de estudo, rendimento anterior; - método, estilo e tempo de estudo; - adequação ao novo sistema (atuação como estudante a distância); - rendimento acadêmico; - atitudes e opiniões; - razão de escolher este ensino; - nível de aspiração; - expectativa do êxito; - grau de satisfação; - atitudes frente aos estudos, sistema, centro e professores. <p>Desistentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - taxa de desistência; 	<p>4. EFICÁCIA SISTÊMICA</p> <p>Centro e Sociedade:</p> <ul style="list-style-type: none"> - execução (consecución) dos objetivos institucionais em função das necessidades; - características contextuais (geográfica, sociais, políticas e administrativas) do centro; - qualidade e eficácia dos recursos: - humanos (equipes diretiva, docente e administrativo, inter-relações); - econômicos (financiamento, gestão, análise custo-benefício...); - materiais (locais, equipamentos didáticos, biblioteca ...); - estrutura (governo, organograma, departamentos, regulamentos, planejamento, organização, serviços prestados, horários, ...) - sistema de comunicação (inter e intradepartamental), com alunos e tutores; - desenvolvimento de trabalho acadêmico (tutorias, práticas, convivências, seminários) e extra-acadêmico (promoção cultural e aperfeiçoamento profissional); - carga docente: razão professor/aluno, tutor/aluno. Horas tutoria/número de alunos;

<ul style="list-style-type: none"> - taxa de repetência; - causas da desistência e repetência. <p>Graduados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - taxas de graduados; - tipo de titulação; - estudos, pós-graduação. <p>Pesquisa</p> <ul style="list-style-type: none"> - sede central e tutores; - design curricular; - direção, seguimento e avaliação da aprendizagem; - preparação, experiência, interesse, estabilidade; - satisfação com a função. <p>Tutoria</p> <ul style="list-style-type: none"> - tipos de ação tutorial; - metodologia empregada; - ambiente das tutorias; - qualidade dos recursos; - concepção, design, elaboração e distribuição de materiais impressos, recursos audiovisuais e informático. 	<ul style="list-style-type: none"> - evolução de matriculados, presentes e aprovados; - gestão da qualidade, mecanismos de controle e retroalimentação (avaliação por usuários diretos); - impacto do setor na comunidade; imagem pública da instituição, relação com a comunidade. Função social do centro em seu entorno. Marketing; - nível do centro em comparação com outros da mesma instituição, em relação com determinados indicadores.
---	--

FONTE: ARETIO (1987)

De acordo com SOUZA (2002), a avaliação do aprendizado do aluno deve ocorrer em três momentos:

- o primeiro, durante o estudo da disciplina, com exercícios e auto-avaliação que já vêm com o material multimídia;
- o segundo, no final da disciplina, com a elaboração de um trabalho;
- e ao final do curso, com uma monografia.

Nas duas últimas etapas, o aluno produz sob orientação da tutoria. Tratando-se do aluno matriculado num curso de educação a distância, SOUZA (idem) propõe a adoção de questionários que busquem os seguintes indicadores:

- desempenho dos tutores;

- qualidade de orientação tutorial;
- qualidade do material impresso e multimídia;
- e eficácia do programa.

Para avaliar um programa de formação, BUENO (2001) sugere um modelo de análise do contexto social, laboral, cultural, econômico e do contexto institucional, por meio de critérios, tais como: pertinência, adequação, coerência, suficiência, eficácia, eficiência, efetividade e aplicabilidade, cujos indicadores são:

- adequação com o perfil profissional do formador;
- necessidades individuais e sociais;
- contexto sociolaboral, econômico, cultural de formação para e no trabalho;
- e modelo de formação (no caso de formadores) contextual crítico.

A avaliação do programa está dividida em momentos e definidas da seguinte forma por BUENO (idem), no Quadro 19.

O modelo de avaliação proposto pelo Ministério da Educação para que as organizações preparem seus planos de cursos de graduação a distância é composto por indicadores que estão relacionados entre si. Conforme o referido órgão federal, eles “se assemelham ao que se exige para os cursos presenciais. Isto é fato e reflete uma visão de que, com mais ou menos presença em uma sala de aula, o que importa para o cidadão e para a sociedade brasileira é ter uma formação pautada em inquestionável padrão de qualidade”. (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2002)

Sob tal premissa, os dez indicadores de qualidade são:

- a) integração com políticas, diretrizes e padrões de qualidade definidos para o ensino superior como um todo e para o curso específico;
- b) desenho do projeto: a identidade da educação a distância;
- c) equipe profissional multidisciplinar;
- d) comunicação/interatividade entre professor e aluno;
- e) qualidade dos recursos educacionais;
- f) infra-estrutura de apoio;
- g) avaliação de qualidade contínua e abrangente;
- h) convênios e parcerias;

- i) edital e informações sobre o curso de graduação a distância e
j) custos de implementação e manutenção da graduação a distância.

QUADRO 19 – INDICADORES DE AVALIAÇÃO PARA CADA MOMENTO DA CAPACITAÇÃO

OBJETOS DE AVALIAÇÃO	INDICADORES
PLANEJAMENTO DO PROGRAMA	Grupos de incidência: expectativas, interesses, aprendizagem prévia, nível de formação, conhecimento, competências, experiências.
	Objetivos: formulação e tipologias.
	Conteúdos: seleção, agrupamento, tipologia, seqüência.
	Estratégias metodológicas: tipologias, organização, articulação.
	Mídias e recursos didáticos: tipologia, quantidade, qualidade e articulação.
	Sistema de avaliação: instrumentos, finalidades, critérios, avaliadores, momentos.
	Oposição ao plano pelos agentes sociais, por especialistas.
DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA	Objetivos e execução do processo.
	Conteúdos: aprofundamento, internalização e integração.
	Ritmo de desenvolvimento.
	Estratégias metodológicas: combinação entre teoria e prática, tipologias, organização e articulação.
	Mídias e recursos didáticos: tipologias, quantidade, qualidade e articulação.
	Sistema de avaliação formativa e seguimento: instrumentos, critérios e articulação.
	Clima grupal: coesão e liderança.
	Sistema de relações: relação formador-participantes, relação entre participantes.
	Formador: rol, função, participação, ação, competências.
	Participante: participação – implicação, atitude, motivação.
RESULTADOS DO PROGRAMA	Objetivos: atingimento dos objetivos previstos e não previstos.
	Satisfação das expectativas.
	Mudança de atitude.
	Transferência da aprendizagem.
	Aplicabilidade no local de trabalho.
	Melhora da organização.
	Melhora pessoal e profissional.
	Certificação de competência.
	Aumento da motivação.
	Geração de novas necessidades de formação.
	Avaliação final instrumentos, avaliadores, modelo, decisões.
	Aquisição de competências.

FONTE: BUENO (2001, p.236)

2.6.4 Comparativo da avaliação de resultados em ensino a distância versus ensino presencial

Fazendo um comparativo da avaliação de um curso de administração financeira realizado por meio de ensino presencial e a distância pela Embrapa chegou-se à conclusão que “com relação ao nível de aprendizagem e aplicabilidade dos objetivos dos cursos, não houve diferença entre os que foram realizado na modalidade presencial e o curso realizado a distância, por meio de videoconferência.(Vargas, 2000,p.14)

Já WAHRHAFTIG et al. (2001) fazem um resumo dos principais comparativos existentes, cujos autores são: SAUDER (1993), CHENG et al. (1991), BEARE (1989) e KURAMOTO (1984).

A seguir, apresentar-se-á um pequeno resumo de cada um deles.

Sauder comparou um curso em gestão da tecnologia aplicado pelo mesmo professor, nas duas modalidades, na Universidade Tecnológica Nacional (Estados Unidos), e verificou terem sido melhores sucedidos no exame os alunos presenciais, o que fez Sauder concluir que “os alunos a distância não poderiam se vistos como inferiores em sua experiência de aprendizagem”. (WAHRHAFTIG et al. 2001, p.94)

Cheng et al. compararam os resultados de eficácia da comunicação mediada por computador (CMC). “O estudo comparou os resultados do treinamento em serviço de 25 professores dentro do campus e 28 professores fora do campus que estudaram por meio de CMC e examinou o sucesso do grupo, tempo de tarefas e atitudes.” (WAHRHAFTIG et al. 2001, p.94)

Em 1989, Beare chegou à conclusão de que “os formatos diferentes tiveram pouco efeito no sucesso do aluno ou em como eles avaliaram o curso” realizado com aulas tradicionais e videoconferência. (WAHRHAFTIG et al. 2001,p.95).

Kuramoto avaliou em 1984 dois cursos: um por meio de teleconferência e outro presencial e não encontrou diferenças, pois, conforme afirma, “ambos eram igualmente eficazes”. (WAHRHAFTIG et al., idem, p.95)

WAHRHAFTIG et al. (ibid, p.95) salientam MOORE E KEARLSLEY dizem que “não há evidência suficiente de que a instrução em sala de aula seja o melhor sistema de ensino. Concluíram que o ensino a distância pode ser tão eficaz para a aprendizagem quanto o ensino em sala de aula, pois a ausência do contato face a face do professor e aluno, não é por si só prejudicial ao processo de aprendizagem.

2.7. MÉTODO GENEBRINO OU DISTANCIAL

O *Método Genebrino* ou *Distancial* mede variáveis principalmente qualitativas e foi desenvolvido por Drewnowski e Scott na década de 1960, sendo utilizado pelo Instituto de Desenvolvimento Social da Organização das Nações Unidas (ONU) para medir a qualidade de vida da população. É adotado desde 1990 pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) para medir o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH).

No Brasil, a primeira referência teórica e de aplicação do método foi em 1987 por SLIWIANY, para calcular Índices de Qualidade de Vida e de projetos sociais como creches, ouvidorias e programas de educação.

A partir dos anos 90, novos projetos foram realizados com o método, principalmente em âmbito acadêmico e de organizações, como estudos de Produtividade do Serviço Nacional da Indústria (Senai) e Efeitos da Flexibilização das Relações de Trabalho, relativos à qualidade vida no ambiente profissional em um caso de empresas da Região Metropolitana de Curitiba, elaborado por ROCHA (2002), como dissertação de mestrado na Fundação Getúlio Vargas (FGV).

Conforme avaliou um membro da Ouvidoria (1986) – *ombudsman*⁷ –, o método “além de responder se os objetivos do projeto foram alcançados (o de fiscal, o de defensor e o de agente de mudança), com os resultados de benefícios sociais, avaliou-se a relação custo x benefício do mesmo” (SLIWIANY, 1997, p.91-105).

⁷ O termo *Ombudsman*, do inglês, tem a significação em língua portuguesa de “advogado do povo”, aquele que ouve as demandas dirigidas pelo cidadão a uma instituição pública ou privada.

A adoção desse método para a avaliação dos projetos obedece a um conjunto de indicadores baseados nos objetivos, por meio do qual pode ser analisado se eles foram ou não alcançados.

Nessa avaliação, conforme SLIWIANY (idem) são abordados

seus resultados/efeitos, como grau de benefícios sociais alcançados, e efeitos, como impactos na qualidade de vida. Os objetivos são avaliados por indicadores que representam sempre resultados (efeitos), e estes por serem sociais, devem estar fundamentados em variáveis qualitativas expressas por unidades naturais, ou seja, valores unitários ou físicos (medidas que caracterizam as variáveis sociais).

Entre as vantagens do método distancial, citam-se duas principais, relatadas por SLIWIANY (ibid, p.80), quais sejam: permite a agregação e desagregação simultânea dos resultados, que provêm a avaliação global do projeto (dado pelo índice sintético); a avaliação entre os diferentes objetivos propostos (dado pelos índices grupais) e dentro dos objetivos (dado pelos indicadores de resultados através dos índices parciais). Tal condição não só facilita a leitura gerencial, mas também amplia as possibilidades de análises, quando estabelece a interdependência das variáveis sociais, ampliando a identificação dos pontos de estrangulamento do projeto.

A segunda vantagem é permitir, pelos limiares mínimos e máximos, aplicar uma só pesquisa empírica para a avaliação. Esta condição, além de diminuir custos e prazos, possibilita maior fidedignidade dos dados empíricos, representados nos indicadores de resultados da avaliação.

Com o *Método Genebrino* ou *Distancial*, SLIWIANY (2001, p.91) considera ser “possível quantificar variáveis estritamente qualitativas, (...) através do uso indireto do número, ou seja, com o estabelecimento de parâmetros (denominados limiares péssimo e ótimo) a partir dos quais se mede a distância entre a realidade avaliada e o estado ótimo (situação máxima de conquista do objetivo proposto pelo projeto)”. As etapas do *Método Distancial* são:

- escolha dos indicadores representantes para cada um dos grupos que serão avaliados;
- definição e justificativa de cada um dos indicadores escolhidos;

- determinação dos valores limiares mínimos e máximos de cada um dos indicadores;
- e cálculo dos índices parciais grupais e globais ou sintéticos.

A partir dos índices, torna-se possível a análise do geral para o particular e vice-versa, pois são determinados valores mínimos e máximos para cada indicador pelos seguintes critérios:

- critério lógico estatístico calculando a média dos piores e melhores valores empíricos encontrados;
- critério de planejamento – os limiares são determinados como objetivos a serem alcançados;
- critério comparativo – comparação com outros países ou regiões mais desenvolvidas;
- critério fundamentado no *Método Delfick* – os limiares são determinados por experts ou especialista na área segundo consenso;
- critério por normas teóricas ou regras fisiológicas.

2.7.1 Índice parcial

O índice parcial é “utilizado para medir a distância do estado empírico em relação ao estado estabelecido como ótimo” (SLIWIANI, 1997, p.177) de cada um dos indicadores e variam de 0 a 100% caracterizando a distância entre o nível alcançado e o nível aceito como ótimo.

O índice parcial (Y_{ij}) é o resultado de cada um dos indicadores representantes, medido por meio dos valores mínimos e máximos determinados para cada indicador determinados por um dos critérios descritos acima e com valor empírico do indicador representante. O índice parcial é calculado pela seguinte fórmula:

$$Y_{ij} = \frac{100 (Y_{ije} - Y_{ij0})}{(Y_{ij100} - Y_{ij0})}$$

Onde:

Y_{ij} e = valor empírico de cada um dos indicadores representantes, levantado por meio de pesquisa;

Y_{ij100} = valor máximo do indicador representante;

Y_{ij0} = valor mínimo do indicador representante.

2.7.2 Índice grupal

O índice grupal chamado de (Y_i) agrega os índices parciais, avaliando o resultado alcançado pelo conjunto de indicadores representantes de cada um dos grupos definidos. Este índice é calculado pela média harmônica dos índices parciais que fazem parte do grupo (i) e é calculado pela seguinte fórmula:

$$Y_i = \frac{\sum Y_{ij} \frac{100}{Y_{ij}}}{100} = \frac{n}{\sum \frac{1}{Y_{ij}}}$$

Onde:

n = número de indicadores representantes para a caracterização do grupo

Y_{ij} = índice parcial de cada um dos indicadores representantes do grupo (i)

2.7.3 Índice global ou sintético

O índice global ou sintético indica a avaliação global representado por Y_s é calculado pela média harmônica dos indicadores grupais (Y_i).

$$Y_s = \frac{n}{\sum \frac{1}{Y_i}}$$

Onde:

n = número de grupos

Y_i = índices grupais

2.8 O PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA

As ações da Prefeitura Municipal de Curitiba se baseiam num modelo próprio, denominado *Modelo de Gestão Curitiba*, conforme se verifica a seguir:

compartilhada – estabelecimento de parcerias, co-responsabilidade na gestão de programas e projetos e ampliação dos canais de comunicação entre o poder público e a sociedade;

estratégica – um processo contínuo e sistemático de direcionar a organização para atingir sua missão, na perspectiva de uma visão de futuro;

descentralizada – aproximação da administração pública com a população, possibilitando maior conhecimento de suas necessidades e demandas, visando à agilização e melhoria das respostas;

Intersetorial – prática de planejamento, ação e avaliação multi-setorial e integrada, com um trabalho articulado de todas as secretarias e órgãos da PMC, considerando o cidadão em sua totalidade, com necessidades individuais e coletivas, e

por resultados – foco da gestão em resultados, tanto internos como externos. Trata-se do grau em que se atinge os objetivos e metas traçadas (eficácia); melhor relação custo-benefício (eficiência) e do impacto das ações na comunidade (efetividade). (Prefeitura Municipal de Curitiba, 2000, p.16-24).

O órgão responsável pelo monitoramento do *Modelo de Gestão Curitiba* e apoio à gestão dos demais órgãos da administração direta e indireta da Prefeitura Municipal de Curitiba é o Instituto Municipal de Administração Pública (Imap), cuja finalidade é descrita na Lei Ordinária n.º 10.300 de 28/12/2000, no seu artigo 13:

Fomentar a melhoria da capacidade de governo da Prefeitura Municipal de Curitiba e de outros órgãos públicos, mediante as seguintes atribuições:

- I. pesquisar, desenvolver e disseminar tecnologias de gestão;
- II. prestar consultoria em gestão pública;

- III. reunir, analisar e divulgar informações, estudos e pesquisas na esfera da administração pública;
- IV. promover estudos e trabalhos na área de modelagem organizacional;
- V. estimular o desenvolvimento das potencialidades, competências e habilidades dos servidores públicos municipais, mediante programas e atividades de formação, qualificação e aperfeiçoamento;
- VI. articular os órgãos da administração pública municipal para que promovam, em conjunto, o alinhamento permanente do plano de governo e o seu monitoramento e avaliação;
- VII. administrar as questões referentes aos seguros da Prefeitura Municipal de Curitiba e dos servidores municipais.

Ao ter como uma de suas principais atividades o treinamento e o desenvolvimento dos servidores da Prefeitura Municipal de Curitiba, o Imap define e executa em conjunto com os órgãos da administração direta e indireta municipal um plano de capacitação de seus servidores, buscando resultados tais como: desenvolvimento, valorização do servidor e a otimização dos recursos financeiros.

As premissas do Programa de Capacitação da Prefeitura Municipal de Curitiba, conforme documento do Instituto Municipal de Administração Pública (2002, p.6) são as seguintes:

Abrangência: PMC oportunidade de acesso ao desenvolvimento de todos os seus profissionais;

Aplicabilidade: aprimoramento da atuação profissional, visando à melhoria dos serviços.

Auto desenvolvimento: profissionais da PMC se responsabilizam cada vez mais por seu desenvolvimento pessoal e profissional;

Compartilhamento: constante construção de ambiente de trabalho propício para que os conhecimentos existentes sejam compartilhados, e novos sejam gerados.

Consonância: ações de capacitação em sintonia com a missão e diretrizes estratégicas da PMC.

Continuidade: desenvolvimento permanente das competências humanas;

Inovação: busca de soluções alternativas e inovadoras na área de capacitação.

Na busca da efetividade da administração pública, o Imap tem como uma das suas diretrizes pesquisar e disseminar novas tecnologias de aprendizagem, assessorando seus órgãos em processos de capacitação. Para concretizar suas ações, conta uma equipe multidisciplinar especializada em gestão pública e mantém convênios e parcerias com instituições e empresas de excelência na área de capacitação, na execução dos programas.

O fluxo de planejamento das ações de capacitação é realizado em três etapas: a primeira é a negociação por meio da qual se analisa a situação atual e a desejada, com os representantes dos órgãos. A segunda etapa é a realização dos cursos com a avaliação de reação ao seu final, e respectivo relatório do instrutor ou docente. A terceira etapa é a avaliação geral do processo, quando é feito o relato do processo integral da ação/curso, a partir do qual poderão ser estabelecidas novas ações de cunho corretivo, preventivo ou de manutenção e em alguns casos é avaliada sua aplicabilidade de três a seis meses após o término do curso.

2.8 CURSO: “A BUSCA DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO”

O curso “*A busca da excelência no atendimento ao cidadão*” tem sido realizado todos os anos para os servidores da Prefeitura de Curitiba. Em 2001, ele foi ministrado de duas formas: uma por meio da modalidade presencial e outra experiência ocorreu por meio da modalidade a distância. O curso foi oferecido para 625 servidores da prefeitura; sendo que 156 deles participaram a distância e 358 de forma presencial.

O objetivo geral do curso é “identificar e reconhecer o papel de agente de transformação no processo de humanização do atendimento ao cidadão, criando impacto de maior satisfação na população, através da melhoria na prestação de serviços aos cidadãos, incorporando os valores institucionais da PMC”. (IMAP, 2001)

Os objetivos específicos são (IMAP, idem):

desenvolver a auto-percepção, visando à maturidade pessoal e profissional; reforçar os fatores que facilitam e que dificultam o processo de comunicação no atendimento, definindo estratégias para corrigir eventuais falhas; sensibilizar os participantes sobre a importância dos princípios éticos e de sua aplicação na vida pessoal e profissional; identificar os fatores determinantes da qualidade e as técnicas adequadas para o atendimento ao cidadão; analisar os resultados obtidos no processo de ensino aprendizagem, construindo estratégias para termo de compromisso para a excelência na prestação de serviços.

Por sua vez, os conteúdos trabalhados com os participantes foram: “a organização chamada Estado; Modelo de Gestão Curitiba; comportamento profissional; comunicação nas relações humanas; o papel do atendente na organização; e a organização do trabalho”. (IMAP, *idem*)

O curso realizado pela modalidade presencial foi executado em dois momentos: um com dezesseis horas e outro com quatro; o segundo, no mínimo, uma semana após o primeiro. O curso a distância previa uma média de vinte e cinco horas de trabalho, para conclusão de três módulos.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, faz-se a descrição da metodologia utilizada para analisar o impacto da utilização da tecnologia de ensino a distância no Programa de Treinamento e Desenvolvimento com o estudo de caso do curso “A busca da excelência no atendimento ao cidadão”, que é objeto desta dissertação.

Em uma primeira etapa, foram levantados dados primários por meio de entrevistas e dados secundários, analisando-se documentos como projetos e relatórios em relação aos impactos do uso do ensino a distância nas fases de planejamento e execução do curso.

Na Segunda etapa, para analisar o impacto nos resultados e quantificá-los, utilizou-se o método Genebrino/Distancial e os dados foram levantados por meio de questionários aplicados aos participantes do curso e suas respectivas chefias.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

A problematização estabelecida foi a seguinte: quais são os impactos da utilização de uma nova tecnologia de ensino a distância em programa de treinamento de desenvolvimento na Prefeitura Municipal de Curitiba?

Para dar conta da questão, foram elaboradas algumas perguntas, conforme se menciona nos itens a seguir.

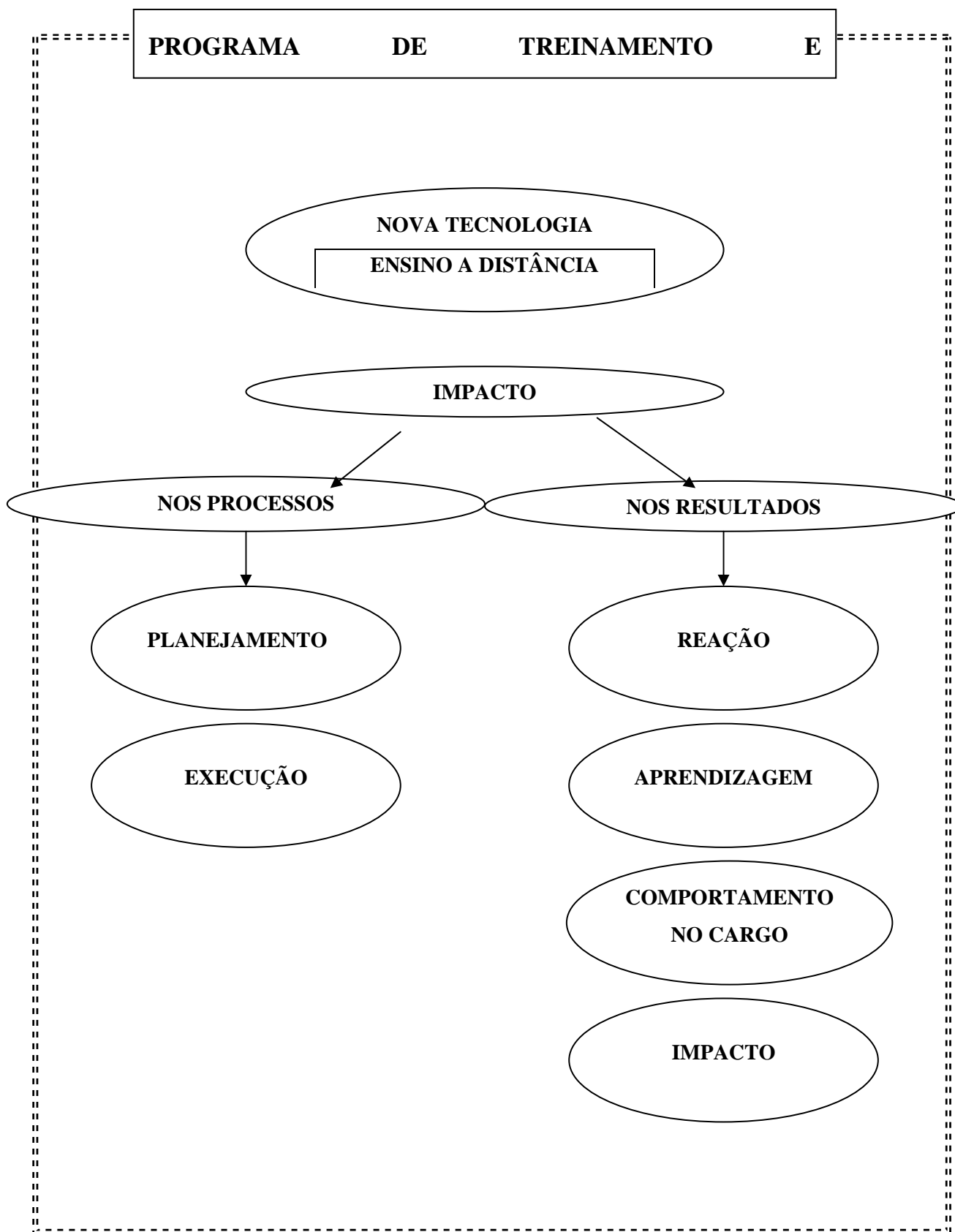
3.1.1 Perguntas da pesquisa

- Como avaliar os impactos da introdução de uma nova tecnologia de ensino a distância em programa de treinamento de desenvolvimento na Prefeitura Municipal de Curitiba?
- Quais são os impactos nos processos de planejamento e execução do curso “A busca da excelência no atendimento ao cidadão”?

- Quais são os impactos nos resultados do curso “A busca da excelência no atendimento ao cidadão”?

3.1.2 Apresentação das variáveis

FIGURA 4- APRESENTAÇÃO DAS VARIÁVEIS



3.1.3 Definição constitutiva (DC) e operacional (DO) das variáveis

Para descrever as variáveis, foram utilizadas a definição constitutiva e a operacional de KERLINGER (1979, p.46). A definição constitutiva (DC) é uma definição da variável, ou seja, “define palavras com outras palavras”, e a definição operacional (DO) descreve as ações ou operações que serão necessárias para medir ou observar as variáveis do estudo, fazendo uma ligação entre a base teórico-empírica e as observações, ou seja, descreve onde e como serão coletadas e analisadas as informações.

As variáveis da pesquisa são: variável independente as modalidades de ensino – presencial e a distância –; e a variável dependente é o impacto do uso da modalidade de ensino a distância na execução, no planejamento e nos resultados do curso.

Modalidade de ensino presencial

DC: sistema de ensino-aprendizagem que requer a interação pessoal entre professor e aluno em sala de aula, isto é, no mesmo espaço e ao mesmo tempo.

DO: modalidade de ensino presencial descrita a partir do exame dos dados das entrevistas e dos dados secundários – projetos, relatórios e avaliações – do curso “*A busca da excelência no atendimento ao cidadão*” realizado no período de 27 de agosto a 13 de dezembro de 2001, concluído por 284 servidores da Prefeitura Municipal de Curitiba.

Modalidade de ensino a distância

DC: “Um sistema tecnológico de comunicação bidirecional, que pode ser massivo e que substitui a interação pessoal entre professor e aluno em aula, como meio preferencial de ensino, por uma ação sistemática e conjunta de diversos recursos didáticos e o apoio de uma organização e

tutoria que propiciam a aprendizagem independente e flexível dos alunos”.
(ARETIO, 1994, p.50)

DO: A modalidade de educação a distância será descrita a partir do exame do conteúdo das entrevistas e dos dados secundários (relatórios, avaliações) do curso “A busca da excelência no atendimento ao cidadão”, realizado de 30 de setembro a 30 de outubro de 2001, para 124 servidores da Prefeitura Municipal de Curitiba, que o concluíram.

Impacto nos processos

DC: São os efeitos ou seja as mudanças que foram provocadas pela utilização da tecnologia de ensino a distância nos processos de planejamento e execução do curso “A busca da excelência no atendimento ao cidadão”.

DO: Serão medidos pelos seguintes indicadores no processo de planejamento: mudanças na contratação, elaboração do projeto do curso, escolha do público alvo e infra-estrutura. No processo de execução do curso serão os seguintes indicadores: mudança nos processo de infra-estrutura, avaliação, contato com os servidores e desistência.

Impacto nos resultados do curso

DC: São os efeitos que o curso “A busca da excelência no atendimento ao cidadão” provocou nos resultados do curso. Resultados considerados como os benefícios que o curso proporcionou para o indivíduo que participou, bem como para o processo de trabalho da organização onde ele trabalha, divididos em quatro sub-variáveis:

Subvariável 1 - Reação

DC: “Atitudes e opiniões dos treinandos sobre os diversos aspectos do treinamento, ou sua satisfação”. (Hamblin 1978 apud BORGES-ANDRADE, 2002).

DO: Análise de satisfação com o curso foi realizada por meio dos dados das avaliações respondidas pelos servidores que o concluíram. Os indicadores

utilizados foram: alcance do objetivo, avaliação geral do curso, nível de participação do servidor no curso, conhecimento dos tutores/instrutores, qualidade da apostila, taxa de evasão do curso e percepção na mudança do nível geral de conhecimento.

Subvariável 2- Aprendizagem

DC: Verificar se houve modificações nas habilidades, no conhecimento e nas atitudes. Conhecimento é o saber, habilidade é o saber fazer e a atitude é saber ser.

DO: A avaliação da aprendizagem foi feita por meio de análise da auto-avaliação dos servidores e da hetero-avaliação realizada pelas chefias que responderam aos questionários do curso em que foram analisados os seguintes indicadores: mudança no grau de conhecimento, de atitudes e da utilização das habilidades em decorrência do curso.

Subvariável 3 - Comportamento no cargo

DC: Medida de percepção que o servidor e a sua chefia têm do efeito do treinamento sobre o trabalho desenvolvido. (ALVES E TAMAYO, 1993, p.77)

DO: Foi avaliado por meio da auto-avaliação dos servidores e hetero-avaliação por parte das chefias, para verificar se houve mudanças nos locais de trabalho com os seguintes indicadores: contribuição do curso para o local de trabalho, mudança de comportamento no trabalho, incidência de propostas de melhorias no serviço em decorrência do curso, percepção do grau de utilidade do treinamento para o trabalho.

Subvariável 4 - Impacto

DC: Impacto são os efeitos que o curso possa ter provocado na organização ou nos setores de trabalho dos participantes do curso e está diretamente relacionado ao objetivo proposto para o curso.

DO: Os efeitos na organização foram obtidos pela auto-avaliação e hetero-avaliação com os seguintes indicadores: percepção da melhoria da qualidade geral do serviço no setor, mudanças para melhorar o atendimento ao cidadão e incidência de propostas de melhoria do serviço implantadas em decorrência do curso.

3.2 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA

3.2.1 Delineamento da pesquisa

Este trabalho foi desenvolvido por meio de um estudo de caso, com o complemento quantitativo por meio do Método Genebrino/Distancial. De acordo com o que propõe YIN (2001), a metodologia de estudo de caso é adequada quando o controle que o investigador tem sobre os eventos é muito reduzido e quando o foco temporal está em fenômenos contemporâneos no contexto da vida real.

A perspectiva de análise desta pesquisa é transversal, pois considera o curso em um determinado momento; no caso, o segundo semestre de 2001. Utilizou-se uma abordagem descritiva e analítica dos fenômenos, procurando-se conhecer e interpretar a realidade sem modificá-la.

Tratou-se de um estudo de caso, sob o enfoque exploratório, do curso “*A busca da excelência no atendimento ao cidadão*”, considerando o seu planejamento, a execução e os resultados respectivos pelas modalidades de ensino a distância e presencial, no período 27 de agosto a 13 de dezembro de 2001, concluído por 408 servidores da Prefeitura Municipal de Curitiba.

O trabalho foi realizado em dois momentos: uma fase descritivo-qualitativa e outra quantitativa. No momento descritivo-qualitativo foi realizado o levantamento de dados primários e secundários, em que se buscou conhecer, levantar e descrever as fases de planejamento e execução do curso por meio de entrevistas e consulta aos projetos e relatórios. No segundo momento quantitativo, foi adotado o *Método Genebrino/ Distancial* para apresentar os resultados do curso de forma quantitativa com vistas a facilitar a comparação entre as modalidades: a distância e presencial, em

que foram reunidos os dados por intermédio de questionários dos servidores que concluíram o curso e de sua chefia imediata.

3.2.2 População e amostragem

Para a fase qualitativa, foram entrevistados os envolvidos na elaboração, contratação e execução do curso, ou sejam: os técnicos que contrataram o curso e os técnicos das instituições contratadas para a execução do curso. O roteiro de entrevista está em anexo (anexo 7).

Para a fase quantitativa, a população considerada foi constituída por 408 servidores e suas respectivas chefias, dos diversos órgãos da administração direta e indireta da Prefeitura Municipal de Curitiba que participaram e concluíram o Curso “A busca da excelência no atendimento ao cidadão”, sendo 284 servidores de forma presencial e 124 a distância.

Nesta fase foram distribuídos questionários após contato telefônico ou pessoal do pesquisador com todos os servidores que terminaram o curso e suas respectivas chefias que puderam ser identificadas e localizadas. A seguir a tabela com o resumo da população e amostra dos servidores e chefias que responderam ao questionário.

TABELA 2 - POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA

CURSO	SERVIDOR			CHEFIA		
	POPULAÇÃO	AMOSTRA	%	POPULAÇÃO	AMOSTRA	%
Distância	124	69	56%	124	29	23%
Presencial	284	130	46%	284	55	19%
TOTAL	408	199	49%	408	84	21%

Houve retorno de 69 questionários de servidores que concluíram o curso a distância e 130 que concluíram o curso presencial. Desse modo, pode-se afirmar que a amostragem representa aproximadamente 49% do universo de 408 servidores que concluíram o curso. Para a chefia, houve um retorno de 29 questionários para o curso a distância e 55 para o presencial totalizando 84 questionários, o que representa aproximadamente 21% das chefias dos 408 servidores que concluíram o curso.

Pode-se verificar que esta amostra é significativa da população pois traz uma relação proporcional com a população nas variáveis: sexo, escolaridade, idade e tempo de serviço, conforme demonstrado nas tabelas constantes no anexo 3.

3.2.3 Fontes de dados

As principais fontes são dados primários e secundários, descritos a seguir:

a) Dados secundários

Os documentos ou os dados secundários, na visão de YIN (2001, p.109) são importantes porque fornecem detalhes que ajudarão a “corroborar e valorizar as evidências de outras fontes“, além das vantagens de poderem ser analisados várias vezes, não terem sido confeccionados para o estudo de caso e conterem informações exatas como nomes, datas e outras referências que nas entrevistas às vezes não aparecem. Os dados secundários foram obtidos por meio de pesquisa documental nos seguintes registros existentes nos arquivos do Imap, o órgão responsável pela capacitação dos servidores da Prefeitura Municipal de Curitiba: projetos de desenvolvimento do curso; projetos de contratação do curso; relatórios gerenciais do curso; relatório do curso arquivado no setor responsável pela tabulação e guarda destas informações: secretaria da Escola de Administração Pública do Imap.

b) Dados primários

Em um estudo de caso YIN (2001, p.112) estabelece que as principais fontes de informação são as entrevistas. Nesta pesquisa foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com as seguintes fontes: técnicos que contrataram o curso e técnicos das organizações que desenvolveram o curso.

O levantamento dos resultados foi feito de duas formas: por meio da avaliação dos servidores que concluíram o curso e pela avaliação, realizada pela chefia imediata do servidor que concluiu o curso.

Para este estudo foram considerados 16 indicadores, sendo que cinco deles, além da auto-avaliação do servidor, foram avaliados pela chefia.

Outro aspecto que foi levado em consideração foram as variáveis que influenciaram no alcance dos resultados e que devem ser tratadas como causas da variabilidade do nível dos resultados ou efeitos obtidos, são elas:

- o montante financeiro investido para cada uma das modalidades em que foi realizado o curso;
- as características do público alvo (principalmente idade, tempo de trabalho na Prefeitura e anos de estudo);
- o tempo decorrente entre o início e o fim do curso;
- outras variáveis que possam ter interferido nos resultados obtidos e que não foram identificadas neste estudo.

3.2.4 Coleta de dados: fontes e tratamento

Nesta seção, serão descritas a forma como se desenvolveu a coleta e o tratamento dos dados para este estudo.

O Quadro 20 demonstra como foram levantados os dados para os dois momentos da pesquisa e os resultados nos níveis: (RE) reação, (AP) aprendizagem, (CC) comportamento no cargo, (IM) Impacto e (CB) custo benefício.

QUADRO 20 - FONTES DE DADOS POR NÍVEIS DE AVALIAÇÃO

FASES DO TREINAMENTO FONTES DE DADOS	PLANEJAMENTO	EXECUÇÃO	RESULTADOS				
			RE	AP	CC	IM	CB
Técnicos que contrataram o curso	E	E					E
Técnicos que organizaram o curso	E	E					
Servidores participantes do curso			Q	Q	Q	Q	
Chefia imediata dos servidores participantes do curso				Q	Q	Q	
Dados secundários (documentos, relatórios)	D	D	D				D

Forma de levantamento: E – entrevista Q – questionários D – documentos

Na primeira fase foram feitas entrevistas e levantamento de dados secundários com todos os envolvidos no processo de planejamento, execução e avaliação do curso. No segundo momento, foi desenvolvida nas seguintes etapas, conforme o *Método Genebrino ou Distancial*:

a) *Escolha dos indicadores*

A escolha de indicadores representantes para cada um dos grupos de resultados do curso “*A busca da excelência no atendimento ao cidadão*” foi feita por meio das entrevistas com os envolvidos no processo do curso e pelo referencial teórico para esta pesquisa, conforme se apresentou Capítulo 2 deste trabalho.

b) *Definição e justificativa de cada um dos indicadores escolhidos*

Para cada indicador descrito e escolhido foi elaborada uma justificativa da sua utilização, bem como a descrição de como foi medido. Tais indicadores são a base do questionário para a coleta dos dados quantitativos.

Os indicadores selecionados para este estudo foram os que apresentavam maior impacto por representarem os níveis de resultado do modelo utilizado e os que teriam a possibilidade de ser medidos depois de um certo tempo do curso concluído, mas com certeza não se esgotam, pois poderiam ser escolhidos outros, sobretudo se a avaliação de reação for desvinculada desse momento e puder ser feita ao término do curso. A justificativa e a forma de cálculo de cada um dos indicadores encontram-se nos quadros dos Anexos 1 e 2.

SLIWANY (1997, p.93) ressalta que a escolha dos indicadores é uma tarefa muito importante porque constitui subsídio à tomada de decisões e ao monitoramento das mudanças no nível da avaliação, possibilitando uma visão geral entre os grupos e podendo distinguir o que neles não esteja funcionando.

c) *Determinação dos valores limiares mínimos e máximos*

Após as entrevistas e a aplicação dos questionários na amostra de servidores que participaram do curso, são determinados os valores mínimos e máximos de cada indicador, pelo critério lógico estatístico – o maior e o menor valor empírico encontrados na aplicação do questionário.

d) *Cálculo dos índices parciais, grupais e globais*

Com os valores limiares definidos é aplicada a fórmula dos índices de cada indicador, de cada grupo e um indicador global para cada uma das metodologias: presencial e a distância.

e) *Cálculo do custo-benefício*

O custo benefício foi calculado pela razão entre o índice sintético de cada uma das modalidades dividido pela % do custo individual total em cada uma das modalidades: a distância e presencial.

A % do custo individual total calculado pela soma dos custos individuais do curso a distância mais o curso presencial dividido pelo valor individual total dos dois cursos.

O custo individual foi calculado pelo valor pago às instituições organizadoras por servidor que concluiu o curso para cada modalidade mais o valor da hora média do salário do servidor multiplicada pelo número de horas utilizadas para a realização do curso.

3.2.5 Análise dos dados

Na primeira fase deste estudo foi feita a descrição e análise dos momentos de planejamento e execução do curso para as duas modalidades, além da descrição do público alvo.

No segundo momento, foi utilizado o *Método Genebrino/Distancial*, que propõe uma quantificação de variáveis estritamente qualitativas e apresenta a justificativa da escolha de cada um dos indicadores que foram agrupados nos níveis de avaliação propostos por Kirkpatrick.

Cada um dos indicadores escolhidos tem uma leitura dos dados que é a unidade de medida em qual foi mensurado, um valor *mínimo* ou *péssimo* e o valor *máximo* ou *ótimo*, respectivamente o *menor* e o *maior* valor encontrados na pesquisa empírica, sob o critério estatístico, e o valor empírico é o valor encontrado na amostra coletada.

Desta forma, cada um dos indicadores tem um índice que varia de 0 a 100 e cada um dos grupos temáticos ou níveis de indicadores tem um valor chamado de

índice grupal. Para reunir todos esses índices, há um índice global denominado sintético, nas modalidades: presencial e a distância.

Com o *Método Genebrino/Distancial*, de acordo com SLIWANY (2001, p.91), “é possível quantificar variáveis estritamente qualitativas, (...) pelo uso indireto do número; ou seja, com o estabelecimento de parâmetros (denominados limiares péssimo e ótimo) a partir dos quais se mede a distância entre a realidade avaliada e o estado ótimo (situação máxima de conquista do objetivo proposto pelo projeto)”.

Para verificar se existiam diferenças significativas entre os resultados obtidos, foi utilizado um teste estatístico de comparação de médias. O teste Z de comparação de duas médias (\bar{x}) verifica se há diferenças estatisticamente significativas para cada par de resultados dos indicadores. O nível de significância utilizado é de 1%, desta forma a hipótese nula é rejeitada somente se a diferença é muito distante de zero.

Para hipótese nula (H_0), temos que as médias são iguais, isto é:

$$H_0: \bar{x}_a = \bar{x}_b \text{ ou } \bar{x}_a - \bar{x}_b = 0.$$

E para a hipótese alternativa, temos que:

$$H_1: \bar{x}_a \neq \bar{x}_b$$

O resultado do teste será se houve ou não rejeição da hipótese nula, isto é, se não for rejeitada H_0 , não existe diferença significativa e se for rejeitada existe diferença entre as médias e será indicada a que tem maior valor.

3.2.6 Dificuldades no levantamento dos dados por meio dos questionários

Foram verificadas algumas dificuldades para o levantamento empírico, conforme se observou:

- alguns servidores e suas respectivas chefias não estão mais no quadro funcional da Prefeitura, ou por motivo de falecimento, aposentadoria ou por não serem do quadro efetivo como, por exemplo, chefias em cargos de comissão no período do curso ou servidores prestando serviços temporários;
- outros servidores e chefias estavam de licença prêmio ou de saúde ou mesmo de férias no período de aplicação do questionário;

- ainda houve alguns casos de participantes que não quiseram responder o questionário e outros que devolveram o questionário respondido após o fechamento das tabulações.

3.2.7 Limitações da pesquisa

Como o processo de avaliação tem grandes variações e as decisões que podem ser tomadas em diferentes níveis num processo educativo também são muito amplas, descrevemos a seguir as limitações verificadas neste estudo.

3.2.7.1 A generalização do resultado

Neste estudo, a generalização não pode ser atribuída a outros eventos; somente pode ser feita a inferência para a população que participou desse curso. Porém, a metodologia e, conseqüentemente, os indicadores utilizados podem servir de base para novos estudos em avaliação de cursos de capacitação.

3.2.7.2 Grupos distintos

A comparação dos resultados para as duas modalidades de ensino não poderá ser considerada como experimental pois os grupos de servidores participantes não foram escolhidos de forma aleatória e nem pareada, para que pudessem ser reduzidos os efeitos de outras variáveis que não somente a modalidade de ensino em que foi realizado o curso. Esta limitação justifica-se pela forma que foram respondidos os questionários que foi por adesão. Com a utilização do Método Distancial é possível ter uma medição da distância entre a realidade avaliada e o estado ótimo de cada um dos indicadores, podendo haver uma agregação e desagregação dos indicadores, ampliando a identificação dos pontos de estrangulamento de cada uma das modalidades de ensino (a distância e presencial).

3.2.7.3 A percepção

Por ser um estudo de levantamento de dados, após a conclusão do curso levantou-se a percepção de alguns fatos pelos participantes e pelas suas respectivas chefias. A percepção pode não ser a melhor forma de ter a análise do fato, mas não é uma primeira impressão dos fatos e sim uma análise mais refletida por ser posterior ao término do curso.

3.2.7.4 Tempo de coleta dos dados

O prazo percorrido após o encerramento do curso pode ter influenciado em alguns dos resultados, principalmente nos níveis de reação e aprendizagem, já no de impacto e de aplicação, pode ter facilitado a avaliação pelos participantes.

3.2.7.5 Escolha dos indicadores

Não foram esgotados os indicadores de resultados propostos. Para esta avaliação, foram selecionados e justificados os indicadores possíveis de serem medidos para este estudo de caso.

A avaliação dos resultados foi baseada nos quatro níveis de resultados de Kirkpatrick: *reação, aprendizagem, comportamento no cargo e impacto* e não está focada na avaliação do aluno e dos profissionais que desenvolveram o curso. A maior ênfase está nos resultados e não no planejamento e execução.

3.2.7.6 Outras variáveis que interferem nos resultados

Não é possível afirmar que o curso foi o único fator responsável pela aprendizagem dos servidores, bem como pelos resultados obtidos.

3.2.7.7 Avaliação somente após a conclusão do curso

Em função da pesquisa ter sido realizada após a conclusão do curso, não foi possível fazer avaliações antes e durante a sua realização. Desta forma somente foi avaliada a percepção dos participantes e de suas respectivas chefias em relação aos indicadores de resultados.

A única avaliação elaborada e aplicada na época do curso para as duas modalidades foi a avaliação de reação, a qual não foi possível utilizar neste estudo porque foi feita de maneira distinta para as duas modalidades, sob critérios e escalas que não puderam ser comparados.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, são apresentados os dados e a análise dos resultados da pesquisa realizada. Na primeira seção será descrito o modelo de avaliação de impacto do ensino a distância em programas de treinamento e desenvolvimento utilizado para este estudo, na segunda será apresentada como foi realizado o processo de planejamento e execução do curso e os impactos do uso do ensino a distância nestes dois processos e na terceira e última seção estão apresentados os resultados do curso realizado de forma presencial e a distância bem como os impactos do uso de ensino a distância nestes resultados.

Conforme já se mencionou, a Prefeitura Municipal de Curitiba desenvolve o treinamento e o desenvolvimento de seus servidores por meio do Instituto Municipal de Administração Pública (Imap), o qual tem como missão: “desenvolver pesquisa; produção e compartilhamento do conhecimento sobre gestão, contribuindo com os órgãos governamentais para o aperfeiçoamento contínuo da capacidade de governar”. (IMAP, 2003)

Na gestão de 2001 a 2004, em função do planejamento estratégico delineado para a Prefeitura Municipal de Curitiba, o Imap definiu como prioridade de capacitação os cursos de atendimento ao cidadão, desenvolvimento gerencial e desenvolvimento de equipes. Desta forma, o Imap foi buscar alternativas para a execução de cada um deles. Em 2001, o curso para melhoria do atendimento ao cidadão foi ofertado aos servidores a partir das demandas de capacitação verificadas nos órgãos municipais, em duas modalidades: presencial e a distância.

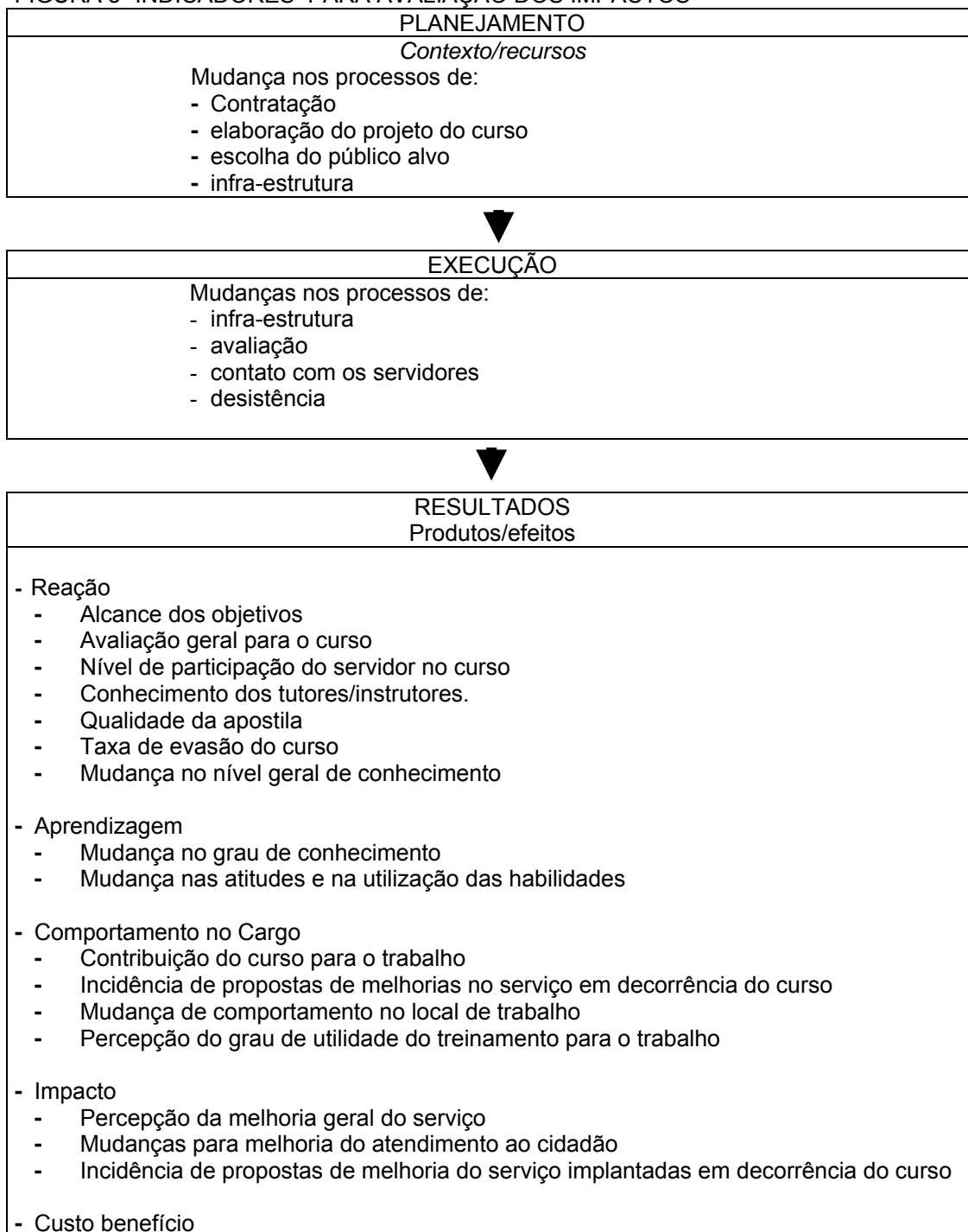
Para atender a demanda foi realizado o curso “*A busca da excelência no atendimento ao cidadão*” que tinha como objetivo “Identificar e reconhecer o papel de agente de transformação no processo de humanização do atendimento ao cidadão, criando impacto de maior satisfação na população, através da melhoria na prestação de serviços aos cidadãos, incorporando os valores institucionais da PMC”. (IMAP, 2001, p. 1)

4.1 MODELO PARA AVALIAÇÃO DO IMPACTO DO ENSINO A DISTÂNCIA EM TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O modelo desenvolvido para análise do impacto do ensino a distância no programa de treinamento e desenvolvimento é apresentado na figura abaixo e descrito a seguir:

a seguir:

FIGURA 5- INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DOS IMPACTOS



Na análise dos impactos nos processos de planejamento e execução do curso foram descritos os processos e em seguida foram levantadas as principais mudanças em cada um dos processos citados na figura acima.

Na avaliação de resultados foram apresentados os resultados de cada uma das modalidades de ensino e o seu comparativo por meio do Método Genebrino Distancial, que permite mensurar variáveis qualitativas, e em seguida foram descritos os principais impactos nos resultados referente ao uso do ensino a distância no curso realizado.

4.2 IMPACTO NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

4.2.1 Planejamento e execução do curso realizado por meio de ensino a distância

4.2.1.1 Planejamento

A escolha e a contratação da instituição que iria desenvolver o trabalho foram feitas pelo Imap por meio de análise técnica dos cursos disponíveis de atendimento ao cidadão, que demonstrasse a melhor forma de realizar o curso e que atendessem às necessidades dos servidores. A decisão do Imap em realizar um curso a distância se deveu à oportunidade de trabalhar com metodologias diferenciadas e a possibilidade de oportunizar o acesso ao desenvolvimento de todos os servidores da Prefeitura Municipal de Curitiba.

O curso a distância foi apresentado à equipe do Imap, pela instituição que o executou, quando os técnicos foram conhecer os produtos e serviços oferecidos por esta organização. Após a decisão institucional de oferecer o curso a distância, este foi encomendado pelo Imap. Esta instituição já realizava um curso de qualidade no atendimento para outras esferas governamentais então foi necessário fazer uma adaptação de conteúdos, principalmente levando em conta a realidade curitibana,

incluindo também nos conteúdos a estrutura da administração municipal e o seu modelo de gestão.

Segundo a instituição que planejou e executou o curso, o tempo para o planejamento foi de aproximadamente seis meses. E a preparação do material didático do curso necessitou também de seis meses. A equipe que organizou o curso é composta por três técnicos com especialização em educação em informática, educação a distância e recursos humanos e um profissional denominado conteudista, especialista em qualidade no atendimento.

O curso previa uma carga horária de 25 horas de estudo individualizado com apoio dos seguintes suportes pedagógicos: tutor via fax, telefone ou correio eletrônico, material impresso dividido em três módulos e avaliações. A previsão era de em média 50 minutos de estudo individual por dia.

Este curso foi oferecido pelo Imap aos órgãos que apresentaram a demanda de curso de atendimento ao cidadão e que ainda não tinham optado pelo curso presencial, pois este tinha sido oferecido aos órgãos antes do curso a distância. Outro critério para que participassem do curso, seria que os participantes fossem de órgãos que tivessem atendimento tanto no nível central da prefeitura como no nível descentralizado nas Ruas da Cidadania⁸, com o objetivo que formasse um grupo bem heterogêneo para que pudessem avaliar este curso, já que esta foi a primeira experiência do Imap de oferecer um curso de atendimento ao cidadão realizado totalmente a distância.

Os órgãos que se propuseram a realizar o curso a distância para os seus servidores foram contatados pelo Imap para receberem informações do processo de execução onde foram solicitados a indicar os servidores participantes. Desta forma, foram inscritos 156 servidores que receberam as apostilas e iniciaram o curso.

4.2.1.2 – Execução

⁸ Ruas da Cidadania são locais de atendimento com os serviços da prefeitura mais próximos da moradia do cidadão. São espaços que estão nas oito regionais da cidade.

O curso a distância foi realizado durante o mês de outubro de 2001, sendo que o tempo médio entre o primeiro e último dia de curso foi de 30 dias. Para o desenvolvimento do curso a maioria dos servidores trabalhou no seu local de trabalho individualmente ou em pequenos grupos, quando havia a possibilidade de proximidade entre os participantes.

Para atender as dúvidas dos servidores, os tutores estavam à disposição dos servidores em datas, horários e telefones determinados. Este tutores eram profissionais conteudistas com o requisito de conhecer o conteúdo de qualidade no atendimento e ter sido instrutor de sala de aula em cursos presenciais com os mesmos conteúdos.

Na tabela a seguir, observa-se a distribuição total de servidores inscritos, participantes e concluintes do curso e a taxa de evasão:

TABELA 3 DISTRIBUIÇÃO DOS PARTICIPANTES INSCRITOS E OS QUE TERMINARAM O CURSO “A BUSCA DA EXCELENCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO” A DISTÂNCIA – 2001 PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA

CURSO	TURMAS	INSCRITOS	PARTICIPANTES	CONCLUSÃO	% DE EVASÃO (1)
A DISTÂNCIA	1	156	156	124	20,5%

FONTE: Relatórios gerenciais do Imap

NOTA:

(1) Evasão entendida como a razão do número de participantes que desistiram após o início do curso pelo número de participantes que iniciaram o curso.

O curso previa e foi realizada uma avaliação denominada absorção de conteúdos, na qual os participantes respondiam a um conjunto de questões referentes aos conteúdos trabalhados avaliando seu conhecimento. Para avaliar a satisfação com o curso, responderam uma avaliação de reação. Tais avaliações foram requisitos para a emissão e entrega dos certificados, que ficou sob a responsabilidade da instituição executora sem a interferência do Imap.

Os servidores foram consultados para saber onde fizeram o curso. Dos 68 servidores consultados, temos que 55 deles, ou seja, 81% realizaram o curso durante o horário de expediente utilizando os horários com menos demanda de atendimento e em

alguns locais foram organizados grupos de estudo com horário determinado para ler e discutir os conteúdos.

Os servidores que não realizaram o curso durante o horário de expediente ou o faziam à noite nas suas residências ou ainda no local de trabalho durante o horário do almoço. O número de servidores que informaram fazer o curso fora do expediente foi de 16%. E apenas dois servidores (3%) dos consultados disseram que faziam tanto no horário de expediente como nas suas residências.

As principais características dos servidores que concluíram curso de atendimento ao cidadão a distância, estão na tabela a seguir.

TABELA 4 - ESTATÍSTICA DA IDADE, TEMPO DE SERVIÇO, TEMPO DE ESTUDO E GÊNERO DOS 124 SERVIDORES QUE CONCLUÍRAM O CURSO A DISTÂNCIA “A BUSCA DE EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO” EM 2001 NA PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA

ESTATÍSTICAS	IDADE	TEMPO DE PMC	TEMPO DE ESTUDO	GÊNERO 1f 2 m
Média	39,2	11,7	11,0	1,5
Erro padrão	0,7	0,4	0,3	0,0
Mediana	38,4	11,9	11,0	1,0
Modo	#N/D	12,3	11,0	1,0
Desvio padrão	7,7	4,2	2,9	0,5
Variância da amostra	58,8	17,5	8,4	0,3
Intervalo	51,7	26,6	13,0	1,0
Mínimo	6,4	5,7	4,0	1,0
Máximo	58,1	32,3	17,0	2,0
Contagem	121,0	123,0	124,0	124,0
Média + 1 Desvio	46,9	15,9	13,9	2,0
Média – 1 Desvio	31,5	7,6	8,1	1,0

NOTA: GÊNERO 1 FEMININO 2 MASCULINO

Os 124 servidores que concluíram o curso a distância estão com idade média de 39 anos distribuídas entre 31 e 47 anos e estão no cargo de assistente ou auxiliar administrativo atendendo ao público interno (outros servidores) ou externo (o cidadão). Estão na Prefeitura em média há 12 anos, variando entre 8 e 16 anos. A escolaridade dos servidores varia entre 8 e 14 anos com uma média de 11 anos de estudo. Quanto ao gênero, a proporção entre homens e mulheres está bem equilibrada: 47% são homens e 53% são mulheres.

4.2.2. Planejamento e execução do curso realizado por meio de ensino presencial

4.2.2.1 – Planejamento

A escolha e a contratação da instituição pelo Imap foram feitas por meio de análise técnica dos cursos disponíveis de atendimento ao cidadão, que demonstrasse a melhor forma de realizar o curso presencial e que atendesse às necessidades da prefeitura.

O curso presencial de atendimento ao cidadão já havia sido realizado para os servidores da prefeitura. Entretanto, com esse formato, passou a ser realizado a partir de 2001, conforme as demandas detalhadas nos planos de capacitação de cada um dos órgãos da Prefeitura. O plano de capacitação para a gestão 2001/2004 foi desenvolvido por representantes dos órgãos da administração direta e indireta da prefeitura em conjunto com a equipe técnica do Imap e está baseado nos objetivos estratégicos de cada órgão para que este possa cumprir sua missão.

Após a decisão institucional do Imap de oferecer o curso presencial, foi planejada a forma como ele seria executado, em conjunto com a organização que iria executá-lo, para que atendesse às reais necessidades dos participantes e da prefeitura.

Conforme as referências da instituição que planejou e executou o curso presencial, o tempo de planejamento foi de aproximadamente um mês; pois foi feita uma adaptação do curso que já vinha sendo realizado nos anos anteriores. Quanto ao material didático foram precisos aproximadamente seis meses para preparar a primeira versão e uma semana para fazer uma adaptação do material existente à demanda da prefeitura. Para elaboração e adaptação do material e do curso foi formada uma equipe com dois técnicos na parte técnico-pedagógica e seis na elaboração e adaptação do material didático.

Essa equipe formada é multidisciplinar com técnicos das seguintes áreas: psicologia, pedagogia, letras, serviço social, administração de empresa e economia. Nesse grupo de profissionais, havia dois especialistas: um em marketing e outro em gestão e desenvolvimento de pessoas.

A carga horária prevista para a realização do curso era de 20 horas, divididas em duas etapas: a primeira com 16 horas e a segunda, realizada uma semana após a primeira, com mais 4 horas.

O curso foi oferecido pelo Imap aos órgãos que apresentaram esta demanda de curso nos seus planos de capacitação. Os responsáveis pela capacitação dos órgãos escolheram as datas e os horários e indicaram os 469 servidores que participariam do curso. Na tabela a seguir temos a distribuição dos servidores que participaram, desistiram, evadiram e concluíram o curso.

TABELA 5 - DISTRIBUIÇÃO DOS PARTICIPANTES, INSCRITOS E OS QUE TERMINARAM O CURSO "A BUSCA DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO" PRESENCIAL – 2001 PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA

CURSO	TURMAS	INSCRITOS	% DESISTENTES (1)	PARTICIPANTES	CONCLUSÃO	% DE EVASÃO (2)
PRESENCIAL	18	469	24%	358	284	20,6%

FONTE: Relatórios gerenciais do Imap

NOTA:

- (1) % desistentes entendido como o número de servidores que foram inscritos e não iniciaram o curso dividido pelo número de inscritos.
 (2) Evasão entendida como a razão do número de participantes que desistiram após o início do curso pelo número de participantes que iniciaram o curso.

Como apresentado na tabela acima houve um alto índice de servidores que nem iniciaram o curso, aproximadamente, 24% dos inscritos. Conforme o que foi relatado nos pareceres técnicos, justificou-se o número de ausentes pela impossibilidade de os servidores estarem no curso no dia marcado; como desistiram na última hora não foram substituídos por outros servidores.

4.2.2.2 Execução

O processo de divulgação do curso e inscrição dos 469 servidores ficou sob responsabilidade do Imap; contudo, a respectiva certificação foi resultado de responsabilidade compartilhada com a instituição executora.

O curso foi ministrado desde o início do segundo semestre de 2001, entre os meses de agosto e dezembro, para 18 turmas, e toda a infra-estrutura (apostila, lanche, material didático e as dependências) utilizada foi da instituição contratada.

O tempo médio entre o primeiro dia do curso e o fim do curso presencial foi de 13 dias, com 18 turmas entre agosto e dezembro de 2001, com uma média de 20 servidores por turma

A equipe dos instrutores do curso presencial foi formada por quatro técnicos de diferentes áreas do conhecimento: psicologia, sociologia e serviço social

A metodologia utilizada no curso incluía atividades participativas, com exposição de conceitos e dinâmicas de grupo que proporcionam intensa interação entre os participantes.

A avaliação dos alunos era feita durante as atividades propostas, verbalmente, sobretudo no decorrer das dinâmicas. Ao final do curso, fez-se uma avaliação de reação. No desenvolvimento das dezoito turmas, os instrutores e técnicos do Imap se reuniram para avaliar o processo e propor alguma correção quando necessário para as turmas que viriam a seguir.

Os servidores que concluíram o curso presencial nas 18 turmas realizadas têm as características apresentadas na tabela a seguir.

TABELA 6 - ESTATÍSTICA DA IDADE, TEMPO DE SERVIÇO, TEMPO DE ESTUDO E GÊNERO DOS 284 SERVIDORES QUE CONCLUÍRAM O CURSO PRESENCIAL “A BUSCA DE EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO” EM 2001 NA PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA

ESTATÍSTICAS	IDADE	TEMPO DE PMC	TEMPO DE ESTUDO	GÊNERO
Média	43,0	12,8	10,4	1,3
Mediana	42,6	12,3	11,0	1,0
Modo	56,6	12,3	11,0	1,0
Desvio padrão	8,8	5,1	3,3	0,5
Mínimo	26,2	2,2	4,0	1,0
Máximo	67,4	30,0	17,0	2,0
Contagem	249,0	250,0	279,0	282,0
Média + 1 Desvio	51,8	17,8	13,8	1,8
Média - 1 Desvio	34,2	7,7	7,1	0,9

NOTA: GÊNERO 1 FEMININO 2 MASCULINO

As principais características dos 284 servidores que concluíram o curso presencial:

- são na maioria mulheres (67%);
- têm idade média de 43 anos distribuídas entre 34 e 52 anos;
- estão no cargo de assistente ou auxiliar administrativo que tem como uma das atribuições atendimento ao público interno (outros servidores) ou externo (o cidadão). A maioria deles está no cargo de nível médio (51%),

isto é, cargo que exige como escolaridade pelo menos e segundo grau completo;

- estão na prefeitura em média há 13 anos, variando entre 8 e 18 anos;
- a escolaridade dos servidores varia entre 7 e 14 anos com uma média de 10,4 anos de estudo por servidor, o que representa escolaridade de segundo grau.

4.2.3 Comparativo do Planejamento e execução das duas modalidades de ensino

A fase de planejamento e preparação do material didático para as duas modalidades, a distância e presencial, foi de aproximadamente, seis meses. As duas instituições que realizaram o curso tiveram que fazer adaptações no curso para executá-lo de acordo com as necessidades da Prefeitura. Para realizar estas adaptações as equipes de planejamento e elaboração do material didático eram formadas por profissionais de diversas áreas do conhecimento. Entre as duas modalidades, diferem entre si, somente na formação ou na especialidade dos seus técnicos, pois ambas eram equipes multidisciplinares.

A negociação para a contratação das instituições realizada com o Imap foi igual para as duas modalidades, respeitando os prazos e fluxos propostos pelo processo de contratação de serviços da prefeitura.

A tabela 7 apresenta um comparativo do número de inscrições, participações, desistência e evasão para as duas modalidades.

Pode-se afirmar que a taxa de evasão dos dois cursos foi igual, considerando-se que o valor de referência da evasão para os cursos realizados na Prefeitura Municipal de Curitiba, de acordo com os técnicos que trabalham nesta área, é de aproximadamente 10%. Desta forma, podemos afirmar que nas duas modalidades o curso teve um alto grau de evasão. Este fato, para tal estudo, também não confirma a assertividade de ARETIO (1994) que a taxa de evasão na modalidade a distância pode ser mais acentuada.

A avaliação de reação aplicada ao final do curso para os servidores teve formato diferenciado conforme a modalidade; por isso, não foi possível utilizá-la para este estudo comparativo.

Pelo parecer dos técnicos do Imap, foi possível observar que o curso presencial atingiu o objetivo a que se propôs para aqueles servidores que o concluíram. Já os que participaram do curso a distância, tiveram opiniões bem diversas.

TABELA 7 DISTRIBUIÇÃO DOS PARTICIPANTES INSCRITOS E OS QUE TERMINARAM O CURSO “A BUSCA DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO” PRESENCIAL – 2001 PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA

CURSO	TURMAS	INSCRITOS	% DESISTENTES (1)	PARTICIPANTES	CONCLUSÃO	% DE EVASÃO (2)
PRESENCIAL	18	469	24%	358	284	20,6%
A DISTÂNCIA	1	156	0%	156	124	20,5%
TOTAL	19	625	18%	514	408	20,6%

FONTE: relatórios gerenciais do Imap

NOTA:

- (1) % desistentes entendido como o número de servidores que foram inscritos e não iniciaram o curso dividido pelo número de inscritos.
- (2) evasão entendida como a razão do número de participantes que desistiram após o início do curso pelo número de participantes que iniciaram o curso.

Conforme parecer técnico relativo ao curso a distância, houve reclamações por parte de alguns participantes pela falta do professor, o que se considerou uma dificuldade cultural, pois afirmaram não saberem estudar sozinhos, enquanto outros gostaram muito do curso e o indicaram para outros servidores, afirmando que, mesmo sem professor, tratou-se de uma grande oportunidade para quem trabalha diretamente com o público e não pode se deslocar, tendo a facilidade de estudar no local de trabalho ou em casa.

Em alguns locais, houve a iniciativa de montar grupos de estudo para discutir o curso. E fica como uma dificuldade a ser superada a falta do hábito de estudar somente com o material didático, sem ajuda do professor.

Quanto ao curso presencial, na maioria dos pareceres técnicos das 18 turmas, foi mencionado que a participação dos servidores foi intensa e que foi possível atingir o objetivo, apesar de a maioria dos servidores chegar um pouco tímida e durante o curso apontar algumas dificuldades nos locais de trabalho. Houve alguns problemas com a infra-estrutura, como barulho no local e falta de ventilação, o que foi resolvido durante o processo.

Os técnicos do Imap assinalaram que ambas as experiências foram bem sucedidas, e que se fossem realizados novos cursos, estes poderiam ser feitos na forma tanto presencial como a distância. O que poderia ser reforçado seria a mobilização antes do início do curso, sobretudo das chefias imediatas, para que os servidores tivessem mais disponibilidade e menos resistência, o que foi observado em alguns participantes das duas modalidades.

A escolha do público para cada modalidade foi feita pelos técnicos do Imap, que o ofereceram aos órgãos que apresentaram esta demanda de aperfeiçoamento profissional. O curso presencial foi ministrado desde o início do segundo semestre de 2001 e o a distância, a partir de setembro do mesmo ano.

4.2.3.1 Público Alvo

Os servidores que participaram do curso eram atendentes de público, tanto público externo como o público interno, os próprios servidores. No anexo 3 temos um detalhamento do perfil dos servidores que concluíram o curso e dos que responderam ao questionário. A seguir será descrita uma síntese deste perfil.

A seleção dos participantes se deu em função da demanda de cada um dos órgãos da Prefeitura Municipal de Curitiba; somente a indicação do curso a distância foi feita para os órgãos que tivessem um atendimento tanto centralizado como o descentralizado na cidade. Dessa forma, foi oferecido para uma administração regional cujos servidores atendem nas Ruas da Cidadania, e cujos serviços descentralizados estão mais próximos do cidadão.

4.2.3.2 Os participantes e sua lotação funcional

A distribuição dos servidores que concluíram o curso e dos que responderam ao questionário por local de trabalho está detalhada na tabela 16.

A Prefeitura Municipal de Curitiba é composta de 25 órgãos da administração direta e indireta e este curso foi realizado por servidores de 18 desses órgãos como está demonstrado na tabela 8.

Tem-se servidores de oito órgãos que participaram nas duas modalidades do curso: a distância e presencial; os servidores das Secretarias do Meio Ambiente, de Administração e Defesa Social representam 68% dos 124 servidores que participaram do curso a distância e os outros 10 órgãos representam 32% deste total de servidores.

No curso presencial havia 14 órgãos distintos, com servidores bem divididos entre os locais.

TABELA 8 - DISTRIBUIÇÃO DOS SERVIDORES QUE CONCLUÍRAM O CURSO “A BUSCA DE EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO” EM 2001 POR ÓRGÃOS PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA

SECRETARIA/ÓRGÃO	A DISTÂNCIA			PRESENCIAL		
	Concluíram	responderam	%	concluíram	responderam	%
Secretaria do Governo Municipal – SGM	4	2	50%	38	22	58%
Secretaria Municipal do Abastecimento – SMAB	4	1	25%	37	23	62%
Secretaria Municipal de Finanças – SMF	1	1	100%	35	22	63%
Companhia de Habitação de Curitiba – COHAB	-		-	31	7	23%
Instituto Curitiba de Saúde – ICS	-		-	28	21	75%
Fundação de Ação Social – FAS	1		-	23	10	43%
Procuradoria Geral do Município – PGM	-		-	19	6	32%
Secretaria Municipal de Saúde – SMS	7	4	57%	15		0%
Secretaria Municipal de Esporte e Lazer – SMEL	1		-	14	8	57%
Secretaria Municipal de Meio Ambiente – SMMA	29	14	48%	13	5	38%
Secretaria Municipal de Obras Públicas – SMOP	-		-	11	4	36%
Companhia de Desenvolvimento de Curitiba CIC	-		-	5		0%
Secretaria Municipal de Administração – SMAD	33	11	33%	5		0%
Secretaria Municipal da Educação – SME	8	2	25%	3		0%
Fundação Cultural de Curitiba – FCC	3	2	67%	-		-
Instituto Municipal de Admin. Pública – IMAP	3	3	100%	-		-
Secretaria Municipal de Defesa Social – SMDS	22	22	100%	-		-
Secretaria Municipal do Urbanismo – SMU	7	6	86%			-
OUTROS	1	1	100%	7	2	29%
TOTAL	124	69	56%	284	130	46%

4.2.3.3 O perfil dos participantes que concluíram o curso

O nível de escolaridade e a idade informam como pode ter sido diversa a compreensão dos conteúdos por parte dos participantes. Nesse curso, a maioria dos

alunos tinha segundo grau completo, o que representa 54% dos participantes. Transformando a escolaridade em anos de estudo, temos uma média de 10.6 anos para cada servidor.

Quanto ao cargo que os participantes ocupavam na prefeitura, a maioria dos servidores (51%) do curso a distância e presencial estava dividida entre os cargos de assistente administrativo, auxiliar administrativo e auxiliar de serviços gerais.

Também havia tele-atendentes, supervisores da guarda municipal e guardas municipais, somando mais 14% dos participantes; os 35% restantes estavam divididos em diversos cargos e em diferentes setores da prefeitura. Assim, pode-se dizer que são muitos os servidores público alvo do curso. A distribuição completa dos cargos por modalidade do curso está no quadro do Anexo 3.

TABELA 9 - ESTATÍSTICA DA IDADE, TEMPO DE SERVIÇO, TEMPO DE ESTUDO E GÊNERO DOS 408 SERVIDORES QUE CONCLUÍRAM O CURSO “A BUSCA DE EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO” EM 2001 NA PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA

ESTATÍSTICAS	IDADE	TEMPO DE PMC	TEMPO DE ESTUDO	GÊNERO
Média	41,8	12,0	10,62	1,4
Mediana	41,0	11,9	11,00	1,0
Modo	36,6	12,3	11,00	1,0
Desvio padrão	8,4	4,9	3,22	0,5
Mínimo	26,2	2,2	4,00	1,0
Máximo	67,4	30,8	17,00	2,0
Média + 1 Desvio	33,38	7,02	7,39	1,8
Média – 1 Desvio	50,24	17,01	13,84	0,9

NOTA: GÊNERO 1 = FEMININO GÊNERO 2 = MASCULINO

O tempo de serviço na PMC dos participantes do curso varia entre 7 e 17 anos, sendo que o valor médio é de 12 anos.

Quanto à faixa etária, a média de idade dos participantes é de 41.8, com variação entre 33 e 50 anos, o que demonstra uma faixa etária mais avançada. A média de idade dos participantes do curso é um indicador importante para o planejamento de futuras ações de capacitação para este público alvo.

A idade e o gênero dos servidores foram diferenciados para as modalidades, haja vista que a idade dos servidores do curso presencial é superior à do curso a

distância em quatro anos. O gênero feminino é maior no curso presencial, pois no curso a distância há um equilíbrio entre a proporção dos gêneros. O tempo de estudo dos servidores do curso presencial ficou abaixo do tempo dos servidores do curso a distância em um ano. O comparativo dos dois cursos para as características do público alvo estão na tabela a seguir.

TABELA 10 – COMPARATIVO DAS CARACTERÍSTICAS DO PÚBLICO ALVO DO CURSO “A BUSCA DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO” REALIZADO A DISTÂNCIA E PRESENCIAL.

CARACTERÍSTICAS	DISTÂNCIA	PRESENCIAL
Idade	39,2 anos	43 anos
Tempo de serviço	11,7 anos	12,8 anos
Tempo de estudo	11 anos	10,4 anos
Gênero feminino	53%	68%
Gênero masculino	47%	32%

4.2.4 Impacto do uso de ensino a distância nos processos de planejamento e execução do programa de treinamento e desenvolvimento

Conforme RODRIGO E ORNELAS (1987), a inovação é a mudança nos processos de produção e/ou no serviço; desta forma, a inovação, ou seja, a utilização de uma nova modalidade de ensino no curso “A busca da excelência no atendimento ao cidadão” na Prefeitura Municipal de Curitiba, gerou impactos, que estão descritos a seguir, nos processos de planejamento e execução deste curso.

4.2.4.1. No planejamento

- **Mudança nos processos de contratação** - a contratação do curso a distância passa por todas as fase da contratação de um curso presencial. O que ficou evidenciado é que no do curso a distância tem-se uma proposta com mais detalhes e material escrito sobre como será desenvolvido o trabalho. Uma particularidade deste curso é que todo o processo de

contratação foi realizado também a distância, pois a empresa que iria fornecer este curso não era de Curitiba e o contato foi realizado totalmente via fax, telefone e e-mail. Esta negociação realizada a distância foi justificada devido ao fato de os técnicos já conhecerem anteriormente o trabalho da instituição a ser contratada, ou por meio de outros cursos presenciais realizados para a Prefeitura de Curitiba e sendo facilitada pelo material disponível de propaganda no site e em folderes.

- **Mudança na elaboração do projeto do curso** - o formato do projeto do curso a distância foi igual ao curso presencial. Somente no campo destinado ao nome do docente apareceu o nome da instituição contratada.

- **Mudança na escolha do público alvo** - o público-alvo para este curso foi escolhido tentando trazer uma representação dos servidores que atendem ao cidadão diretamente para poder fazer uma avaliação do curso. Para os técnicos do Imap, para um novo curso a distância teriam que ser selecionados os servidores por alguns critérios, como, por exemplo:
 - a escolaridade dos servidores, pois os servidores de nível básico já teriam mais dificuldade de realizar este curso, já que é realizado com um volume de material escrito cujos requisitos necessários são: a leitura e interpretação de textos.
 - servidores que tenham o interesse de estudar sozinhos;
 - oferecer para grupos fechados, como, por exemplo, para todos os servidores da seção x, do departamento y, assim poderia ser

formado um grupo de estudo por proximidade, além de que as dificuldades dos critérios acima poderiam ser amenizadas;

- incentivar a chefia a participar do curso, pois quando ela participa com os servidores, ou está acompanhando de perto o desenvolvimento do curso, há mais oportunidade de se organizar grupos de estudo. Segundo os técnicos do Imap, um dos fatores considerado como primordial para que tenha ocorrido menos desistência que no curso presencial, foi a inscrição individualizada de cada servidor, pois na maioria das vezes o servidor somente recebe um convite por escrito ou por telefone para a participação no curso e neste processo o servidor foi envolvido a partir da inscrição.
- **Mudança na infra-estrutura** - coube ao Imap realizar o contato com os diversos órgãos da Prefeitura e fazer as inscrições, após a indicação dos nomes dos servidores que iriam participar do curso, foi realizada a inscrição individual de cada servidor. Este procedimento foi apontado como um responsável no curso a distância pela menor desistência que no curso presencial. Houve uma desoneração do grupo técnico da organização da infra-estrutura, principalmente nas questões de local, lanche, material de apoio e horários, um exemplo dessa questão é o seguinte depoimento: “a equipe de apoio que cuida destes detalhes nem ficou sabendo da realização deste curso. “ A única tarefa em relação a infra-estrutura era saber onde os servidores inscritos estavam lotados e ter um representante em cada uma das áreas para fazer a entrega do material de estudo

Nota-se, contudo, que o processo de planejamento dos cursos não sofreu uma alteração significativa, neste processo, o que alterou foi a forma com que foi realizada a contratação do curso, pois a maioria da negociação foi realizada a

distância, o que em outros casos normalmente acontecem pessoalmente. Outra alteração nesta etapa foi a forma com que os técnicos do Imap se relacionaram com os participantes do curso, para entregar o material e para fazer as inscrições, pois foi realizada uma abordagem quase que individual, o que nos cursos presenciais é realizado por meio de um representante da secretaria a qual os servidores irão fazer o curso.

4.2.4.2 Execução

- **Mudança nos processos de Infra-estrutura** – Quanto ao horário e local de estudo, cada servidor ficou responsável por organizar o seu local de estudo, sua forma de estudar, seus horários. Desta forma nas avaliações aparecem alguns depoimentos a respeito da dificuldade de os alunos estudarem sozinhos e para amenizar esta dificuldade formaram grupos de estudo. E quanto ao material didático o Imap encaminhou as apostilas.
- **Mudança nos processos de Avaliação:** houve mudança no processo de avaliação deste curso. Pois a instituição que o desenvolveu propôs dois níveis de avaliação escrita: uma de reação e outra de conteúdo. Na Prefeitura Municipal de Curitiba em treinamentos realizados para atendimento ao cidadão, de forma presencial não é prevista uma avaliação escrita de conteúdos. Desta forma a avaliação escrita de conteúdos é um processo inovador, que muitos dos participantes não tinham vivenciado em treinamentos desta natureza. O monitoramento do curso piloto mostrou aos técnicos que foi uma experiência positiva que trouxe a procura por outros cursos para serem realizados a distância.

- **Mudança nos processos de contato com os participantes** - considerando que o ensino a distância tem como principal característica a não proximidade do professor com o aluno e este contato é feito por meio de recursos didáticos e por meios de comunicação previamente definidos, houveram algumas formas de realização do curso para reduzir o impacto da aprendizagem individual sem o contato com outros servidores e com os tutores. Alguns servidores se reuniram em grupos de estudo para realizar o curso. Os recursos utilizados para a realização do curso foram as apostilas e um meio de comunicação por fax, telefone ou e-mail, para contato com os tutores da instituição que realizou o curso. Um exemplo dessas características aparece no relatório de avaliação da experiência piloto do curso a distância com as seguintes afirmações: “O treinando é o principal agente de construção do conhecimento.” Reforçando que o conteúdo do curso está em material impresso em linguagem acessível, facilita a reflexão e a construção do próprio conhecimento do servidor, a partir de associações da leitura com o dia-a-dia do trabalho do atendente.” “Os servidores que concluíram o curso tiveram algumas dificuldades “alegando acúmulo de serviço, o que dificultou a realização das tarefas no horário de trabalho” “Houve também reclamação pela falta do professor o que caracteriza um problema cultural (não sabemos estudar sozinhos). Apesar de alguns dos participantes fizeram uma avaliação acima da média e indicaram este curso para outros servidores. A maioria entendeu como importante o curso à distância, que mesmo sem a presença de uma professor, é uma grande oportunidade para quem está trabalhando na “ponta”, com dificuldade de deslocamento. No geral podemos entender que a experiência teve bastante sucesso.”

Também fica demonstrado na avaliação de reação do curso a distância, realizada ao final dos módulos, referente a tutoria, apresenta que 47% dos servidores não responderam a esta questão, conforme demonstrado na tabela a seguir:

TABELA 11 - % MÉDIA NA AVALIAÇÃO DO TUTOR

AVALIAÇÃO	TOTAL
Ótimo	16%
Bom	31%
Regular	4,1%
Fraco	1,9%
Não respondeu	47%

Fonte: relatório do curso a distância – IMAP - 2001

Na avaliação dos técnicos do Imap, responsáveis pelos curso a distância, isto ocorreu porque não houve o contato com os tutores como foi esperado, isto é fica mais evidente nos seguintes depoimentos:

“alguns servidores sentiram-se desconfortáveis, pois não tiveram acesso a computadores ou não tinham *e-mail* para o contato no local de trabalho, bem como o fax e telefone para fazerem interurbanos.

“servidores colocaram que não utilizaram o apoio dos tutores e sim dos próprios colegas ou da chefia para tirar alguma dúvida.”

“Em alguns casos o houve contato por parte dos tutores com os participantes do curso que não fizeram nenhum contato com eles.”

Outra evidência seria a avaliação do curso a distância ter ficado 20 pontos percentuais abaixo do presencial na avaliação do tutor/instrutor e ter apresentado uma diferença estatisticamente significativa.

Pode-se, deduzir desta forma, que a modalidade de ensino a distância traz um desenvolvimento diferenciado do treinamento e que ainda não está incorporado na cultura dos servidores da PMC, que não têm o hábito de estudo e não estão no seu dia-a-dia trabalhando com o conhecimento mais formal.

- **Mudança nos índices de desistência** - o índice de desistência é menor no curso a distância do que no presencial, pelo fato de que o servidor faz sua

inscrição e em seguida recebe o material, não há tempo para desistência, enquanto no curso presencial o tempo entre o convite e o curso às vezes pode interferir na realização do curso. Já o índice de evasão foi igual para as duas modalidades, em torno de 20%, o que é considerado alto para os técnicos do Imap. Para os cursos na Prefeitura Municipal de Curitiba há uma média de 10% de evasão.

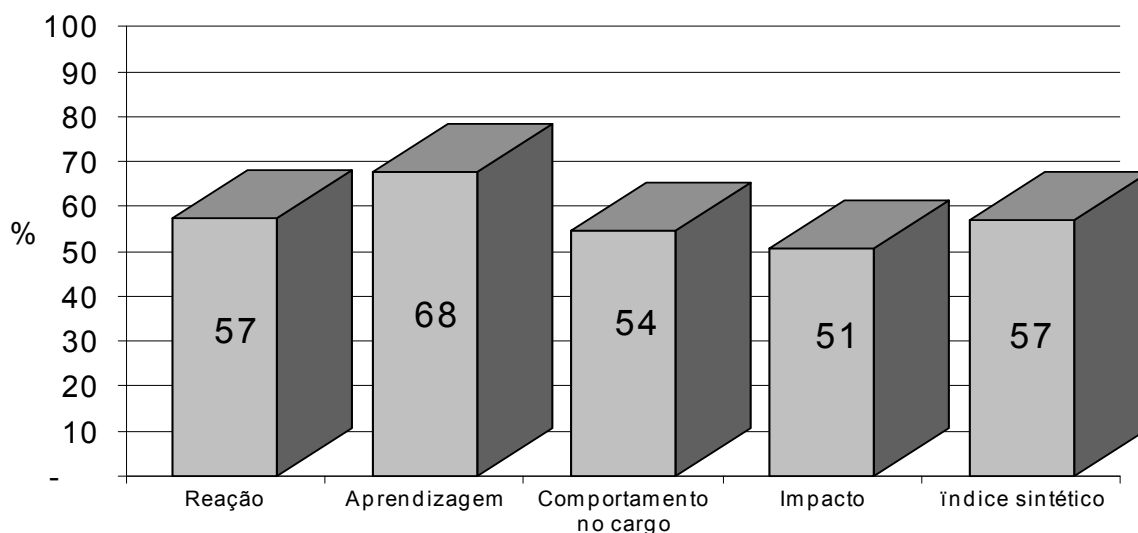
4.3. IMPACTO NOS RESULTADOS DO CURSO

O impacto nos resultados foi medido por meio do Método Genebrino Distancial e foi feita uma comparação entre os grupos de servidores que participaram das modalidades distintas de ensino: presencial e a distância. Cabe destacar que a seleção não foi aleatória para os grupos, pois os questionários foram respondidos por adesão e não fazendo um experimento pareado para as duas modalidades.

4.3.1 – Resultados do curso desenvolvido por meio de ensino a distância

Os resultados do curso a distância estão apresentados em quatro níveis: reação, aprendizagem, comportamento e impacto e agrupados em um índice sintético que representa o nível de satisfação com o curso. Estes valores estão apresentados no gráfico a seguir.

GRÁFICO 1 – ÍNDICES GRUPAIS E SINTÉTICO DOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DO CURSO



“A BUSCA DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO” REALIZADO POR MEIO DE ENSINO A DISTÂNCIA NA PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA -2001

Comparando os quatro níveis de avaliação de resultados do curso a distância, podemos observar que o grupo de impacto e comportamento no cargo foram os que ficaram mais distantes do ótimo. O impacto ficou 49% e o comportamento no cargo ficou 46% distante do nível máximo de avaliação, contribuindo para que o nível sintético do curso ficasse 43% distante do grau máximo de satisfação. O nível de aprendizagem foi o que ficou mais próximo do nível ótimo, faltando apenas 32% para atingi-lo.

A seguir estão detalhados os resultados de cada um dos quatro níveis de avaliação do curso realizado por meio de ensino a distância.

4.3 1.1 – Avaliação de reação

O índice da avaliação de reação atingiu somente 57% de satisfação dos servidores com o curso a distância, ficando 43% distante do nível ótimo, que seria a satisfação total dos servidores com o curso. O grupo da avaliação de reação foi composto por sete indicadores, que apresentaram os resultados que estão dispostos na tabela a seguir:

TABELA 12 - ÍNDICES PARCIAIS E GRUPAL DO NÍVEL DE AVALIAÇÃO DE REAÇÃO DOS RESULTADOS DO CURSO "A BUSCA DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO - DESENVOLVIDO POR MEIO DE ENSINO A DISTÂNCIA

INDICADORES	Leitura dos dados (medida)	Valor Mínimo (péssimo)	Valor Empírico	Valor Máximo (ótimo)	Índice parcial %	Índice grupal %
REAÇÃO						57
1 Alcance do objetivo	VALOR MÉDIO	0	3,6	5	72	
2 Avaliação geral do curso	NOTA MÉDIA	2	7,77	10	72	
3 Grau de participação do servidor no curso	VALOR MÉDIO	0	3,81	5	76	
4 Conhecimento dos tutores/instrutores.	VALOR MÉDIO	0	3,74	5	75	
5 Qualidade da apostila	NOTA MÉDIA	2	7,95	10	74	
6 Taxa de evasão	%	100	20,5	0	80	
7 Mudança do nível geral de conhecimento	VALOR MÉDIO	0	0,95	4	24	

FONTE: Pesquisa

O indicador que mais contribuiu para que o grupo de reação ficasse 43% longe do estado ótimo foi o de percepção do servidor da mudança do nível geral do conhecimento. Este indicador foi calculado pela diferença do nível de conhecimento antes e depois do curso, esta diferença ficou muito próximo de 1 demonstrando que o servidor percebeu que o seu nível de conhecimento não teve muita alteração depois do curso. Este indicador ficou, aproximadamente, com o índice parcial 76% distante do nível ótimo. Este nível ótimo corresponderia à percepção de muita alteração no nível de conhecimento do servidor em decorrência do curso.

Os seis outros indicadores deste grupo variaram entre 72% e 79%, ficando distantes do nível ótimo em torno de 25%. O mais distante deles foi o que se refere ao alcance do objetivo, que ficou 29% distante. Este grupo de indicadores já está em um nível aceitável de qualidade, mas que poderia chegar mais próximo do ótimo se os servidores estivessem mais satisfeitos com os seguintes aspectos do curso realizado: com a sua participação no curso, com os intrutores/tutores, com a qualidade da apostila e com a percepção da mudança do nível de conhecimento e com o alcance do objetivo do curso.

4.3.1.2. Avaliação de aprendizagem

No grupo aprendizagem obteve-se um índice grupal de 68%, o que indica que o que foi aprendido durante o curso está longe do ótimo em 32%. Neste nível de avaliação foram medidos dois indicadores, que apresentaram os resultados que estão dispostos na tabela 13 a seguir:

Um dos indicadores desse grupo refere-se à mudança no grau de conhecimento especificamente em cada um dos oito conteúdos trabalhados no curso e o segundo indicador refere-se à mudança na utilização das habilidades e atitudes depois do curso. O segundo indicador foi avaliado pelo servidor e pela sua chefia imediata e o primeiro foi avaliado somente pelo servidor.

O indicador de mudança no grau de conhecimento atingiu 67% ficando distante do ótimo em 33%. Não houve diferenças significativas entre os índices parciais dos conteúdos, pois a variação era pequena entre 63 e 69%. O índice que

ficou mais distante do ótimo foi o indicador 1.1 referente ao Modelo de Gestão Curitiba, que ficou distante do ótimo em 37%. Este valor pode ser justificado, pois este conteúdo era o mais distante da realidade do servidor que atende ao público.

TABELA 13 - ÍNDICES PARCIAIS E GRUPAL DO NÍVEL DE AVALIAÇÃO DE APRENDIZAGEM DOS RESULTADOS DO CURSO "A BUSCA DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO - DESENVOLVIDO POR MEIO DE ENSINO A DISTÂNCIA

INDICADORES	Leitura dos dados (medida)	Valor Mínimo (péssimo)	Valor Empírico	Valor Máximo (ótimo)	Índice parcial %	Índice grupal %
APRENDIZAGEM						68
1 Mudança do grau de conhecimento		0	3,34	5	67	
1.1 Modelo de Gestão Curitiba		0	3,17	5	63	
1.2 Missão da secretaria/órgão		0	3,37	5	67	
1.3 Comportamento profissional		0	3,38	5	68	
1.4 Comunicação nas relações humanas		0	3,46	5	69	
1.5 O papel do atendente na organização		0	3,29	5	66	
1.6 Como tratar os casos difíceis no atendimento		0	3,38	5	68	
1.7 Noções do bom atendimento		0	3,41	5	68	
1.8 Como atender ao telefone		0	3,3	5	66	
2.2 Mudança da utilização das habilidades e atitudes		0	3,48	SERV 70	68	
		0	3,35	CHEF 67		
2.2.1 Atender corretamente ao telefone		0	3,32	5	66	
		0	3,24	5	65	
2.2.2 Fornecer informações corretas		0	3,47	5	69	69
		0	3,48	5	70	
2.2.3 Lidar com problemas e reclamações		0	3,43	5	69	67
		0	3,28	5	66	
2.2.4 Comunicar-se corretamente com o cidadão		0	3,54	5	71	68
		0	3,31	5	66	
2.2.5 Usar linguagem adequada ao cidadão		0	3,46	5	69	68
		0	3,31	5	66	
2.2.6 Colocar-se no lugar do outro		0	3,45	5	69	68
		0	3,34	5	67	
2.2.7 Manter a calma em situações difíceis		0	3,59	5	72	69
		0	3,34	5	67	
2.2.8 Cuidado com a aparência pessoal		0	3,51	5	70	68
		0	3,34	5	67	
2.2.9 Reconhecer os seus próprios erros		0	3,49	5	70	68
		0	3,34	5	67	
2.2.10 Saber onde procurar informações		0	3,59	5	72	71
		0	3,52	5	70	

FONTE: PESQUISA

O indicador de mudança nas habilidades e atitudes foi avaliado pelo servidor e pela chefia em 10 diferentes comportamentos. Este indicador atingiu um índice grupal de 68%. Considerando que a escala variava de 0 a 5, na qual o zero significa que o servidor não alterou as suas habilidades e atitudes em função do curso e 5 significa que melhorou muito nas suas atitudes e habilidades, temos que tanto o servidor como a chefia avaliam que houve mudanças para melhor nas atitudes e habilidades do servidor em função do curso. A diferença entre a percepção da chefia

e do servidor ficou somente em 3%, o que nos leva a afirmar que a percepção de ambos não difere em relação a esse indicador.

Os comportamentos que chegaram mais próximo do ideal na visão do servidor foram: manter a calma em situações difíceis no atendimento e saber onde procurar informações. Na visão da chefia foram: saber onde procurar informações e fornecer informações corretas. O comportamento que teve menos alteração foi atendimento correto ao telefone, tanto na visão da chefia como na do servidor.

4.3.1.3. Avaliação do comportamento no cargo

O grupo do comportamento no cargo atingiu um índice grupal de 55%, distanciando-se 45% do ideal. O indicador que contribuiu para que este valor ficasse tão distante do ótimo foi a incidência do número de propostas de melhoria no local de trabalho em decorrência do curso. Pode-se observar uma média de 3,4 propostas de melhoria por servidor para um total máximo de 10 propostas realizadas somente por 1 servidor. Esse indicador aponta que o servidor não está transferindo a aprendizagem do curso para o seu local de trabalho, apesar de afirmarem que o curso contribuiu (71%) para o processo de trabalho. Como não é de costume registrar as propostas feitas para melhoria do processo de trabalho, seria necessária uma ação após o curso para que fossem registradas as propostas realizadas em decorrência do curso, evitando que o servidor não lembrasse do que propôs na hora de responder o questionário.

Os resultados da utilidade dos conteúdos para o trabalho estão detalhados na tabela a seguir e apresenta como o conteúdo de mais utilidade para o trabalho a noção do bom atendimento e os conteúdos que menos contribuíram foram a missão do órgão e o Modelo de Gestão Curitiba. Essa diferença pode ser justificada por dois motivos ou os servidores não lembram mais deste conteúdo ou realmente são muito abstratos e não estão no cotidiano do servidor que atende ao público.

A mudança no comportamento no local de trabalho na visão da chefia (60%) é menor do que na visão do servidor (71%) , ficando distante do ótimo somente 29% para o servidor e 40% para a chefia.

TABELA 14- ÍNDICES PARCIAIS E GRUPAL DO NÍVEL DE AVALIAÇÃO DO COMPORTAMENTO NO CARGO DOS RESULTADOS DO CURSO "A BUSCA DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO - DESENVOLVIDO POR MEIO DE ENSINO A DISTÂNCIA

INDICADORES	Leitura dos dados (medida)	Valor Mínimo (péssimo)	Valor Empírico	Valor Máximo (ótimo)	Índice parcial %	Índice grupal %
COMPORTAMENTO NO CARGO						54
1 Contribuição do curso para o trabalho	VALOR MÉDIO	0	3,57	5	71	
2 Grau de mudança no comportamento no local de trabalho	VALOR MÉDIO	0	3,56	5	71	65
		0	3,00	5	60	
3 Incidência de propostas de melhorias no serviço	PROPOSTAS POR SERVIDOR	0	3,4	10	34	
4 Grau de utilidade dos conteúdos para o trabalho	VALOR MÉDIO	0	3,41	5	68	
4.1 Modelo de Gestão Curitiba		0	3,13	5	63	
4.2 Missão da Secretaria/ órgão		0	3,25	5	65	
4.3 Comportamento profissional		0	3,54	5	71	
4.4 Comunicação nas relações humanas		0	3,6	5	72	
4.5 O papel do atendente na organização		0	3,49	5	70	
4.6 Como tratar os casos difíceis no atendimento		0	3,46	5	69	
4.7. Como as pessoas se relacionam		0	3,28	5	66	
4.8 Como atender ao telefone		0	3,43	5	69	
4.9 Noções do bom atendimento		0	3,57	5	71	

FONTE: Pesquisa

4.3.1.4. Avaliação de impacto

Observando os resultados do grupo de avaliação de impacto verifica-se que é o mais baixo dos quatro grupos, tanto na visão da chefia como na do servidor.

TABELA 15 - ÍNDICES PARCIAIS E GRUPAL DO NÍVEL DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO DOS RESULTADOS DO CURSO "A BUSCA DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO - DESENVOLVIDO POR MEIO DE ENSINO A DISTÂNCIA

INDICADORES	Leitura dos dados (medida)	Valor Mínimo (péssimo)	Valor Empírico	Valor Máximo (ótimo)	Índice parcial %	Índice grupal %
IMPACTO				SERV	55	51
				CHEFIA	47	
4.1 Percepção da melhoria da Qualidade geral do serviço no setor	VALOR MÉDIO	0	3,32	5	66	64
		0	3,07	5	61	
4.2 Mudanças para melhoria no atendimento ao cidadão	VALOR MÉDIO	0	3,35	5	67	59
		0	2,62	5	52	
4.3 Incidência de propostas de melhoria do serviço implantadas	PROPOSTAS POR SERVIDOR	0	2,43	6	41	38
		0	1,75	5	35	

FONTE: Pesquisa

Podemos verificar que o indicador que ficou mais distantes do ótimo foi o de incidência de propostas aplicadas pelos servidores em decorrência do curso. Este valor (35%) pode ter sido em virtude de apenas 16 chefes responderam a esta questão dos 29 que responderam ao questionário. Também ocorreu que 12 deles afirmam que nenhuma das propostas do servidor foi colocada em prática, restando apenas quatro respostas válidas para este indicador. Apesar de haver poucas respostas válidas para a avaliação da chefia, no caso da avaliação do servidor houve 30 respostas válidas e assim mesmo não ficou muito diferente do número de propostas implantadas na visão chefia.

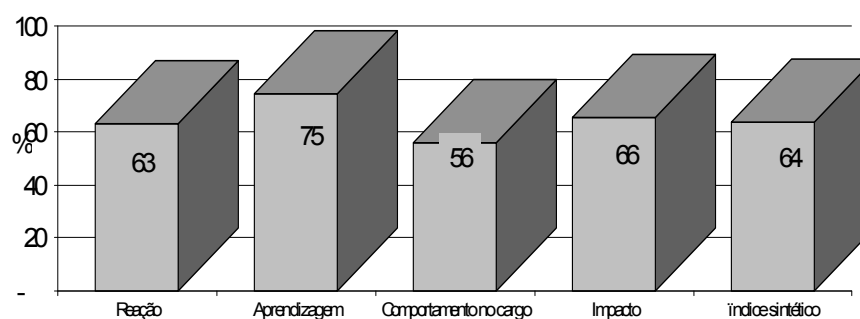
Com este indicador foi possível verificar que a cada três propostas em média sugeridas tem-se duas delas que são aplicadas. Podemos afirmar que este indicador faz uma síntese da avaliação dos outros três níveis, pois demonstra se o servidor está ou não colocando em prática a sua aprendizagem no local de trabalho. Desta forma podemos verificar se o servidor está satisfeito com o curso se aprendeu, se modificou o seu comportamento no local de trabalho, se fez sugestões para a melhoria do seu serviço e se essas sugestões foram aplicadas, possibilitando afirmar que o curso está tendo resultados positivos.

Os outros dois indicadores de percepção da melhoria da qualidade geral do serviço no setor depois do curso e as mudanças para a melhoria no atendimento ao cidadão apresentam diferenças de 5% entre a visão da chefia e do servidor. O primeiro indicador atingiu 64% de satisfação e o segundo atingiu 59%.

4.3.2 Resultados do curso realizado por meio de ensino presencial

Os resultados do curso presencial estão apresentados em 4 níveis: reação, aprendizagem, comportamento e impacto e agrupados em um índice sintético que representa o nível de satisfação com o curso. Estes valores estão apresentados no gráfico a seguir.

GRÁFICO 2 – ÍNDICES GRUPAIS E SINTÉTICO DOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DO CURSO “A BUSCA DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO” REALIZADO POR MEIO DE



ENSINO PRESENCIAL NA PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA -2001

Comparando os quatro níveis de avaliação de resultados do curso podemos observar que o grupo de comportamento no cargo e reação foram os que ficaram mais distantes do ótimo. Sendo que o comportamento no cargo ficou 44% e o de reação ficou 47% distante do nível máximo de avaliação, contribuindo para que o nível sintético do curso ficasse 36% distante do grau máximo de satisfação. O nível de aprendizagem foi o que ficou mais próximo do nível ótimo, faltando apenas 25% para atingi-lo.

A seguir estão detalhados os resultados de cada um dos quatro níveis de avaliação do curso realizado por meio de ENSINO a distância.

4.3.2.1 Avaliação de reação

O grupo de reação atingiu 63% de satisfação dos servidores. Este nível de avaliação ficou distante do ótimo devido a um indicador que avaliava a percepção da mudança do nível geral do seu conhecimento em função do curso. Desse grupo este indicador foi o único que ficou muito abaixo do nível ótimo, aproximadamente 75%. Com isso podemos afirmar que o servidor não percebeu muita alteração no grau de conhecimento após o curso. Os demais indicadores ficaram com um escore alto que varia de 79% a 92%, conforme está detalhado na tabela a seguir.

TABELA 16 - ÍNDICES PARCIAIS E GRUPAL DO NÍVEL DE AVALIAÇÃO DE REAÇÃO DOS RESULTADOS DO CURSO "A BUSCA DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO" - DESENVOLVIDO POR MEIO DE ENSINO PRESENCIAL

INDICADORES	Leitura dos dados (medida)	Valor Mínimo (péssimo)	Valor Empírico	Valor Máximo (ótimo)	Índice parcial %	Índice grupal %
REAÇÃO						63
1 Alcance do objetivo	VALOR MÉDIO	0	4,05	5	81	
2 Avaliação geral do curso	NOTA MÉDIA	2	8,84	10	86	
3 Grau de participação do servidor no curso	VALOR MÉDIO	0	4,47	5	89	
4 Conhecimento dos tutores/instrutores.	VALOR MÉDIO	0	4,62	5	92	
5 Qualidade da apostila	NOTA MÉDIA	2	8,55	10	82	
6 Taxa de evasão	%	100	20,60	0	79	
7 Mudança do nível geral de conhecimento	VALOR MÉDIO	0	1,01	4	25	

FONTE: Pesquisa

4.3.2.2 Avaliação da aprendizagem

Observou-se um índice grupal de 75% para o nível de aprendizagem, demonstrando um alto grau de aprendizagem para o curso presencial. Quanto à avaliação da mudança do grau de conhecimento dos conteúdos apresentados no curso, somente dois conteúdos ficaram abaixo de 70%, que foram os referente ao Modelo de Gestão Curitiba, que ficou com 63%, e o relativo à missão do órgão que ficou com 69%. Os demais conteúdos apresentaram um índice parcial entre 75 e 77%, conforme demonstrado na tabela a seguir.

TABELA 17 - ÍNDICES PARCIAIS E GRUPAL DO NÍVEL DE AVALIAÇÃO DE APRENDIZAGEM DOS RESULTADOS DO CURSO "A BUSCA DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO - DESENVOLVIDO POR MEIO DE ENSINO PRESENCIAL

INDICADORES	Leitura dos dados (medida)	Valor Mínimo (péssimo)	Valor Empírico	Valor Máximo (ótimo)	Índice parcial %	Índice grupal %
APRENDIZAGEM						75
1 Mudança do grau de conhecimento	VALOR MÉDIO	0	3,7	5	73	
1.1 Modelo de Gestão Curitiba		0	3,13	5	63	
1.2 Missão da secretaria/órgão		0	3,43	5	69	
1.3 Comportamento profissional		0	3,76	5	75	
1.4 Comunicação nas relações humanas		0	3,81	5	76	
1.5 O papel do atendente na organização		0	3,77	5	75	
1.6 Como tratar os casos difíceis no atendimento		0	3,78	5	76	
1.7 Noções do bom atendimento		0	3,86	5	77	
1.8 Como atender ao telefone		0	3,82	5	76	
2 Mudança da utilização das habilidades e atitudes	VALOR MÉDIO		3,77	SERV	75	76
			3,85	CHEF	77	
2.1 Atender corretamente ao telefone		0	3,71	5	74	76
		0	3,94	5	79	
2.2 Fornecer informações corretas		0	3,77	5	75	77
		0	3,93	5	79	
2.3 Lidar com problemas e reclamações		0	3,72	5	74	74
		0	3,69	5	74	
2.4 Comunicar-se corretamente com o cidadão		0	3,85	5	77	78
		0	3,94	5	79	
2.5 Usar linguagem adequada ao cidadão	0	3,82	5	76	77	
	0	3,91	5	78		
2.6 Colocar-se no lugar do outro	0	3,77	5	75	75	
	0	3,70	5	74		
2.7 Manter a calma em situações difíceis	0	3,74	5	75	75	
	0	3,76	5	75		
2.8 Cuidado com a aparência pessoal	0	3,75	5	75	77	
	0	4,00	5	80		
2.9 Reconhecer os seus próprios erros	0	3,77	5	75	73	
	0	3,57	5	71		
2.10 Saber onde procurar informações	0	3,81	5	76	79	
	0	4,15	5	83		

FONTE: Pesquisa

O indicador que mede a mudança nas habilidades e atitudes foi avaliado pelo servidor e pela chefia, que também apresentou um índice de 76% próximo do ótimo, sendo que a diferença entre a percepção da chefia e do servidor ficou com 2%, o que não representa diferença na visão deles. Somente três dos dez comportamentos avaliados ficaram abaixo de 75%, são eles: colocar-se no lugar do outro, lidar com problemas e reclamações e reconhecer os seus próprios erros. Os outros sete comportamentos ficaram entre 75% e 79%, o que demonstra que, tanto na percepção da chefia como do servidor, houve uma mudança para melhor nestes comportamentos depois da realização do curso.

4.3.2.3 Avaliação do comportamento no cargo

O grupo do comportamento no cargo atingiu um índice grupal de 56% distanciando 46% do ideal. O indicador que mais contribuiu para que este valor ficasse tão distante do ótimo foi a incidência de propostas de melhoria que teve com índice parcial 31%. Diferente do indicador referente à contribuição do curso para o trabalho, que foi avaliado pelos servidores de forma bastante positiva atingindo 80% de satisfação.

TABELA 18- ÍNDICES PARCIAIS E GRUPAL DO NÍVEL DE AVALIAÇÃO DO COMPORTAMENTO NO CARGO DOS RESULTADOS DO CURSO "A BUSCA DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO - DESENVOLVIDO POR MEIO DE ENSINO PRESENCIAL

INDICADORES	Leitura dos dados (medida)	Valor Mínimo (péssimo)	Valor Empírico	Valor Máximo (ótimo)	Índice parcial %	Índice grupal %
COMPORTAMENTO NO CARGO						56
1 Contribuição do curso para o trabalho	VALOR MÉDIO	0	3,99	5	80	76
2 Grau de mudança no comportamento no local de trabalho	VALOR MÉDIO	0	3,93	5	79	
3 Incidência de propostas de melhorias no serviço	PROPOSTAS POR SERVIDOR	0	3,11	10	31	
4 Grau de utilidade dos conteúdos para o trabalho	VALOR MÉDIO		3,69		74	
4.1 Modelo de Gestão Curitiba		0	3,08	5	62	
4.2 Missão da Secretaria/ órgão		0	3,43	5	69	
4.3 Comportamento profissional		0	3,8	5	76	
4.4 Comunicação nas relações humanas		0	3,87	5	77	
4.5 O papel do atendente na organização		0	3,83	5	77	
4.6 Como tratar os casos difíceis no atendimento		0	3,89	5	78	
4.7. Como as pessoas se relacionam		0	3,71	5	74	
4.8 Como atender ao telefone		0	3,82	5	76	
4.9 Noções do bom atendimento		0	3,99	5	80	

Fonte: Pesquisa

Os resultados da utilidade dos conteúdos trabalhados no curso para o trabalho estão detalhados na tabela 13.

Os conteúdos de mais utilidade na percepção dos servidores são as noções do bom atendimento e como tratar casos difíceis no atendimento. Os conteúdos que menos contribuíram foram a missão do órgão (69%) e o Modelo de Gestão Curitiba (61%). Talvez estes dois conteúdos sejam os mais abstratos e os mais distantes da realidade de quem está atendendo ao público.

A mudança do comportamento no local de trabalho em função do curso na visão da chefia (74%) é menor em 5% do que na visão do servidor (79%).

4.3.2.4 Avaliação de impacto

Como este grupo é uma síntese dos três níveis anteriores, não poderia se esperar um valor muito mais alto que nos demais níveis. Este grupo atingiu 66%, ficando 34% distante do ótimo, ficando 3% acima somente do nível de avaliação de reação.

TABELA 19 - ÍNDICES PARCIAIS E GRUPAL DO NÍVEL DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO DOS RESULTADOS DO CURSO "A BUSCA DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO - DESENVOLVIDO POR MEIO DE ENSINO PRESENCIAL

INDICADORES	Leitura dos dados (medida)	Valor Mínimo (péssimo)	Valor Empírico	Valor Máximo (ótimo)	Índice parcial %	Índice grupal %
IMPACTO				SERV	61	66
				CHEFIA	71	
1 Percepção da melhoria da Qualidade geral do serviço no setor	VALOR MÉDIO	0	3,64	5	73	74
		0	3,73	5	75	
2 Mudanças para melhoria no atendimento ao cidadão	VALOR MÉDIO	0	3,69	5	74	75
		0	3,81	5	76	
3 Incidência de propostas de melhoria do serviço implantadas	PROPOSTAS POR SERVIDOR	0	2,71	6	45	53
		0	3,22	5	64	

Observou-se também que no grupo de avaliação de impacto, a visão da chefia e do servidor diferem em 10%. Onde o servidor tem uma visão mais otimista (71%) do que a chefia (61%), esta diferença se deve ao indicador de incidência de propostas aplicadas.

O indicador de incidência de propostas pode ser considerado um indicador síntese dos demais níveis, pois se houve proposta de melhoria dos processos de

trabalho em decorrência do curso e estas foram implantadas, podemos dizer que o curso está tendo resultados positivos, trazendo benefícios tanto para o setor onde o servidor trabalha como para o público que ele está atendendo. Com este indicador podemos verificar que a cada 3,1 propostas realizadas temos que 2,7 propostas são implantadas, e na visão da chefia o número de propostas implantadas sobe para 3,2.

Os outros dois indicadores de percepção da melhoria da qualidade geral do serviço no setor depois do curso e as mudanças para a melhoria no atendimento ao cidadão não apresentam diferenças entre a visão da chefia e do servidor. O primeiro indicador atingiu 74% de satisfação e o segundo atingiu 75%.

4.3.2.5 Avaliação de custo-benefício

O custo-benefício calculado com o objetivo descrito por MEISTER (1999, p.81) "comparação do impacto provocado pelo treinamento e o gasto realizado para se obter esse impacto.". Desta forma foi feito o levantamento dos gastos com o curso presencial e a distância e estão descritos na tabela a seguir. Deve-se levar em consideração que não estão computados os gastos com a infra-estrutura do curso presencial pois já estava considerado no custo total pago à instituição que o realizou. E os custos com infra-estrutura do curso a distância, como, por exemplo, uso do fax, telefone ou e-mail, ficou difícil de ser contabilizado, mas estamos considerando como um custo muito baixo, bem próximo de zero. Para a composição de custos do curso a distância, trabalhamos com o custo médio da hora de salário do servidor de cargo de nível médio, básico e superior. Como a previsão de estudo era de 25 horas em média por servidor, foi calculado o custo do salário de cada servidor para a realização do curso. Para o curso a distância, temos que 19% dos servidores não realizaram o curso durante o horário de trabalho: desta forma, foi contabilizado para o custo médio somente 81% dos participantes de cada um dos níveis de escolaridade (básico, médio e superior).

Utilizando a razão simples do conceito de produtividade, em que o *input* é o custo individual e o *output* são os benefícios, ou seja, os resultados de desempenho que para o curso a distância é de 57%, tem-se um índice de produtividade de 0,47.

Da mesma forma, para o curso presencial, em que se tem como *input* o custo individual e um nível de 64% de satisfação dos benefícios alcançados, obteve-se um nível de produtividade de 0,42.

O custo do curso por servidor foi calculado pela razão do valor total pago para cada instituição dividido pelo total de servidores que concluíram o curso. Assim, foram considerados os custos dos pagamentos para cada uma das instituições, pois estavam incluídos os custos de infra-estrutura como material didático, sala de aula entre outros.

TABELA 20 – CÁLCULO DO CUSTO DE SALÁRIO POR SERVIDOR PARA REALIZAÇÃO DO CURSO “A BUSCA DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO” REALIZADO POR MEIO DE ENSINO PRESENCIAL E A DISTÂNCIA – PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA.

NÍVEL DO CARGO	CUSTO DO SALÁRIO POR R\$/HORA	A DISTANCIA		PRESENCIAL	
		PARTICIPANTES *	CUSTO TOTAL PARA 25 HORAS	PARTICIPANTES	CUSTO TOTAL PARA 20 HORAS
BÁSICO	2,54	25	1.587,50	138	7.010,40
MÉDIO	3,30	66	5.445,00	110	7.260,00
SUPERIOR	4,94	9	1111,50	36	3.556,80
CUSTO POR SERVIDOR		R\$65,67		R\$62,77	

* participantes que realizaram o curso no horário de trabalho

No entanto, ao se analisar o custo-benefício, pode-se verificar que, embora o nível de satisfação com o curso a distância seja inferior, o nível de produtividade do curso a distância é superior ao do presencial. Por ser o custo do curso presencial mais alto, esperava-se um resultado do seu custo-benefício maior e não inferior ao do ensino a distância, ainda que não tivessem sido computado no cálculo o tempo e o custo de deslocamento dos servidores até o local do curso presencial.

TABELA 21 – CÁLCULO DO CUSTO BENEFÍCIO PARA O CURSO “A BUSCA DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO” REALIZADO POR MEIO DE ENSINO PRESENCIAL E A DISTÂNCIA – PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA.

CUSTOS	DISTÂNCIA	PRESENCIAL
Salário por servidor	65,73	62,77
Curso por servidor	55,00	91,00
Total por servidor(1)	120,73	153,77
Valor dos resultados alcançados (2)	57%	64%
Custo benefício = razão entre (2) e (1)	0,47	0,42

4.3.3 Análise comparativa dos resultados das duas modalidades de ensino

Para verificar quais são os resultados do curso realizado de forma presencial e a distância e realizar uma comparação entre eles, foi utilizado o *Método Distancial*, por meio do qual se mediu o nível de satisfação alcançado em cada indicador, mas também o quanto falta para atingir o máximo dessa satisfação em cada um dos indicadores e nos seus respectivos grupos que, neste caso, são os quatro níveis de avaliação propostos por Kirkpatrick: reação, aprendizagem, comportamento no cargo e impacto.

4.3.3.1. Reação

Como no grupo de reação são medidas as opiniões do servidor em relação à satisfação com o curso, o índice grupal de satisfação com o curso presencial foi de 62% e com o curso a distância foi de 58%.

Nesse grupo, o indicador que fica mais longe do grau de satisfação é a percepção do servidor, como mudança geral do nível de conhecimento, em que foi comparado o nível de conhecimento que ele percebia que tinha antes e depois do curso. Desse modo, nas duas modalidades, ficaram aproximadamente 75% distantes do nível ótimo.

Já no curso presencial, o valor quase ótimo é destaque para a avaliação dos instrutores/tutores, o que não ocorreu no curso a distância, que ficou 26% distante do ótimo. Avalia-se que essa diferença poderia ser esperada, já que no caso do curso presencial o contato pessoal é muito mais intenso, ficando mais fácil avaliar o instrutor; e a distância, quando houve contato, foi de forma muito impessoal – por fax ou por correio eletrônico – e quando houve contato mais próximo, foi via telefone.

Aplicando-se o teste Z para verificar se existe diferença entre as médias dos indicadores nas duas modalidades em que foram realizadas o curso, pode-se observar que para este grupo de indicadores com um nível de significância de 1%, cinco dos sete indicadores apresentaram uma diferença estatisticamente significativas. Rejeitou-se a hipótese de igualdade das média nos seguintes indicadores: alcance do objetivo, avaliação geral do curso, grau de participação do servidor no curso, conhecimento dos tutores/instrutores. Somente os indicadores de

evasão e mudança do nível geral do conhecimento não apresentaram diferenças significativas. Os resultados deste teste está descrito na tabela a seguir e o seu detalhamento está no anexo 7.

TABELA 22 - RESULTADOS DO TESTE Z PARA COMPARAÇÃO DAS MÉDIAS DOS INDICADORES DO GRUPO DE AVALIAÇÃO DE REAÇÃO.

INDICADORES		Teste z com z crítico bi caudal = 2.58 p=0,01		
		P (Z<=z) bi-caudal	Z	rejeição
1.1 Alcance do objetivo	servidor	0.01	2.63	SimXd ≠ Xp
1.2 Avaliação geral do curso	servidor	0.000001	4.86	SimXd ≠ Xp
1.3 Grau de participação do servidor no curso	servidor	0.00001	4.40	SimXd ≠ Xp
1.4 Conhecimento dos tutores/instrutores	servidor	0.00001	4.56	SimXd ≠ Xp
1.5 Qualidade da apostila	servidor	0.007	2.67	SimXd ≠ Xp
1.6 Taxa de evasão	servidor			Não Xd=Xp
1.7 Mudança do nível geral de conhecimento	servidor	0.70	0.39	Não Xd=Xp

NOTA: Xp= média do indicador no curso presencial e Xd= média do indicador no curso a distância

4.3.3.2 Aprendizagem

No grupo da aprendizagem, foram avaliadas duas áreas: uma em relação à mudança do nível de conhecimento e outra em relação às habilidades e atitudes. Além da percepção do servidor sobre esta mudança pelo indicador de mudanças de habilidades e atitudes, foi verificada a percepção da chefia. A área de conhecimento foi dividida nos conteúdos previstos no curso e no outro indicador foram definidas as atitudes e habilidades que o curso pretendia modificar.

Como foi avaliada a mudança em relação ao conhecimento, habilidades e atitudes, verificou-se que o curso presencial foi o que atingiu um índice grupal com um nível mais próximo do ótimo, faltando apenas 25% para atingi-lo; já no curso a distância faltaram aproximadamente 32% para atingir o ótimo. Os indicadores de mudança de atitude e habilidades foram mais altos que os de conhecimento nas duas modalidades.

Por sua vez, foram avaliados com pouca diferença pela chefia e pelo servidor – 77% para o servidor e 75% respectivamente no curso presencial o que resultou em um índice grupal para este indicador de 76%. Para o curso a distância obteve-se um índice parcial de 70% para o servidor e 67% para a chefia, o que resultou em 68% para o índice grupal deste indicador. Estes resultados demonstram que tanto a visão da chefia como a do servidor em relação à mudança de algumas atitudes e habilidades em decorrência do curso não são diferentes, além do que estes indicadores apontam que o curso presencial está mais próximo do nível ótimo

de mudanças dessas atitudes e habilidades propostas pelo curso, do que o a distância.

Apesar de o curso presencial estar mais próximo do nível ótimo, quando aplicado o teste Z para verificar se existem diferenças significativas entre as médias dos indicadores, não foi encontrada nenhuma diferença entre as modalidades para todos os indicadores testados deste grupo, conforme está descrito na tabela 20.

Com os resultados do teste Z podemos afirmar que os indicadores no nível de aprendizagem não diferem entre as duas modalidades, não havendo diferenças estatisticamente significativas.

4.3.3.3 Comportamento no cargo

O grupo de comportamento no cargo é avaliado pela percepção do servidor e da sua chefia em relação ao efeito do treinamento sobre o trabalho, cujo indicador é o número de soluções para melhorar o atendimento ao cidadão, não importando se foram ou não incorporadas em decorrência do curso. Tal evidência indica que o servidor realizou a transferência do conhecimento aprendido para o seu local de trabalho, e pode-se dizer que o curso produziu um efeito no trabalho desenvolvido.

A avaliação feita pela chefia imediata dos servidores que terminaram o curso apresentou um grau inferior da auto-avaliação dos servidores nas duas modalidades, sendo que no curso a distância a diferença é bastante significativa, de aproximadamente 12%. Já no curso presencial a diferença é de 5%.

Quanto à visão do servidor a respeito da contribuição do curso para o trabalho, o curso presencial resultou em 80% de satisfação e o curso a distância somou 71%. Assim, pode-se afirmar que o servidor avalia que faltam 20% para o curso presencial e 29% para o curso a distância ficarem no nível ótimo da satisfação.

Mesmo apresentando uma diferença de 9 pontos percentuais o índice do indicador de contribuição do curso para o trabalho não apresenta diferença estatisticamente significativa entre as modalidades, pelo resultado do teste Z, na tabela 21 podemos verificar esta afirmação, como também podemos afirmar que os demais indicadores deste grupo de comportamento no cargo não diferem entre as modalidades.

TABELA 23 - RESULTADOS DO TESTE Z PARA COMPARAÇÃO DAS MÉDIAS DOS INDICADORES DO GRUPO DE AVALIAÇÃO DE APRENDIZAGEM.

INDICADORES	Visão	Teste z com z crítico bi caudal = 2.58 p=0,01		
		P (Z<=z) bi-caudal	Z	Rejeição
2.1 Mudança do grau de conhecimento servidor				
2.1.1 Modelo de Gestão Curitiba	Servidor	0,85	-0,19	Não Xd=Xp
2.1.2 Missão da secretaria/órgão	Servidor	0,78	0,28	Não Xd=Xp
2.1.3 Comportamento profissional	Servidor	0,13	1,53	Não Xd=Xp
2.1.4 Comunicação nas relações humanas	Servidor	0,15	1,43	Não Xd=Xp
2.1.5 O papel do atendente na organização	Servidor	0,05	1,98	Não Xd=Xp
2.1.6 Como tratar os casos difíceis no atendimento	Servidor	0,10	1,66	Não Xd=Xp
2.1.7 Noções do bom atendimento	Servidor	0,07	1,82	Não Xd=Xp
2.1.8 Como atender ao telefone	Servidor	0,05	1,95	Não Xd=Xp
2.2 Mudança da utilização das habilidades e atitudes				
2.2.1 Atender corretamente ao telefone	Servidor	0,13	1,53	Não Xd=Xp
	Chefia	0,07	1,81	Não Xd=Xp
2.2.2 Fornecer informações corretas	Servidor	0,23	1,20	Não Xd=Xp
	Chefia	0,24	1,18	Não Xd=Xp
2.2.3 Lidar com problemas e reclamações	Servidor	0,20	1,27	Não Xd=Xp
	Chefia	0,28	1,08	Não Xd=Xp
2.2.4 Comunicar-se corretamente com o cidadão	Servidor	0,18	1,33	Não Xd=Xp
	Chefia	0,09	1,69	Não Xd=Xp
2.2.5 Usar linguagem adequada ao cidadão	Servidor	0,14	1,47	Não Xd=Xp
	Chefia	0,11	1,61	Não Xd=Xp
2.2.6 Colocar-se no lugar do outro	Servidor	0,18	1,33	Não Xd=Xp
	Chefia	0,32	0,99	Não Xd=Xp
2.2.7 Manter a calma em situações difíceis	Servidor	0,52	0,65	Não Xd=Xp
	chefia	0,27	1,10	Não Xd=Xp
2.2.8 Cuidado com a aparência pessoal	servidor	0,35	0,93	Não Xd=Xp
	chefia	0,09	1,71	Não Xd=Xp
2.2.9 Reconhecer os seus próprios erros	servidor	0,25	1,15	Não Xd=Xp
	chefia	0,53	0,62	Não Xd=Xp
2.2.10 Saber onde procurar informações	servidor	0,37	0,90	Não Xd=Xp
	chefia	0,10	1,66	Não Xd=Xp

NOTA: Xp= média do indicador no curso presencial e Xd= média do indicador no curso a distância

TABELA 24 - RESULTADOS DO TESTE Z PARA COMPARAÇÃO DAS MÉDIAS DOS INDICADORES DO GRUPO DE AVALIAÇÃO DE COMPORTAMENTO NO CARGO.

INDICADORES		Teste z com z crítico bi caudal = 2.58 p=0,01		
		P (Z<=z) bi-caudal	Z	rejeição
1 Contribuição do curso para o trabalho	servidor	0,03	2,11	Não Xd=Xp
2 Grau de mudança no comportamento no local de trabalho	servidor	0,16	1,40	Não Xd=Xp
	chefia	0,07	1,82	Não Xd=Xp
3 Incidência de propostas de melhorias no serviço	servidor	0,31	-1,01	Não Xd=Xp
4 Grau de utilidade dos conteúdos para o trabalho				
4.1 Modelo de Gestão Curitiba	servidor	0,83	-0,21	Não Xd=Xp
4.2 Missão da Secretaria/ órgão	servidor	0,43	0,78	Não Xd=Xp
4.3 Comportamento profissional	servidor	0,24	1,19	Não Xd=Xp
4.4 Comunicação nas relações humanas	servidor	0,20	1,27	Não Xd=Xp
4.5 O papel do atendente na organização	servidor	0,10	1,64	Não Xd=Xp
4.6 Como tratar os casos difíceis no atendimento	servidor	0,04	2,05	Não Xd=Xp
4.7. Como as pessoas se relacionam	servidor	0,05	2,00	Não Xd=Xp
4.8 Como atender ao telefone	servidor	0,09	1,67	Não Xd=Xp
4.9 Noções do bom atendimento	servidor	0,05	1,97	Não Xd=Xp

NOTA: Xp= média do indicador no curso presencial e Xd= média do indicador no curso a distância

4.3.3.4 Impacto

No grupo de impacto, o número de soluções de melhoria do atendimento ao cidadão incorporado reflete o quanto foi possível alterar o trabalho em prol do principal beneficiário do serviço público. Desse modo, pode-se constatar que o número de soluções incorporadas teve um grau de 53% para o curso presencial e 38% para o curso a distância, demonstrando que é possível atingir um grau maior, pois o número máximo de soluções foi de seis o que poderia ser proposto como uma meta possível, em função do curso realizado.

Neste nível de avaliação observaram-se algumas diferenças entre as modalidades em dois indicadores segundo a visão da chefia. São eles: o indicador de mudanças no setor de trabalho para a melhoria do atendimento ao cidadão, na visão da chefia, onde o nível atingido pelo curso presencial foi maior que o a distância em 24% e o indicador de incidências de propostas de melhoria do serviço em decorrência do curso que apresentou uma maior diferença de 29% entre as modalidades, esta diferença significativa também foi verificada na percepção da chefia. Na percepção do servidor não houve diferença entre as modalidades para estes indicadores. Os resultados do teste Z para este grupo de indicadores estão apresentados na tabela 25

TABELA 25 - RESULTADOS DO TESTE Z PARA COMPARAÇÃO DAS MÉDIAS DOS INDICADORES DO GRUPO DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO.

INDICADORES		Teste z com z crítico bi caudal = 2.58 p=0,01		
		P (Z<=z) bi-caudal	Z	rejeição
1 Percepção da melhoria da Qualidade geral do serviço no setor	Servidor	0.11	1.58	Não Xd=Xp
	Chefia	0.05	1.95	Não Xd=Xp
2 Mudanças para melhoria no atendimento ao cidadão	Servidor	0.10	1.66	Não Xd=Xp
	Chefia	0.00	2.95	SimXd ≠ Xp
3 Incidência de propostas de melhoria do serviço implantadas	servidor	0.69	0.39	Não Xd=Xp
	chefia	0.01	2.71	SimXd ≠ Xp

NOTA: Xp= média do indicador no curso presencial e Xd= média do indicador no curso a distância

No caso do grupo de avaliação de impacto, o mais adequado, conforme o objetivo geral do curso, seria realizar uma pesquisa com os usuários e beneficiários dos serviços prestados pelos setores onde estavam lotados os participantes do curso. Porém, o que foi possível para este estudo foi a visão da chefia e do próprio servidor.

A título de ilustração, faz-se referência a uma pesquisa de satisfação com os serviços, aplicada aos cidadãos que utilizam o sistema descentralizado da Prefeitura Municipal, em quatro momentos entre 2001 e 2002, período em que foi realizado o curso. Na pesquisa, verificou-se que a satisfação do cidadão com os serviços prestados pela prefeitura vem crescendo. No quadro a seguir, demonstra-se que o grau de satisfação ótimo teve um aumento de aproximadamente 5% no período entre 26 de julho de 2001 e 03 de dezembro de 2002, demonstrando uma crescente satisfação dos cidadãos com os serviços prestados pela Prefeitura.

TABELA 26 – AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO COM OS SERVIÇOS PRESTADOS PELA PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA NAS RUAS DA CIDADANIA

CONCEITO/DATA	17-04-01	25-05-01	26-07-01	30-04-02	03-12-02
Ótimo	24,8	21,6	24,1	27,3	27,7
Bom	51,9	46,7	48,3	45,2	52,3
Regular	4,3	4,3	3,6	4,1	4,4
Ruim e péssimo	0,8	0,6	0,6	0,9	0,8
Não soube avaliar	18	26,6	20,4	20,2	14
Não informou	0,2	0,2	3	2,3	0,8
TOTAL	100	100	100	100	100

Fonte: Pesquisa 156.

Ressalta-se que se trata de uma informação ilustrativa, pois não se pode afirmar que tão-somente o curso oferecido aos atendentes da prefeitura tenha interferido para a melhorar a satisfação do cidadão com os serviços. Porém, a visão do servidor quanto aos problemas de atendimento ao cidadão após o curso foi dividida, 47% deles avaliaram que os problemas diminuíram e 47% avaliaram que os problemas não se alteraram, conforme está apresentado na tabela a seguir.

TABELA 27- PERCEPÇÃO DO SERVIDOR A RESPEITO DO COMPORTAMENTO DOS PROBLEMAS DE ATENDIMENTO AO CIDADÃO APÓS A CONCLUSÃO DO CURSO “A BUSCA DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO” EM 2001 – PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA

PROBLEMAS NO ATENDIMENTO	A DISTÂNCIA		PRESENCIAL		TOTAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Aumentaram		0%	6	5%	6	3%
Diminuíram	29	42%	65	50%	94	47%
Não alteraram	38	55%	55	42%	93	47%
Não responderam	2	3%	4	3%	6	3%
TOTAL	69	100%	130	100%	199	100%

FONTE: Pesquisa de campo

4.3.3.5 Comparativo entre os índice globais

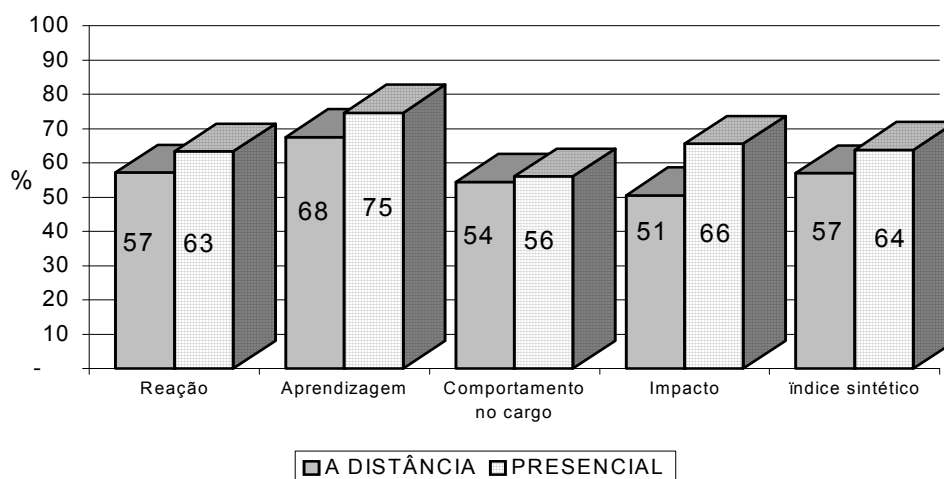
Na tabela 25, apresenta-se a síntese dos índices grupais e global de cada uma das modalidades do curso. Os quadros completos estão nos Anexos 5 e 6.

Observando os resultados no nível global dos benefícios alcançados, obteve-se no curso a distância um índice de 57% de satisfação faltando 43% para se atingir o máximo de satisfação; por outro lado, o curso presencial atingiu 64%, estando distante 36% do nível ótimo de satisfação, indicando que os resultados do curso presencial são mais próximos do nível ótimo que os aplicados a distância.

TABELA 28 – COMPARAÇÃO DOS ÍNDICES GRUPAIS E SINTÉTICOS DOS RESULTADOS DO CURSO NAS DUAS MODALIDADES: “A BUSCA DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO”.

RESULTADOS		A DISTÂNCIA %	PRESENCIAL %	DIFERENÇA %
ÍNDICES GRUPAIS	Reação	57	63	(6)
	Aprendizagem	68	75	(7)
	Comportamento no cargo	54	56	(2)
	Impacto	51	66	(15)
ÍNDICE SINTÉTICO		57	64	(7)

GRÁFICO 3 – COMPARAÇÃO DOS ÍNDICES GRUPAIS E SINTÉTICO DOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DO CURSO “A BUSCA DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO” REALIZADO POR MEIO DE ENSINO A DISTÂNCIA E PRESENCIAL NA PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA - 2001



Verificou-se que entre os dois índices globais não há diferenças de resultados muito significativas; são índices próximos, pois apresentam 7% de

diferença em uma escala de 0 a 100%. O grupo de indicadores que apresentaram uma diferença maior foi o de impacto no qual o curso realizado a distância ficou 15% abaixo do curso presencial. Os demais grupos de indicadores tiveram variação entre 2 e 7%.

Outro aspecto a ser considerado foi a pequena diferença de percepção da chefia e do servidor em quatro dos cinco indicadores de resultados avaliados por ambos no curso presencial e entre dois indicadores do curso a distância.

TABELA 29 COMPARATIVO DOS INDICADORES AVALIADOS PELO SERVIDOR E PELA CHEFIA

INDICADORES	A DISTÂNCIA			PRESENCIAL		
	SERVIDOR	CHEFIA	DIFERENÇA	SERVIDOR	CHEFIA	DIFERENÇA
1. Mudança da utilização das habilidades e atitudes	70%	67%	3%	75%	77%	2%
2. Grau de mudança no comportamento no local de trabalho em decorrência do curso.	71%	60%	9%	79%	74%	5%
3. Percepção da melhoria da qualidade geral do serviço no setor após o curso	66%	61%	5%	73%	75%	2%
4. Mudanças para melhorias no atendimento ao cidadão após o curso	67%	52%	15%	74%	76%	2%
5. Incidência de incorporação das propostas de melhoria do serviço implantadas em decorrência do curso	41%	35%	6%	45%	64%	19%

No curso presencial, a diferença ficou entre 2 e 5% para os indicadores de 1 a 4. E no caso do curso a distância, a diferença entre 3 indicadores dos 5 que foram avaliados apresentaram diferença entre 3 e 6% - indicadores 1, 3 e 5.

Tais diferenças nos indicadores 1 e 3 demonstram não haver diferenças significativas em relação à percepção por parte da chefia e do servidor para os indicadores avaliados por ambos no curso a distância e presencial. O indicador que apresentou uma diferença significativa no curso presencial foi o 5 referente às propostas de melhoria do serviço implantadas em decorrência do curso, no qual a percepção da chefia é 19% maior que a do servidor.

No caso do curso a distância, a percepção da chefia é inferior à do servidor nos indicadores 2 e 4, que se referem ao grau de mudança de comportamento do servidor no local de trabalho em função do curso realizado, que ficou com aproximadamente 15% abaixo; e o indicador que demonstra a percepção de ocorrência de mudanças para melhoria do atendimento ao cidadão em função do

curso, que no caso da chefia ficou 15% abaixo da percepção do servidor. Portanto, são os três indicadores a apresentar uma diferença significativa podendo ser investigados para entender a causa destas variações de percepção.

4.3.4 Impacto do ensino a distância nos resultados do programa de treinamento e desenvolvimento

O impacto do ensino a distância nos resultados do curso avaliado está descrito a seguir.

Os resultados foram avaliados por meio de 16 indicadores, destes somente sete tiveram diferenças significativas em relação a modalidade de ensino em que foi realizado o curso.

Na avaliação de reação que avalia a percepção geral que o servidor teve do curso que participou, o curso a distância apresentou diferenças significativas em cinco dos indicadores em relação ao alcance dos objetivos, em relação a avaliação geral do curso, no seu grau de participação e na avaliação dos instrutores e da apostila. Nestes indicadores a avaliação do curso a distância ficou abaixo do curso presencial.

Mas, na percepção do servidor não há diferença significativa nos índices dos outros indicadores de impacto, de comportamento no cargo e na aprendizagem. Onde podemos verificar que não existem diferenças significativas em relação à modalidade de ensino, nem mesmo no custo-benefício.

Quanto ao custo-benefício pode-se verificar que, embora o nível de satisfação com o curso a distância seja inferior, o nível de produtividade do curso a distância é superior ao do presencial. Por ser o custo do curso presencial mais alto, esperava-se um resultado do seu custo-benefício maior e não inferior ao do ensino a distância, ainda que não tivessem sido computado no cálculo o tempo e o custo de deslocamento dos servidores até o local do curso presencial.

Os dois outros indicadores que tiveram diferença entre as modalidades são os que na visão da chefia têm menor valor no curso a distância do que no presencial. São os indicadores de número de propostas implementadas após a realização do curso e mudanças na melhoria do atendimento ao cidadão.

Dessa forma, podemos concluir que os principais impactos do curso a distância estão no grupo de avaliação de reação, no qual os servidores podem expressar sua avaliação quanto aos aspectos mais estruturais do curso e como este é diferenciado do curso presencial nestes aspectos apareceram diferenças significativas, principalmente em relação ao indicador de avaliação do tutor, onde ficou bem abaixo do presencial.

4.3.5 Síntese dos impactos

A seguir apresentamos uma síntese dos elementos comuns e diferentes entre as duas modalidades nas fases de planejamento, execução e resultados e após uma síntese dos principais impactos do ensino a distância nos processos do Programa de Treinamento e Desenvolvimento da Prefeitura Municipal de Curitiba.

GOMES E GONÇALVES (1993, p.111) levantaram os principais impactos de uma inovação nas organizações agrupados com o foco a partir do indivíduo, passando pelo grupo, pela organização até chegar no impacto para o ambiente fora da organização, desta forma apresentamos os principais impactos do uso do ensino a distância em quatro dos focos propostos pelos autores.

Quanto ao foco individual, em que aparece o aprender a aprender, bem como no grupo a formação de equipes de estudo, confirma-se o que MARTINS e POLAK (2001, p. 333) apontam, que o ensino a distância propicia o reconhecimento da “competência do estudante em realizar sua auto-aprendizagem a partir dos conteúdos contidos em programas preparados para ele”.

No foco da organização temos que a eficiência do curso a distância é maior que o curso presencial, pois o seu custo-benefício é maior que o presencial, bem como o número de desistentes e de evasão, possibilitando um número maior de servidores capacitados, atendendo à diretriz de abrangência do programa de capacitação. E estes focos anteriores trazem um impacto no foco dos usuários, isto é, o cidadão usuário dos serviços da PMC, que tem um serviço de atendimento com uma melhor qualidade.

QUADRO 21 – SÍNTESE DOS ELEMENTOS COMUNS E DIFERENTES NAS TRÊS FASES DO CURSO “A BUSCA DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO” REALIZADO DE FORMA PRESENCIAL E A DISTÂNCIA

MOMENTO	ELEMENTOS COMUNS	ELEMENTOS DIFERENTES
PLANEJAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos. - Tempo de preparação do material didático. - Público alvo – são servidores na maioria que trabalham diretamente com o público são auxiliares de serviço gerais, assistentes ou auxiliares administrativos. - Planejamento e preparação do material didático por uma equipe multidisciplinar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Custo por servidor - Metodologia utilizada - Carga horária - Formação dos elementos da equipe de planejamento e preparação do curso - Inscrição dos servidores no curso
EXECUÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Taxa de evasão - Realização do curso durante o horário de expediente - Idade e tempo de serviço dos participantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de avaliação dos alunos e do curso. - Contato com o tutores/instrutores - Tempo médio entre o início e o fim do curso. - Local de trabalho e gênero dos participantes - Número de desistentes
RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> - Dois indicadores de reação (taxa de evasão e mudança no nível de conhecimento). - Todos os indicadores do nível de avaliação do conhecimento. - Todos os indicadores do nível de avaliação de comportamento no cargo. - Todos os indicadores de impacto avaliados pelo servidor. - Um indicador de impacto avaliado pela chefia (percepção da melhoria da qualidade geral do serviço no setor). - 	<ul style="list-style-type: none"> - diferença em cinco dos sete indicadores de reação avaliados (alcance do objetivo, avaliação geral do curso, grau de participação, conhecimento dos instrutores/ tutores e qualidade da apostila). - Dois dos três indicadores de impacto avaliados pela chefia (mudanças para a melhoria no atendimento ao cidadão e incidência de propostas de melhoria no serviço implantadas). - % do custo total. - Custo-benefício.

QUADRO 22-.. PRINCIPAIS IMPACTOS DO USO DO ENSINO A DISTÂNCIA NO PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA PMC

FOCO	IMPACTO
Indivíduo	<ul style="list-style-type: none"> -Valorização da importância do aprender a aprender -Reconhecimento da facilidade do não afastamento do local de trabalho para a realização do curso
Grupo	<ul style="list-style-type: none"> -formação de grupos de estudo de forma espontânea
Empresa (PMC)	<ul style="list-style-type: none"> -maior número de servidores capacitados -menor número de desistentes no curso -menor índice de evasão no curso -menor custo e maior produtividade do curso
Usuários da PMC	<ul style="list-style-type: none"> -Com mais servidores capacitados, melhor atendimento ao cidadão que procura os serviços da PMC. -

Fonte: Pesquisa

O quadro 23, apresenta uma síntese dos impactos do ensino a distância nas três fases do programa de treinamento e desenvolvimento da PMC.

QUADRO 23 – SÍNTESE DOS IMPACTOS DO ENSINO A DISTÂNCIA NAS TRÊS FASES DO PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA PMC

FASES	IMPACTOS
PLANEJAMENTO	<p>Contratação</p> <ul style="list-style-type: none"> - proposta do curso mais detalhada do que o curso presencial - possibilidade de negociação de contratação a distância - material impresso (apostilas com conteúdos mais detalhados) <p>Escolha do público alvo</p> <ul style="list-style-type: none"> - definição de critérios mais específicos para a participação dos servidores no curso a distância - redução da desistência, comparado com o cursos presencial <p>Infra-estrutura</p> <ul style="list-style-type: none"> - processo de inscrição alterado - não necessidade de organização de local, horário, lanche, material de apoio
EXECUÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - O horário e local de realização do curso passou para a responsabilidade do servidor que irá fazer o curso - Avaliação de conteúdos por escrito para ser entregue como condição para recebimento de certificação - Contato com os tutores por meio de fax, telefone ou e-mail
RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação dos tutores, da apostila abaixo do curso presencial - Avaliação do grau de participação e geral do curso abaixo do presencial - Avaliação do alcance dos objetivos com diferença significativa do curso presencial - Não há diferença na avaliação de aprendizagem, de comportamento no cargo e de impacto, com relação ao curso presencial - a modalidade de ensino não alterou o custo-benefício do curso, apesar do custo do curso presencial maior que o curso a distância

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1. CONCLUSÕES

Na era do conhecimento no mundo globalizado, o grande diferencial competitivo das organizações é a tecnologia do conhecimento. Nesse cenário em que é grande a velocidade da produção dos saberes, torna-se pertinente considerar que a estratégia de transmissão do conhecimento deve estar em consonância com as diretrizes das organizações, sobretudo diante das profundas mudanças pelas quais elas têm passado, em especial, a gestão do poder público.

Sob a perspectiva dos serviços públicos prestados aos cidadãos, é preciso considerar que as equipes atendedoras não têm condições de responder às demandas que crescem todos os dias tão-somente aplicando a experiência acumulada desde a sua admissão ao cargo. Eis por que a capacitação se torna requisito fundamental no cumprimento das metas de qualidade, economia e racionalização de recursos.

De fato, uma inovação em programas de treinamento e desenvolvimento da administração pública municipal implica promover melhorias nas ações de capacitação, haja vista sua interferência direta nas possibilidades de agilizar atendimentos e ampliar a eficácia dos serviços à população.

Racionalizar o uso dos recursos, que cada vez são mais escassos, reduzindo custos e valorizando a inovação, são alguns dos aprendizados que geram mudanças nos processos de trabalho e contribuem para a constante busca do aperfeiçoamento contínuo.

Neste estudo, considerando a inovação como um novo processo, temos desta forma o impacto, os efeitos que o uso de um novo processo ou de uma nova tecnologia, no caso, a modalidade de ensino a distância, provocou nas fases de planejamento, execução e resultados no programa de treinamento e desenvolvimento da Prefeitura Municipal de Curitiba, com a intenção de contribuir para o aperfeiçoamento contínuo deste programa.

No caso do treinamento e desenvolvimento podemos dizer que a inovação é de processo, pois é na forma como os cursos são realizados que estão sendo modificadas. Essa inovação no processo significa que houve mudanças na forma

pela qual se realiza o programa. Das questões levantadas neste estudo quanto ao impacto da inovação, ou seja, do uso de uma modalidade de ensino a distância no programa de capacitação de servidores que atendem ao cidadão na Prefeitura Municipal de Curitiba, cabe destacar:

- a mudança nos valores dos servidores em relação à aprendizagem, de forma individualizada ou em grupo no seu próprio local de trabalho, de forma mais autônoma aprendendo a aprender;
- entendimento que o servidor é o principal agente de aprendizagem no caso do ensino a distância;
- a reflexão do nível técnico para elaboração de critérios para escolha do público alvo dos cursos a distância;
- a racionalização de recursos humanos, de infra-estrutura e financeiros;
- a procura de outras formas de realização do programa de treinamento e desenvolvimento dos servidores da prefeitura para atender às diretrizes propostas no programa;
- o resultado inferior do curso a distância em 5 dos 7 indicadores de resultados de reação do curso;
- maior contato dos técnicos do Imap com os participantes do curso, a partir do momento da inscrição;
- impacto na diretriz de abrangência do programa que com inovação do ensino a distância proporcionou a inclusão no curso de maior número de servidores, principalmente os que não podem se ausentar dos seus locais de trabalho;
- o índice de desistência é inferior ao verificado no curso presencial;
- ao se analisar o custo-benefício, pode-se verificar que, embora o nível de satisfação com o curso a distância seja inferior (57%) ao do presencial (64%) e estas diferenças não sejam significativas, os níveis de produtividade são diferentes – a distância 0,47 e presencial 0,42. Os níveis de produtividade são compostos pelo custo individual do curso e o resultado de desempenho de cada uma das modalidades;
- a alteração no fluxo de capacitação utilizado na PMC nas questões de infra-estrutura e avaliação. Na infra-estrutura a forma de contato com os

servidores que iriam fazer o curso principalmente no momento do convite e da entrega do material. No momento da avaliação foi incluída uma verificação da aprendizagem dos conteúdos por escrito como trabalho final.

A tecnologia de ensino a distância não veio para substituir o ensino presencial, podemos dizer que as duas modalidades de ensino utilizadas no treinamento devem ser vistas como complementares, como existem cursos que trabalham mais com conhecimentos do que habilidades e atitudes pode ser que cada modalidade de ensino seja mais adequada para cada uma das formas, confirmando o que afirma PINTO (1999, p.413) que nem todos os conteúdos podem ser tratados pela modalidade de ensino a distância.

No estudo com os dados obtidos atesta-se que os resultados da avaliação não trouxeram grandes diferenças em função de sua modalidade. Desta forma, concorda-se com EBOLI (2001) quando esta afirma que a tendência da educação no século XXI é passar da modalidade “presencial ou virtual para presencial e virtual”, que não estariam mais separadas, mas seriam complementares.

Desse modo, buscou-se contribuir com uma metodologia de avaliação dos impactos, considerando que o processo de aperfeiçoamento profissional é contínuo, seja ele entendido como capacitação, treinamento ou desenvolvimento e a escolha por elaborar esta pesquisa no setor público se deveu ao propósito de colaborar com a contínua tarefa de busca – e, quem sabe, encontro! – de melhoria da qualidade dos programas e ações na administração pública do Município de Curitiba.

5.2 SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Como a modalidade de ensino não é a única variável que interfere nos resultados, demonstrando que tanto o ensino presencial como o a distância podem ser utilizados nas ações de treinamento e desenvolvimento e apresentam resultados semelhantes, sugere-se realizar um estudo para verificar o impacto de variáveis como categoria profissional, escolaridade, local de trabalho dos participantes e conteúdos a serem desenvolvidos.

Buscar as causas para as diferenças significativas nos resultados, principalmente nos valores que ficaram muito distantes do valor ótimo e também para os valores que tiveram uma diferença muito acentuada entre a percepção da chefia e do servidor, traria uma contribuição para o processo de avaliação, como também para as futuras ações de planejamento e execução de cursos na Prefeitura Municipal de Curitiba.

Outro desafio seria apresentar uma forma de investigar quais foram as causas que contribuíram para que alguns dos indicadores ficassem muito aquém dos valores ótimos e as causas das diferenças entre as modalidades, sobretudo no grupo de resultados de reação.

Uma outra proposição de estudo seria uma pesquisa exploratória dos conteúdos dos cursos realizados no treinamento e desenvolvimento, por meio de ensino a distância, para verificar se a sua eficácia é a mesma para diferentes conteúdos. Podendo trazer mais conhecimento para os futuros cursos a serem desenvolvidos por meio de ensino a distância, confirmando ou não a afirmação de ARETIO (1994) que, no ensino a distância, para a educação formal aparece a dificuldade de atingir objetivos afetivos e atitudinais. Há indícios, também neste estudo, de que os resultados em conhecimento e habilidades e atitudes diferiram entre as modalidades. Podendo ser feita uma análise mais aprofundada das principais características de um treinamento para desenvolvimento de habilidades e atitudes e treinamento para desenvolvimento de conhecimentos.

Com as inovações constantes nas tecnologias de informação, seria importante realizar um estudo de como essas tecnologias de interação no ensino a distância em treinamento e desenvolvimento interferem na aprendizagem. Este estudo pode trazer informações quanto à eficiência das tecnologias para a comunicação entre os participantes do curso e os tutores ou instrutores e a forma que estas tecnologias proporcionam aprendizagem.

Finalizando, este estudo propôs um modelo de avaliação do impacto do ensino a distância nos programas de treinamento e desenvolvimento; desta forma esse modelo pode ser aplicado em outras ações de treinamento e desenvolvimento de organizações públicas e privadas, o que ensejaria o interesse de futuros trabalhos de pesquisa, com a finalidade de aplicá-lo e validá-lo em outras experiências de capacitação.

5.3 SUGESTÕES PARA O APERFEIÇOAMENTO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA.

Como a avaliação não deve ser utilizada para fazer julgamentos e procurar os culpados, TROSA (2001) aponta que os indicadores de impacto deveriam ser utilizados para redefinir as políticas, desta forma os impactos que o curso a distância provocou nos diferentes níveis da organização traz alguns indicadores para contribuir com o programa de treinamento e desenvolvimento da PMC.

Considerando ainda que esta dissertação teve como objetivo avaliar o impacto do ensino a distância no programa de treinamento e desenvolvimento, a análise realizada neste estudo traz alguns aspectos que podem subsidiar a melhoria contínua do programa de treinamento e desenvolvimento realizado na Prefeitura Municipal de Curitiba.

A necessidade de delimitar os temas e conhecer o público alvo que será trabalhado pelo programa de treinamento e desenvolvimento a distância é de fundamental importância, pois não são todos os conteúdos, principalmente os que se referem mais ao lado comportamental, para mudança de habilidades e atitudes que podem ser tratados por este meio de ensino. Os resultados verificados neste estudo apontam que alguns conteúdos avaliados pelos participantes na forma a

distância ficou um pouco abaixo do presencial, podendo indicar que alguns conteúdos seriam mais efetivos de forma presencial do que a distância.

O ensino a distância pode significar no treinamento e desenvolvimento uma flexibilidade para responder a certas necessidades de formação dos profissionais, pois não depende de um deslocamento e conseqüentemente não retira o profissional do seu local de trabalho. Além de proporcionar ao servidor uma oportunidade de criar uma autonomia quanto a aprendizagem, podendo organizar-se em grupos de estudo ou planejar o seu estudo individual criando-se desta forma um hábito de estudo, aprendendo a aprender.

Desse modo, tanto o ensino a distância quanto o presencial devem ser compreendidos como instrumentos de transmissão do saber, para as quais torna-se fundamental terem em seus conteúdos de estudo aspectos relacionados à função social do servidor, na medida em que ele também é um cidadão, cujas demandas espera verem atendidas, como beneficiário dos programas e serviços públicos.

No caso da Prefeitura Municipal de Curitiba, onde uma das diretrizes da capacitação é a abrangência, isto é, atender a todos os servidores públicos municipais com ações de treinamento e desenvolvimento, o ensino a distância pode ser considerado uma modalidade que abrange um maior número de servidores, principalmente porque não precisam sair do seu local de trabalho para o curso e podem utilizar as horas com menos demanda de atendimento para realizá-lo, além de que pode gerar uma integração entre os colegas de trabalho, se têm um objetivo em comum de estudar um determinado conteúdo.

No setor público, onde o momento é de reformas e cada vez mais é exigido do servidor público desenvolver mais ações com efetividade, com menos recursos, podemos concluir que o ensino a distância pode ser mais uma opção com menor custo e igual impacto que o ensino presencial para capacitar os servidores que estão atendendo diretamente ao cidadão.

Com referência aos modelos de avaliação dos resultados do curso, sugere-se a utilização do modelo de avaliação como o proposto neste estudo que permite ao gestor analisar se as ações de treinamento e desenvolvimento estão sendo eficientes, eficazes e efetivas.

Com os resultados encontrados, torna-se possível analisar mais detalhadamente uma determinada realidade no ambiente de trabalho e definir metas para cada indicador. Se o modelo for aplicado sistematicamente, torna-se viável determinar parâmetros mínimos ou metas a serem atingidas por meio dos cursos em programas de treinamento e desenvolvimento.

Uma recomendação para o avaliador, se for utilizar este modelo, é que no formulário de avaliação para o servidor responder durante o curso, já tenha um campo onde possa identificar algumas características do participante, como faixa salarial, idade, tempo de serviço, tempo de estudo, que facilitarão a avaliação e a posterior análise dos resultados.

Uma alteração que se propõe é que o indicador taxa de evasão não fizesse parte do grupo de reação e sim fosse um componente no custo-benefício, já que o número de participantes que concluíram o curso é a referência para cálculo do custo total.

Quanto ao indicador de custo-benefício, este poderia ser um indicador gerencial para avaliação da eficiência dos cursos realizados. A metodologia deveria ser adaptada somente para os cursos nos quais precisaria entrar os custos de infraestrutura, o que não foi o caso do curso estudado.

No caso dos indicadores de aprendizagem, devem ser detalhados os conteúdos específicos de cada curso. Outros indicadores podem ser adotados sem adaptação, como os do número médio de propostas para melhoria do serviço em função do curso realizado, tanto em relação às sugestões propostas como as efetivamente aplicadas.

Pode-se afirmar que esses dois indicadores são sínteses do resultado do curso, trazendo a representatividade da aplicabilidade do aprendizado no local de trabalho, demonstrando que o servidor está preocupado com a melhoria contínua das ações da sua organização e aplicando o conhecimento no seu cotidiano.

Destaca-se também que os níveis de avaliação do comportamento no cargo e impacto podem ser utilizados como uma opção de avaliação de aplicabilidade dos conteúdos nos cursos realizados pela Prefeitura Municipal de Curitiba. Estes indicadores devem ser negociados em conjunto com os servidores, chefia e equipe técnica do curso, baseando-se no objetivo proposto para o curso. Se estes indicadores forem levantados desta forma, estes dois níveis de avaliação em conjunto com os resultados da aprendizagem poderão ser utilizados como levantamento de necessidades de novas ações de capacitação para o servidor, pois apontam onde apareceram as dificuldades de conhecimento e de aplicabilidade, além de identificar as habilidades e atitudes a serem desenvolvidas.

Quanto ao método Genebrino/Distancial utilizado para quantificar os resultados do modelo em questão confirmam as vantagens apresentadas por SLIWANY (1997) de facilmente quantificar variáveis qualitativas e agregar e desagregar os seus resultados nos índices parciais, grupais e sintético, ampliando a possibilidade de análise. Destaca-se, também, a utilização de valores mínimos e máximos que permitem, após a validação destes indicadores, tornarem-se parâmetros para a avaliação de outras ações de treinamento e desenvolvimento. Outra facilidade desse modelo é a possibilidade de organizar os dados coletados em planilhas eletrônicas que podem rapidamente tabular os dados e calcular os índices.

O modelo de avaliação proposto pode ser aplicado para avaliar resultados de outras ações de treinamento e desenvolvimento devendo, porém, ser adaptado em função da especificidade do objetivo da ação a ser avaliada. Alguns indicadores podem ser utilizados sem adaptações, principalmente os dos níveis de reação e de aprendizagem.

Espera-se que o interesse pelo conhecimento e aprimoramento das funções de cada cargo, nos órgãos da Prefeitura Municipal de Curitiba, continue sempre relacionado às causas humanistas, no compromisso de elevar a qualidade de vida da população no que se refere às suas atribuições no processo de construção do bem comum. Tanto o ensino presencial como o ensino a distância podem constituir caminhos para a conquista desse contínuo desafio.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. et al, Treinamento: Análise do relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.4. nº 3. set./dez. 2000.

ABBAD, G. PANTOJA, M.J. e PILATI, R. Preditores de efeitos de treinamento: o estado da arte e o futuro necessário. In: **Enanpad, 2001**, Campinas.

ALA-HARJA, M. E HELGASON, S. Em direção às melhores práticas de avaliação. **Revista do Serviço Público**. Ano 51, número 4, out. dez. 2000.

ALAVA, S. **Ciberespaço e formações abertas**. Rumo a Novas práticas educacionais. Porto Alegre: Artmed, 2002.

ALBUQUERQUE, L. e FISCHER, A. L. **Tendências que orientam as decisões de formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil – RH 2010**. Anais do XXV Enanpad. Campinas, 2001.

ALECIAN, S. **Guia de Gerenciamento no Setor Público**. Rio de Janeiro: Revan; Brasília: ENAP, 2001.

ALONSO, K.M. Educação a Distância no Brasil.: a busca de identidade. In: PRETI O (org). **Educação a distância: inícios e indícios de um percurso**. NEAD/IE-UFMT: Cuiabá, 1996.

ALVES, A . R. E TAMAYO, A. Sistema de Avaliação do treinamento da Telebrás – SAT. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 28 n. 4, p.73-80, out./dez. 1993

ARETIO, L. G. **Análises de la eficacia de la educación superior a distancia en Extremadura**, 1987.

ARETIO, L.G. Indicadores para la evaluacion de la enseñanza en una universidad a distancia. **Revista Iberoamericana de educação a distancia**. Madrid, Vol.1 nº 1. Jun. 1998.

ARETIO, Lorenzo Garcia. **Educación a Distância Hoy**. Madrid: Uned, 1994.

ARGENTA, C.A L. & BRITO, Mozar José. **A tecnologia de informação e o processo de ensino-aprendizagem em administração**. Anais Enanpad, 1999.

ARREDONDO, S.C. Educación a distância: bases conceptuales y perspectivas mundiales. In: MARTINS, Onilza Borges et al. **Educação à distância: um debate multidisciplinar**. Curitiba: UFPR, 1999. p.35-72

BARACCHINI, S. A. **A inovação presente na administração pública brasileira**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, V.42 nº 2. P. 104-109, abr/jun. 2002.

- BELLONI, M.L. **Educação a distância**. São Paulo: Autores Associados. 2001.
- BOOG, G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1999. P.237-258
- BORGES-ANDRADE, J. E. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. In: **Estudos de Psicologia**. Natal. V. 7. .n. especial. Natal 2002.
- BRAMLEY, Peter. **Evaluating Training Effectiveness**. 2ª ed. England: The McGraw-Hill Companies, 1996.
- BUENO, C. R. **La evaluación de programas de formación de formadores en el contextode la formación en y para la empresa**. UAB. Tese de doutorado defendida em 5/12/2001. Disponível em< <http://www.tdcat.cbuc.es/TDCat-0123102-154003/index.html>> acesso em 06 de maio de 2002.
- CALMON, K.M.N. A Avaliação de Programas e a Dinâmica da Aprendizagem Organizacional **Planejamento e Políticas Públicas** No 19 – Jun.1999. IPEA. p. 1-68
- CAMPOS, José Antônio. **Cenário Balancado: painel de indicadores para gestão estratégica dos negócios**. São Paulo: Aquariana, 1998.
- CEGALHA, D.P. **Dicionário de Dificuldades da Língua Portuguesa**. Nova Fronteira, Rio de Janeiro, 1996.
- CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa**. Atlas, São Paulo. 1999.
- CUNHA, J. C. **La evaluación y la calidad de enseñanza**. In: ARREDONDO, S. C. **Compromisos de la Evaluación Educativa**. Madrid: Prentice Hall, 2002. p.299-320.
- CUNHA, João Carlos. **O impacto do uso estratégico da tecnologia no desempenho da empresa**. São Paulo, 1994. 161p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas – Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da. USP.
- CURITIBA. **Lei Ordinária nº 10.300** de 28/12/2000. Alteração da lei nº 7671/91.
- CURITIBA. **Diário Oficial do Município de Curitiba**. 28 dez. 2000.
- CURITIBA. Prefeitura Municipal. **Relatório Anual, 2001**. Curitiba: Prefeitura Municipal de Curitiba. 2001.
- DALMAU, M.B.L. **Impactos da Educação a distância na capacitação de recursos humanos em empresas de grande porte**. Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado em. Engenharia da Produção) Universidade Federal de Santa Catarina.
- DEMO, Pedro. **Política Social, Educação e Cidadania**. Campinas: Papius, 1996.

DEPOVER, C. et all. **Um dispositivo de aprendizagem a distribuição baseada na partilha de conhecimentos**. In: ALAVA, S. Ciberespaço e formações abertas. Rumo a Novas práticas educacionais. Porto Alegre: Artmed, 2002.p.. 153

EBOLI, M. **Universidades corporativas e experiências de aprendizagem a distância**. RH RIO 2001. Rio de Janeiro, 2001. (arquivo .ppt) Disponível em: <.http://www. http://www.abrh-rio.com.br/arquivos/canaldownloads.htm>. Acesso em 20 de julho de 2002.

E-LEARNING BRASIL. O crescimento do e-learning no Brasil: Aula Virtual x Aula Presencial in: **E-Learning Brasil News**. Ano 1, nº 11, jan.2001.Disponível em: <http://www. elearningbrasil. com.br/ news/ news11/ pesquisa_ result.asp.> Acesso em 20 de julho de 2002.

FEUILLETTE, I. **RH: O novo perfil do treinador**. São Paulo: Nobel, 1991.

FLEURY M.T.L e FLEURY A . Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v.5, p.183- 196, Edição Especial, 2001.

GARCIA, R.C. Subsídios para organizar avaliações da ação governamental. **Textos para discussão** nº. 776 Brasília: Enap, jan. 2001.

GONÇALVES, J.E.L & GOMES, C.A. **A tecnologia e a realização do trabalho**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, V.33 nº 1. P. 106-121, jan./fev. 1993.

HADJI, C. **A avaliação, regras do jogo: das intenções aos instrumentos**. Portugal: Porto, 1993.

HAMBLIN, A.C. **Avaliação e controle do treinamento**. Recife: McGraw Hill do Brasil, 1978.

HATCH, M. J. **Organization Theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives**. Oxford, New York, 1997.

HUERTA, M. E. **Aspectos económicos de la formación en la empresa. Una metodología para el control de gestión en la función de formación en la empresa de Catalunya**. UPC. Tese de doutorado defendida em 27-11-2000. Disponível em <http://www.tdcat.cbuc.es/TDCat-1010101-082513/index.html>. Acesso 06 de maio de 2002.

INDUS. **Notícias de EAD**. Disponível em: <.http://www. INDUS. COM.BR/EAD/NOTICIAS.HTM Acesso em 20 de abril de 2002.

INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **A Formação Polivalente Como Potencial para a Transformação das Organizações Públicas Municipais**. Monografia apresentada ao XII concurso de ensaios e monografias do CLAD. Curitiba: 1999. (impresso).

INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Capacitação dos Servidores da PMC**. Curitiba: IMAP, 2002.

INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Fluxo de Capacitação**. Curitiba: IMAP, 2001.

INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Modelo de Gestão Curitiba**. Curitiba: Prefeitura Municipal de Curitiba. 2000

INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Projeto do curso A busca da excelência no atendimento ao cidadão**. Curitiba 2001.

KANAAE, R & ORTIGOSO, S. A. F. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. São Paulo: Atlas, 2001.

KERLINGER, F.N. **Metodologia da Pesquisa e mCiências Sociais: Um Tratamento Conceitual**. São Paulo:EPU-EDUSP, 1979.

LEMOS, Maurício Borges. **Notas sobre o capital intelectual: sua importância no processo de modernização do aparelho do Estado**. Belo Horizonte: Prodabel, 1998 (Espaço BH, Ano 2, nº 3 e 4)

LEVY, E. Formação e capacitação na construção de um novo Estado. **Textos para discussão**. Nº 19. Brasília: ENAP, 1997.

LIMA, S. M. V., & BORGES-ANDRADE, J. E. (1985). Meta-análise de avaliação de treinamento. **Revista de Administração**, 20(3), 39-52

LITWIN, E. **Educação a distância: temas para o debate de uma nova agenda educativa**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

LITWIN, E. **Tecnologia Educacional. Política, histórias e propostas**. Artes Médicas. Porto Alegre, 1997.

MARTINS, O . B. et al. **A Educação a distância na Universidade Federal do Paraná: novos cenários e novos caminhos**. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2001.

MARTINS, O.B. et al. **Educação a distância: um debate multidisciplinar**. Curitiba: UFPR, Curitiba, 1999.

MARTINS O B. . e POLAK, Y.N.S. **Curso de Formação à distância. Planejamento e Gestão em Educação a Distância**. Curitiba. Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2001.

MEIGANT, A. **A gestão da formação**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1999.

MEISTER, J. C. **Educação Corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MILIONI, B. Avaliação e Validação dos Resultados dos Investimentos em T&D. In: BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1999. p.289-307.

MILIONI, B. **Manual de Avaliação dos resultados em treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Ômega. 2000.

MILKOVICH, G.T e BOUDREAU, J.W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo. Atlas. 2000.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. **Indicadores**. Disponível em <<http://www.mec.gov.br/seed/indicadores.shtml>> Acesso em julho de 2002.

MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL. **EDUCAÇÃO SEM DISTÂNCIA - O Programa de educação a distância da Previdência Social**. Disponível em: <http://federativo.bndes.gov.br/destaques/egov/docs/experiencias/distancia_pt.PDF>. Acesso em 01 de agosto de 2002.

MIRANDA, Educação à distância, uma alternativa para o treinamento. **Revista Educação à Distância**. Brasília: Instituto Nacional de Educação à distância, Ano III, n. 3, p.2-25, Jun. 1993

MORAES, C.A C. **Inovação tecnológica e estratégia da empresa inovadora**. ENANPAD. 1996, p. 325-346.

MORAN, J.M. **O que é educação à distância**. Disponível em: <http://www.eca.usp.br/prof/moran/dist.htm>. Acesso em 02 de agosto de 2002.

NEDER, M.L.C. Avaliação na educação a distância significações para definição de percursos. IN: PRETI O (org). **Educação a distância: inícios e indícios de um percurso**. NEAD/IE-UFMT: Cuiabá, 1996.

NISKIER, A. **Educação à distância. A tecnologia da esperança**. São Paulo: Loyola, 2001

PEREIRA, J.C.R *et al.* Avaliação de Programas de Treinamento em gestão de ciência e tecnologia. In: **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n.1, p.89-103, jan/mar. 1997.

PERRENOULD, P. **Avaliação: da excelência à regulação das aprendizagens – entre duas lógicas**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

PIMENTEL, M. G. e ANDRADE, L.C.V. Educação a distância: **Mecanismos para Classificação e Análise**. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/texto16.doc>>. Acesso em 20 de julho de 2002.

PINTO, O.P. Técnicas de aprendizagem em ação. In: BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1999. p.397-422.

POLAK, Y.N.S. *et al.* Proposta para implantação de educação à distância na UFPR. In: MARTINS, Onilza Borges et al. **Educação à distância: um debate multidisciplinar**. Curitiba: UFPR, 1999.p 93-128.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. **Modelo de Gestão Curitiba**. Curitiba: IMAP, 2000.

PUERTO, H.B. **Design e Inovação Tecnológica**. Bahia, IEL/Programa Bahia Design: 1999.

RIBEIRO, R.J.B. **Desenvolvimento de Estrutura de Treinamento e Produção de Conhecimento em Órgãos da Administração Pública – O caso do Tribunal de Contas da União**. Anais do XXV Enanpad. Campinas, 2001.

ROCHA, M.C.S. **Efeitos da flexibilização das Relações de Trabalho na Qualidade de Vida no Trabalho: o Caso da Região Metropolitana de Curitiba**. Rio de Janeiro, 2002. Dissertação (mestrado), Fundação Getúlio Vargas.

RODRIGUES, I.P.; ORNELLAS, E. **Influência da tecnologia na estrutura organizacional e eficácia das empresas**. Revista de administração. Rio de Janeiro, v. 22, n.2, p. 25-29, 1987.

RODRIGUES, R.S. **Modelo de Avaliação para cursos no ensino a distância-estrutura, aplicação e avaliação**. Florianópolis, 1998. Dissertação (mestrado em Engenharia da Produção), Universidade Federal de Santa Catarina.

ROSS, et al. in SENGE, P.M. **A Roda do aprendizado: dominando o ritmo de uma organização que aprende**, Rio de Janeiro: Quality Mark, 1997, p.56

ROSS, R. et al. O aprendizado é pertinente? in SENGE, P.M., **Conceitos centrais sobre aprendizado em organizações**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1997, p.45

SANCHO, J.M. **Para uma tecnologia Educacional**. Porto Alegre: Artmed. 1998.

SENGE, P M. **A quinta disciplina**. 10ª edição. São Paulo: Best Seller, 1990.

SENGE, Peter. M. et al. **A quinta disciplina: caderno de campo: estratégia e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1997.

SLIWANY, R. **Avaliação de projetos sociais**. In: CENTRO DE TECNOLOGIA, TRABALHO E CIDADANIA, **Construindo cidadania em comunidade de baixa**

renda: da idéia à ação. Cadernos de Oficina Social nº 6. Rio de Janeiro: Oficina Social, 2001.

SLIWIANY, R. **Sociometria: como avaliar a qualidade de vida e projetos sociais.** Petrópolis: Vozes, 1997.

SOUZA, C. P. *et al.* **Avaliação do rendimento escolar.** 6ª ed. São Paulo: Papyrus, 1997.

SOUZA, E. **A capacitação administrativa e a formação de gestores governamentais.** Anais do XXV Enanpad. Campinas, 2001.

SOUZA, T R P. de. **Avaliação como prática pedagógica.** Acessado em 21 maio de 2002. <http://www.abed.org.br/textos.htm>

TROSA, S. **Gestão Pública por resultados: quando o estado se compromete.** Renavan, Brasília:ENAP, 2001.

VARGAS, M. R. M **Treinamento a distância por videoconferência: o Caso da Embrapa.** Anais do Enanpad. 2000.

VARGAS, M.R.M. **Treinamento a distância por videoconferência: O caso da Embrapa.** ENANPAD. 2002.

WAHRHAFTIG et al. **Portas abertas para a educação superior.** Fundação Universidade Eletrônica do Paraná. Curitiba. 2001

WILHEIM, J. Porque reformar as instituições? In: **Sociedade e Estado em transformação.** Pereira Et al. São Paulo: UNESP; Brasília: ENAP, 1999, p.15-22.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos.** 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

1. QUADRO DA DESCRIÇÃO DOS INDICADORES
2. METODOLOGIA DE CÁLCULO PARA INDICADORES
3. DISTRIBUIÇÃO DA CARACTERIZAÇÃO DOS SERVIDORES
4. DISTRIBUIÇÃO EMPÍRICA DOS INDICADORES
5. QUADRO DOS ÍNDICES PARCIAIS, GRUPAIS E SINTÉTICO DOS NÍVEIS DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DO CURSO *A BUSCA DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO – DESENVOLVIDO POR MEIO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA*
6. QUADRO DOS ÍNDICES PARCIAIS, GRUPAIS E SINTÉTICO DOS NÍVEIS DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DO CURSO *A BUSCA DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO – DESENVOLVIDO POR MEIO DE EDUCAÇÃO PRESENCIAL*
7. RESULTADOS DO TESTE Z PARA DIFERENÇAS ENTRE AS MÉDIAS
8. ROTEIRO DE ENTREVISTAS PARA FASE QUALITATIVA
9. QUESTIONÁRIO PARA OS SERVIDORES QUE CONCLUÍRAM O CURSO
10. QUESTIONÁRIO PARA A CHEFIA IMEDIATA DOS SERVIDORES QUE CONCLUÍRAM O CURSO

ANEXO 1- QUADRO DA DESCRIÇÃO DOS INDICADORES

QUADRO - DESCRIÇÃO DOS INDICADORES

INDICADORES	DESCRIÇÃO
1. REAÇÃO	
1.1 Alcance dos objetivos	Verificação em que nível o objetivo geral foi alcançado. Este indicador demonstra como o curso foi conduzido e se o participante teve um aproveitamento em relação ao que foi proposto no curso.
1.2 Avaliação geral do curso	Por meio deste indicador, é possível medir o grau de satisfação do participante com o curso, colaborando para o aprendizado. Não queremos afirmar que somente a satisfação com o curso possa interferir na aprendizagem, mas a insatisfação e desmotivação com o curso com certeza reduz a aprendizagem.
1.3 Grau de participação do servidor no curso	O nível de participação no curso demonstra o quanto o servidor participou das atividades propostas e quanto maior a participação maior o aproveitamento pelo servidor do curso.
1.4 Conhecimento dos tutores/instrutores.	A satisfação do participante com o conhecimento demonstrado pelos tutores/instrutores fazem que haja maior aproveitamento do curso.
1.5 Qualidade da apostila	O material impresso é uma das formas de comunicação utilizada no curso e auxilia no aprendizado do servidor. Utilizando a linguagem escrita o servidor aprende e retém o conhecimento, desta forma o material escrito de boa qualidade também proporciona aprendizagem.
1.6 Mudança do nível geral de conhecimento	Outra maneira de medir a satisfação com o curso é verificar se pela percepção do servidor houve mudança no nível do seu conhecimento.
2. APRENDIZAGEM	
2.1 Mudança do grau de conhecimento	Mudança do grau de conhecimento em decorrência do curso em cada um dos conteúdos trabalhados no curso.
2.2 Mudança da utilização das habilidades e atitudes	Mudança da utilização das habilidades e atitudes demonstra uma alteração na forma de saber fazer e saber ser de cada servidor no seu local de trabalho, desta forma aprendendo e retendo alguns conceitos trabalhados no curso.

3. COMPORTAMENTO NO CARGO	
3.1 Contribuição do curso para o trabalho	O nível de contribuição do curso para o trabalho desenvolvido demonstra o quanto o curso pode ser aproveitado no cotidiano dos participantes.
3.2 Grau de mudança no comportamento no local de trabalho em decorrência do curso.	Somente após participar do curso, voltando ao local do trabalho é que o comportamento do servidor pode sofrer alterações em função do curso e se isto ocorre podemos dizer que houve influência no aprendizado.
3.3 Incidência de propostas de melhorias no serviço	Quando o servidor apresenta propostas de soluções para o trabalho desenvolvido em função do que aprendeu no curso, demonstra que está “disposto” a mudar um comportamento no seu local de trabalho, por mais que esta proposta não seja colocada em prática.
3.4 Percepção do grau de utilidade dos conteúdos do curso para o trabalho	A percepção do servidor da utilidade de cada conteúdo trabalhado no curso para o seu ambiente de trabalho faz que a aplicação seja mais efetiva.
4. VALOR FINAL	
4.1 Percepção da melhoria da qualidade geral do serviço no setor após o curso	Se o servidor e a sua chefia perceberam uma melhoria na qualidade geral do serviço no seu setor após o curso, fica demonstrado que o que foi aprendido foi colocado em prática nos locais de atendimento ao público
4.2 Mudanças para melhorias no atendimento ao cidadão após o curso	A ocorrência de mudanças pode colaborar para que o atendimento ao cidadão seja mais rápido e eficiente.
4.3 Incidência de incorporação das propostas de melhoria do serviço implantadas em decorrência do curso	A partir dos novos conhecimentos adquiridos no curso, o número de sugestões de melhoria implantadas para o atendimento ao cidadão para facilitar o processo de trabalho demonstra o quanto o curso pode contribuir para a aplicação dos conteúdos, ocorrendo transferência do que foi aprendido.

ANEXO 2- METODOLOGIA DE CÁLCULO PARA INDICADORES

QUADRO – METODOLOGIA DE CÁLCULO PARA INDICADORES

INDICADORES	FONTE	METODOLOGIA DE CALCULO
1. REAÇÃO		
1.1 Alcance dos objetivos	Questionário do servidor Questão 3.	Este indicador tem como base a distribuição empírica com uma escala de 0 a 5, traduzido em uma pontuação média. Variando de não atingido até totalmente.
1.2 Avaliação geral do curso	Questionário do servidor Questão 1	Este indicador tem como base a distribuição empírica com uma escala de 0 a 10, traduzido em uma pontuação média.
1.3 Grau de participação do servidor no curso	Questionário do servidor Questão 4	Este indicador tem como base a distribuição empírica com uma escala de 0 a 5, traduzido em uma pontuação média. Variando de não participou até participação total.
1.4 Conhecimento dos tutores/instrutores.	Questionário do servidor Questão 5	Este indicador tem como base a distribuição empírica com uma escala de 0 a 5, traduzido em uma pontuação média. Variando de não atingido até totalmente.
1.5 Qualidade da apostila	Questionário do servidor Questão 2	Este indicador tem como base a distribuição empírica com uma escala de 0 a 10, traduzido em uma pontuação média.
1.6 Taxa de evasão	Relatórios gerenciais do Curso – Imap	Este indicador é calculado pela razão entre o número de servidores que concluíram o curso pelo número de servidores que iniciaram o curso. A variação é de 0 a 100%.
1.7 Mudança do nível geral de conhecimento	Questionário do servidor Questões 8 e 9	Este indicador tem como base a distribuição empírica com uma escala de 0 a 5, traduzido em uma pontuação média da diferença entre a percepção do nível de conhecimento depois (questão 9) do curso e antes do curso (questão 8).
2. APRENDIZAGEM		
2.1. Mudança do grau de conhecimento	Questionário do servidor Questão 16 .	Este indicador tem como base a distribuição empírica com uma escala de 0 a 5, traduzido em uma pontuação média. Variando de <i>não alterou</i> até <i>melhorou muito</i> , para cada um dos conteúdos.
2.2. Mudança da utilização das habilidades e atitudes	Questionário do servidor Questão 15	Este indicador tem como base a distribuição empírica com uma escala de 0 a 5, traduzido em uma pontuação média. Variando de <i>não alterou</i> até <i>melhorou muito</i> , para cada uma das atitudes/habilidades.

3. COMPORTAMENTO NO CARGO		
3.1 Contribuição do curso para o trabalho	Questionário do servidor – questão 7	Este indicador tem como base a distribuição empírica com uma escala de 0 a 5, traduzido em uma pontuação média.
3.2 Grau de mudança no comportamento no local de trabalho em decorrência do curso.	Questionário do servidor- questão 10 Questionário da chefia – questão	Este indicador tem como base a distribuição empírica com uma escala de 0 a 5, traduzido em uma pontuação média.
3.3 Incidência de propostas de melhorias no serviço em decorrência do curso	Questionário do servidor – questão 13	Este indicador é calculado pela razão entre o número de propostas pelo total de servidores que fizeram propostas
3.4 Percepção do grau de utilidade dos conteúdos do curso para o trabalho	Questionário do servidor Questão 17	Este indicador tem como base a distribuição empírica com uma escala de 0 a 5, traduzido em uma pontuação média. Variando de <i>não utilidade</i> até <i>totalmente útil</i> para cada um dos conteúdos do curso.
4. VALOR FINAL		
4.1 Percepção da melhoria da Qualidade geral do serviço no setor após a realização do curso	Questionário do servidor – questão 6 Questionário da chefia – questão	Este indicador tem como base a distribuição empírica com uma escala de 0 a 5, traduzido em uma pontuação média. Variando de <i>não atingido</i> até <i>totalmente</i> .
4.2 Mudanças para melhorias no atendimento ao cidadão após o curso	Questionário do servidor – questão – 12 Questionário da chefia –2	Este indicador tem como base a distribuição empírica com uma escala de 0 a 5, traduzido em uma pontuação média. Variando de <i>não alterou nada</i> até <i>melhorou muito</i> .
4.3 Incidência de propostas de melhoria do serviço implantadas em decorrência do curso	Questionário do servidor - questão 14 Questionário da chefia – questão 3	Este indicador é calculado pela razão entre o número de propostas implantadas pelo total de servidores que tiveram propostas implantadas.

ANEXO 3 DISTRIBUIÇÃO DA CARACTERIZAÇÃO DOS SERVIDORES

TABELA - DISTRIBUIÇÃO POR CARGO DOS SERVIDORES DO CURSO
 “A BUSCA DE EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO” EM 2001
 PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA
 MAIO DE 2003

CARGO	DISTANCIA				PRESENCIAL				TOTAL			
	CONCLUÍRAM		RESPONDERAM		CONCLUÍRAM		RESPONDERAM		CONCLUÍRAM		RESPONDERAM	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
ASSISTENTE ADMINISTRATIVO	33	27%	18	26%	83	29%	38	29%	116	28%	56	28%
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	14	11%	7	10%	46	16%	24	18%	60	15%	31	16%
AUXILIAR SERVIÇOS GERAIS	8	6%	5	7%	26	9%	13	10%	34	8%	18	9%
SUPERVISOR DA GUARDA	25	20%	13	19%	1	0%	1	1%	26	6%	14	7%
TELE ATENDENTE		0%		0%	18	6%	4	3%	18	4%	4	2%
GUARDA MUNICIPAL	15	12%	7	10%		0%	1	1%	15	4%	8	4%
AUXILIAR CONSULT. DENTÁRIO		0%		0%	10	4%	7	5%	10	2%	7	4%
AUXILIAR ENFERMAGEM	3	2%	1	1%	7	2%	6	5%	10	2%	7	4%
ASSISTENTE SOCIAL		0%		0%	7	2%	1	1%	7	2%	1	1%
COZINHEIRO		0%	1	1%	7	2%	2	2%	7	2%	3	2%
FISCAL	2	2%	2	3%	5	2%	2	2%	7	2%	4	2%
AUXILIAR OPERAÇÃO MANUTENÇÃO		0%		0%	5	2%	3	2%	5	1%	3	2%
CONTABILISTA		0%	1	1%	5	2%	1	1%	5	1%	2	1%
AUXILIAR DESENV. SOCIAL		0%		0%	4	1%		0%	4	1%	0	0%
TELEFONISTA		0%		0%	4	1%	1	1%	4	1%	1	1%
ARTÍFICE	1	1%		0%	3	1%	1	1%	4	1%	1	1%
ANALISTA FINANÇAS		0%		0%	3	1%	2	2%	3	1%	2	1%
EDUCADOR	1	1%	1	1%	1	0%	2	2%	2	0%	3	2%
ARQUITETO	1	1%	1	1%	2	1%	1	1%	3	1%	2	1%
MOTORISTA		0%		0%	3	1%		0%	3	1%	0	0%
OUTROS(1)	21	17%	12	17%	44	15%	20	15%	65	16%	32	16%
TOTAL	124		69		284		130		408		199	100

FONTE: Pesquisa de campo e banco de dados da secretaria do IMAP

NOTA: (1) são os cargos que individualmente eram menores que 1% e somados totalizaram 16% .

**TABELA - DISTRIBUIÇÃO DOS SERVIDORES QUE CONCLUÍRAM O CURSO
“A BUSCA DE EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO” EM 2001 POR ÓRGÃOS
PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA
MAIO DE 2003**

SECRETARIA/ÓRGÃO	A DISTÂNCIA			PRESENCIAL		
	Concluíram	responderam	%	concluíram	responderam	%
Secretaria do Governo Municipal – SGM	4	2	50%	38	22	58%
Secretaria Municipal do Abastecimento – SMAB	4	1	25%	37	23	62%
Secretaria Municipal de Finanças – SMF	1	1	100%	35	22	63%
Companhia de Habitação de Curitiba – COHAB	-	-	-	31	7	23%
Instituto Curitiba de Saúde – ICS	-	-	-	28	21	75%
Fundação de Ação Social – F AS	1	-	-	23	10	43%
Procuradoria Geral do Município – PGM	-	-	-	19	6	32%
Secretaria Municipal de Saúde – SMS	7	4	57%	15	-	0%
Secretaria Municipal de Esporte e Lazer – SMEL	1	-	-	14	8	57%
Secretaria Municipal de Meio Ambiente – SMMA	29	14	48%	13	5	38%
Secretaria Municipal de Obras Públicas – SMOP	-	1	-	11	4	36%
Companhia de Desenvolvimento de Curitiba CIC	-	-	-	5	-	0%
Secretaria Municipal de Administração – SMAD	33	11	33%	5	-	0%
Secretaria Municipal da Educação – SME	8	2	25%	3	-	0%
Fundação Cultural de Curitiba – FCC	3	2	67%	-	-	-
Instituto Municipal de Admin. Pública -IMAP	3	3	100%	-	-	-
Secretaria Municipal de Defesa Social –SMDS	22	22	100%	-	-	-
Secretaria Municipal do Urbanismo- SMU	7	6	86%	-	-	-
OUTROS	1	-	0%	7	2	29%
TOTAL	124	69	56%	284	130	46%

**QUADRO - DISTRIBUIÇÃO POR ESCOLARIDADE DOS SERVIDORES QUE CONCLUÍRAM O
CURSO “A BUSCA DE EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO” EM 2001
PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA**

ESCOLARIDADE	DISTANCIA				PRESENCIAL				TOTAL			
	concluíram		Responderam		Concluíram		Responderam		Concluíram		Responderam	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
1º grau incompleto	9	7%	2	3%	39	14%	9	7%	48	12%	11	6%
1º grau completo	14	11%	2	3%	31	11%	12	9%	45	11%	14	7%
2º grau incompleto	1	1%	1	1%	7	2%	1	1%	8	2%	2	1%
2º grau completo	75	60%	43	62%	146	51%	81	62%	221	54%	124	62%
3º grau incompleto	1	1%	1	1%	7	2%	5	4%	8	2%	6	3%
3º grau completo	20	16%	13	19%	41	14%	16	12%	61	15%	29	15%
Especialização	4	3%	7	10%	0	0%	6	5%	4	1%	13	7%
Pós Graduação	0	0%	-	0%	8	3%	-	0%	8	2%	0	0%
Sem informação	0	0%	-	0%	5	2%	-	0%	5	1%	0	0%
TOTAL	124		69		284		130		408		199	

FONTE: Pesquisa de campo e banco de dados da Secretaria do IMAP

**TABELA - DISTRIBUIÇÃO POR TEMPO DE SERVIÇO DOS SERVIDORES DO CURSO
“A BUSCA DE EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO”
EM 2001 NA PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA
MAIO DE 2003**

TEMPO DE SERVIÇO	DISTANCIA				PRESENCIAL				TOTAL			
	CONCLUÍRA M		RESPONDER AM		CONCLUÍRA M		RESPONDER AM		CONCLUÍRA M		RESPONDER AM	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Até 5 anos	19	15%	3	4%	2	1%	4	1%	21	5%	7	4%
de 5 até 10 anos	29	23%	13	19%	60	21%	37	9%	89	22%	50	25%
de 10 até 15 anos	60	48%	37	54%	136	48%	44	11%	196	48%	81	41%
de 15 até 20 anos	5	4%	12	17%	21	7%	23	6%	26	6%	35	18%
de 20 até 25 anos	5	4%	2	3%	27	10%	10	2%	32	8%	12	6%
Mais de 25	2	2%	2	3%	5	2%	8	2%	7	2%	10	5%
Não identificado	4	3%		0%	33	12%	4	1%	37	9%	4	2%
TOTAL	124		69		284		130		408		199	

FONTE: Pesquisa de campo e banco de dados da Secretaria do IMAP

**DISTRIBUIÇÃO DA IDADE DOS SERVIDORES DO CURSO
“A BUSCA DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO” EM 2001
PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA
MAIO 2003**

IDADE	A DISTÂNCIA				PRESENCIAL				TOTAL			
	CONCLUÍRAM		RESPONDERAM		CONCLUÍRAM		RESPONDERAM		CONCLUÍRAM		RESPONDERAM	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Menos Que 25							3	2%			3	2%
25 – 30 anos	7	6%	9	13%	17	6%	15	12%	24	6%	24	12%
31 – 35 anos	30	24%	24	35%	34	12%	23	18%	64	16%	47	24%
36 – 40 anos	33	27%	14	20%	49	17%	27	21%	82	20%	41	21%
41 – 45 anos	27	22%	15	22%	55	19%	21	16%	82	20%	36	18%
46 – 50 anos	13	10%	5	7%	38	13%	19	15%	51	13%	24	12%
51 – 55 anos	5	4%	1	1%	29	10%	9	7%	34	8%	10	5%
56 -- 60 anos	6	5%			21	7%	9	7%	27	7%	9	5%
Mais de 60 anos					6	2%	3	2%		0%	3	2%
Não identificado	3	2%	1	1%	35	12%	1	1%	38	9%	2	1%
TOTAL	124		69		284		130		408		199	

FONTE: Pesquisa de campo e Banco de dados da Secretaria do IMAP

**DISTRIBUIÇÃO POR GÊNERO DOS SERVIDORES DO CURSO
“A BUSCA DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO” EM 2001
PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA
MAIO 2003**

GÊNERO	CONCLUÍRAM		RESPONDERAM	
	TOTAL	%	TOTAL	%
FEMININO	259	63%	127	64%
MASCULINO	149	37%	70	35%
NÃO RESPONDEU			2	1%
TOTAL	408		199	

FONTE: Pesquisa de campo e banco de dados da Secretaria do IMAP

ANEXO 4 – DISTRIBUIÇÃO EMPÍRICA DOS INDICADORES

INDICADOR 1.1 - ALCANCE DOS OBJETIVOS

OBJETIVO/MODALIDADE	A DISTÂNCIA	PRESENCIAL	TOTAL
0	3	2	5
1	1	1	2
2	4	6	10
3	15	25	40
4	34	37	71
5	11	54	65
NÃO RESPONDEU	1	5	6
TOTAL	69	130	199
VALOR EMPÍRICO MÉDIO	3,60	4,05	3,89

INDICADOR 1.2 AVALIAÇÃO GERAL PARA O CURSO

NOTA/MODALIDADE	A DISTÂNCIA	PRESENCIAL	TOTAL
2	1		1
3		1	1
4	1		1
5	3	2	5
6	4	5	9
6,5	1		1
7	12	9	21
7,5	2		2
8	23	23	46
8,5		1	1
9	11	32	43
9,5	1	5	6
10	7	48	55
NÃO RESPONDEU	3	4	7
TOTAL	69	130	199
VALOR EMPÍRICO MÉDIO	7,77	8,84	8,47

INDICADOR 1.3 - PARTICIPAÇÃO DO SERVIDOR NO CURSO

PARTICIPAÇÃO	A DISTÂNCIA	PRESENCIAL	TOTAL
0	1		1
1	1	1	2
2	5		5
3	18	13	31
4	21	38	59
5	22	76	98
NÃO RESPONDEU	1	2	3
TOTAL	69	130	199
VALOR EMPÍRICO MÉDIO	3,81	4,47	4,24

INDICADOR 1.4 - CONHECIMENTO DOS TUTORES/INSTRUTORES

CONHECIMENTO DOS INSTRUTORES	A DISTÂNCIA	PRESENCIAL	TOTAL
0	5		5
1	2		2
2	3	4	7
3	9	9	18
4	23	20	43
5	24	97	121
NÃO RESPONDEU	3		3
TOTAL	69	130	199
VALOR EMPÍRICO MÉDIO	3,74	4,62	4,32

INDICADOR 1.5 - QUALIDADE DA APOSTILA

APOSTILA	A DISTÂNCIA	PRESENCIAL	TOTAL
2		1	1
3	1		1
5	5	1	6
6	3	6	9
7	9	17	26
7,5	2		2
8	22	25	47
8,5	2		2
9	10	33	43
9,5	1	4	5
10	10	32	42
NÃO RESPONDEU	4	11	15
TOTAL	69	130	199
VALOR EMPÍRICO MÉDIO	7,95	8,55	8,33

INDICADOR 1.6 - TAXA DE EVASÃO

CURSO	TURMAS	INSCRITOS	PARTICIPANTES
PRESENCIAL	18	469	358
A DISTÂNCIA	1	156	156
TOTAL	19	625	514

INDICADOR 1.7 MUDANÇA NO NÍVEL GERAL DE CONHECIMENTO

MUDANÇA NO NÍVEL GERAL DE CONHECIMENTO	A DISTÂNCIA	PRESENCIAL	TOTAL
0	22	45	67
1	27	44	71
2	13	21	34
3	3	11	14
4		1	1
NÃO RESPONDEU	4	8	12
TOTAL	69	130	199
VALOR EMPÍRICO MÉDIO	0,95	1,01	0,99

MUDANÇA NO GRAU DE CONHECIMENTO

INDICADOR 2.1.1 - MODELO DE GESTÃO CURITIBA

MODELO DE GESTÃO CURITIBA	A DISTÂNCIA	PRESENCIAL	TOTAL
0	5	13	18
1	6	3	9
2	8	9	17
3	18	36	54
4	17	37	54
5	15	16	31
NÃO RESPONDEU		16	16
TOTAL	69	130	199
VALOR EMPÍRICO MÉDIO	3,17	3,13	3,15

INDICADOR 2.1.2 - MISSÃO DA SECRETARIA/ÓRGÃO

MISSÃO	A DISTÂNCIA	PRESENCIAL	TOTAL
0	6	12	18
1	2	3	5
2	13	5	18
3	10	28	38
4	14	37	51
5	23	30	53
NÃO RESPONDEU	1	15	16
TOTAL	69	130	199
VALOR EMPÍRICO MÉDIO	3,37	3,43	3,41

MUDANÇA NO GRAU DE CONHECIMENTO

INDICADOR 2.1.3 - COMPORTAMENTO PROFISSIONAL

COMPORTAMENTO PROFISSIONAL	A DISTÂNCIA	PRESENCIAL	TOTAL
0	8	10	18
1	7	6	13
2	2	2	4
3	9	17	26
4	20	36	56
5	23	50	73
NÃO RESPONDEU		9	9
TOTAL	69	130	199
VALOR EMPÍRICO MÉDIO	3,38	3,76	3,62

MUDANÇA NO GRAU DE CONHECIMENTO

INDICADOR 2.1.4 - COMUNICAÇÃO NAS RELAÇÕES HUMANAS

COMUNICAÇÃO	A DISTÂNCIA	PRESENCIAL	TOTAL
0	6	8	14
1	8	6	14
2	3	3	6
3	7	13	20
4	21	44	65
5	24	46	70
NÃO RESPONDEU		10	10
TOTAL	69	130	199
VALOR EMPÍRICO MÉDIO	3,46	3,81	3,68

MUDANÇA NO GRAU DE CONHECIMENTO

INDICADOR 2.1.5 - O PAPEL DO ATENDENTE NA ORGANIZAÇÃO

PAPEL DO ATENDENTE	A DISTÂNCIA	PRESENCIAL	TOTAL
0	7	8	15
1	6	8	14
2	7	2	9
3	8	18	26
4	22	35	57
5	19	50	69
NÃO RESPONDEU		9	9
TOTAL	69	130	199
VALOR EMPÍRICO MÉDIO	3,29	3,77	3,59

INDICADOR 2.1.6 – COMO TRATAR OS CASOS DIFÍCEIS NO ATENDIMENTO

COMO TRATAR CASOS DIFÍCEIS	A DISTÂNCIA	PRESENCIAL	TOTAL
0	6	9	15
1	7	4	11
2	2	3	5
3	13	18	31
4	20	41	61
5	20	45	65
NÃO RESPONDEU	1	10	11
TOTAL	69	130	199
VALOR EMPÍRICO MÉDIO	3,38	3,78	3,63

INDICADOR 2.1.7 - NOÇÕES DO BOM ATENDIMENTO

VALOR	A DISTÂNCIA	PRESENCIAL	TOTAL
0	8	12	20
1	5	4	9
2	4	1	5
3	9	12	21
4	20	36	56
5	23	57	80
NÃO RESPONDEU		8	8
TOTAL	69	130	199
VALOR EMPÍRICO MÉDIO	3,41	3,86	3,70

INDICADOR 2.1.8 - COMO ATENDER AO TELEFONE

VALOR	A DISTÂNCIA	PRESENCIAL	TOTAL
0	9	16	25
1	5	2	7
2	6	3	9
3	10	8	18
4	14	31	45
5	25	62	87
NÃO RESPONDEU		8	8
TOTAL	69	130	199
VALOR EMPÍRICO MÉDIO	3,30	3,82	3,63

INDICADOR 2.2.1 - ATENDER CORRETAMENTE AO TELEFONE

VALOR	A DISTÂNCIA		PRESENCIAL		TOTAL	
	SERVIDOR	CHEFIA	SERVIDOR	CHEFIA	SERVIDOR	CHEFIA
0	8		17		25	
1	3		1		4	
2	7		5		12	
3	15		13		28	
4	13		29		42	
5	23		58		81	
NÃO RESPONDEU			7		7	
TOTAL	57		118		199	
VALOR EMPÍRICO MÉDIO	3,32		3,71		3,57	

INDICADOR 2.2.2 - FORNECER INFORMAÇÕES CORRETAS

VALOR	A DISTÂNCIA		PRESENCIAL		TOTAL	
	SERVIDOR	CHEFIA	SERVIDOR	CHEFIA	SERVIDOR	CHEFIA
0	8		17		25	
1	3		1		4	
2	5		3		8	
3	9		8		17	
4	19		38		57	
5	24		57		81	
NÃO RESPONDEU	1		6		7	
TOTAL	69		130		199	
VALOR EMPÍRICO MÉDIO	3,47		3,77		3,67	

INDICADOR 2.2.3 LIDAR COM PROBLEMAS E RECLAMAÇÕES

VALOR	A DISTÂNCIA		PRESENCIAL		TOTAL	
	SERVIDOR	CHEFIA	SERVIDOR	CHEFIA	SERVIDOR	CHEFIA
0	5		10		15	
1	2		2		4	
2	10		6		16	
3	13		18		31	
4	19		46		65	
5	20		41		61	
NÃO RESPONDEU			7		7	
TOTAL	69		130		199	
VALOR EMPÍRICO MÉDIO	3,43		3,72		3,61	

INDICADOR 2.2.4 COMUNICAR-SE CORRETAMENTE COM O CIDADÃO

VALOR	A DISTÂNCIA		PRESENCIAL		TOTAL	
	SERVIDOR	CHEFIA	SERVIDOR	CHEFIA	SERVIDOR	CHEFIA
0	7		13		20	
1	1		2		3	
2	8		5		13	
3	9		11		20	
4	20		32		52	
5	24		61		85	
NÃO RESPONDEU			6		6	
TOTAL	69		130		199	
VALOR EMPÍRICO MÉDIO	3,54		3,85		3,74	

INDICADOR 2.2.5 - USAR LINGUAGEM ADEQUADA AO CIDADÃO

VALOR	A DISTÂNCIA		PRESENCIAL		TOTAL	
	SERVIDOR	CHEFIA	SERVIDOR	CHEFIA	SERVIDOR	CHEFIA
0	7		13		20	
1	1		3		4	
2	11		4		15	
3	9		14		23	
4	16		29		45	
5	25		61		86	
NÃO RESPONDEU			6		6	
TOTAL	69		130		199	
VALOR EMPÍRICO MÉDIO	3,46		3,82		3,69	

INDICADOR 2.2.6 COLOCAR-SE NO LUGAR DO OUTRO

VALOR	A DISTÂNCIA		PRESENCIAL		TOTAL	
	SERVIDOR	CHEFIA	SERVIDOR	CHEFIA	SERVIDOR	CHEFIA
0	7		13		20	
1	2		1		3	
2	10		5		15	
3	9		17		26	
4	16		33		49	
5	25		54		79	
NÃO RESPONDEU			7		7	
TOTAL	69		130		199	
VALOR EMPÍRICO MÉDIO	3,45		3,77		3,66	

INDICADOR 2.2.7 MANTER A CALMA EM SITUAÇÕES DIFÍCEIS

VALOR	A DISTÂNCIA		PRESENCIAL		TOTAL	
	SERVIDOR	CHEFIA	SERVIDOR	CHEFIA	SERVIDOR	CHEFIA
0	5		11		16	
1	2		2		4	
2	10		8		18	
3	9		16		25	
4	16		38		54	
5	27		50		77	
NÃO RESPONDEU			5		5	
TOTAL	69		130		199	
VALOR EMPÍRICO MÉDIO	3,59		3,74		3,69	

INDICADOR 2.2.8 CUIDADO COM APARÊNCIA PESSOAL

VALOR	A DISTÂNCIA		PRESENCIAL		TOTAL	
	SERVIDOR	CHEFIA	SERVIDOR	CHEFIA	SERVIDOR	CHEFIA
0	10		18		28	
1			1		1	
2	8		4		12	
3	7		10		17	
4	15		30		45	
5	29		62		91	
NÃO RESPONDEU			5		5	
TOTAL	69		130		199	
VALOR EMPÍRICO MÉDIO	3,51		3,75		3,66	

INDICADOR 2.2.9 - RECONHECER OS SEUS PRÓPRIOS ERROS

VALOR	A DISTÂNCIA		PRESENCIAL		TOTAL	
	SERVIDOR	CHEFIA	SERVIDOR	CHEFIA	SERVIDOR	CHEFIA
0	7		13		20	
1	3		3		6	
2	9		3		12	
3	5		14		19	
4	20		38		58	
5	25		53		78	
NÃO RESPONDEU			6		6	
TOTAL	69		130		199	
VALOR EMPÍRICO MÉDIO	3,49		3,77		3,67	

INDICADOR 2.2.10 - SABER ONDE PROCURAR INFORMAÇÕES

VALOR	A DISTÂNCIA		PRESENCIAL		TOTAL	
	SERVIDOR	CHEFIA	SERVIDOR	CHEFIA	SERVIDOR	CHEFIA
0	5		16		21	
1	3		1		4	
2	8		5		13	
3	7		9		16	
4	22		32		54	
5	24		62		86	
NÃO RESPONDEU			5		5	
TOTAL	69		130		199	
VALOR EMPÍRICO MÉDIO	3,59	3,81	3,73			

INDICADOR 3.1- CONTRIBUIÇÃO DO CURSO PARA O TRABALHO

CONTRIBUIÇÕES PARA O TRABALHO	A DISTÂNCIA	PRESENCIAL	TOTAL
0	2	4	6
1	4	4	8
2	9	9	18
3	10	16	26
4	24	35	59
5	19	61	80
NÃO RESPONDEU	1	1	2
TOTAL	69	130	199
VALOR EMPÍRICO MÉDIO	3,57	3,99	3,85

INDICADOR 3.2 - GRAU DE MUDANÇA DE COMPORTAMENTO N O LOCAL DE TRABALHO

VALOR	A DISTÂNCIA		PRESENCIAL		TOTAL	
	SERVIDOR	CHEFIA	SERVIDOR	CHEFIA	SERVIDOR	CHEFIA
0	2		3		5	
1	3		9		12	
2	7		5		12	
3	15		13		28	
4	25		46		71	
5	16		53		69	
NÃO RESPONDEU	1		1		2	
TOTAL	69		130		199	
VALOR EMPÍRICO MÉDIO	3,56		3,93		3,80	

INDICADOR 3.3 INCIDÊNCIA DE PROPOSTAS DE MELHORIA NO SERVIÇO

PROPOSTAS DE MELHORIA	A DISTÂNCIA	PRESENCIAL	TOTAL
0	13	27	40
1	4	11	15
2	7	14	21
3	10	12	22
4	5	4	9
5	5	12	17
6	3	1	4
7		1	1
8	1		1
10		1	1
NÃO RESPONDEU	21	47	68
TOTAL	69	130	199
VALOR EMPÍRICO MÉDIO	2,48	2,10	2,24
NÚMERO MÉDIO DE PROPOSTAS/ SERVIDOR QUE FEZ PROPOSTAS	3,40	3,11	3,22

 GRAU DE UTILIDADE DOS CONTEÚDOS DO CURSO PARA O TRABALHO
 INDICADOR 3.4.1 - MODELO DE GESTÃO CURITIBA

MODELO DE GESTÃO CURITIBA	A DISTÂNCIA	PRESENCIAL	TOTAL
0	5	11	16
1	7	6	13
2	9	16	25
3	16	34	50
4	17	35	52
5	15	18	33
NÃO RESPONDEU		10	10
TOTAL	69	130	199
VALOR EMPÍRICO MÉDIO	3,13	3,08	3,10

INDICADOR 3.4.2 - MISSÃO DA SECRETARIA/ÓRGÃO

MISSÃO	A DISTÂNCIA	PRESENCIAL	TOTAL
0	5	9	14
1	5	6	11
2	11	11	22
3	12	22	34
4	17	44	61
5	18	29	47
NÃO RESPONDEU	1	9	10
TOTAL	69	130	199
VALOR EMPÍRICO MÉDIO	3,25	3,43	3,37

INDICADOR 3.4.3 – COMPORTAMENTO PROFISSIONAL

COMPORTAMENTO PROFISSIONAL	A DISTÂNCIA	PRESENCIAL	TOTAL
0	4	8	12
1	4	3	7
2	9	8	17
3	7	17	24
4	24	38	62
5	21	49	70
NÃO RESPONDEU		7	7
TOTAL	69	130	199
VALOR EMPÍRICO MÉDIO	3,54	3,80	3,70

INDICADOR 3.4.4 – COMUNICAÇÃO NAS RELAÇÕES HUMANAS

COMUNICAÇÃO	A DISTÂNCIA	PRESENCIAL	TOTAL
0	3	5	8
1	4	6	10
2	8	5	13
3	7	17	24
4	26	40	66
5	20	49	69
NÃO RESPONDEU	1	8	9
TOTAL	69	130	199
VALOR EMPÍRICO MÉDIO	3,60	3,87	3,77

INDICADOR 3.4.5 - O PAPEL DO ATENDENTE NA ORGANIZAÇÃO

PAPEL DO ATENDENTE	A DISTÂNCIA	PRESENCIAL	TOTAL
0	4	6	10
1	1	5	6
2	11	4	15
3	13	19	32
4	20	43	63
5	19	45	64
NÃO RESPONDEU	1	8	9
TOTAL	69	130	199
VALOR EMPÍRICO MÉDIO	3,49	3,83	3,71

INDICADOR 3.4.6 – COMO TRATAR OS CASOS DIFÍCEIS NO ATENDIMENTO

COMO TRATAR CASOS DIFÍCEIS	A DISTÂNCIA	PRESENCIAL	TOTAL
0	4	6	10
1	3	3	6
2	8	3	11
3	14	22	36
4	22	42	64
5	18	47	65
NÃO RESPONDEU		7	7
TOTAL	69	130	199
VALOR EMPÍRICO MÉDIO	3,46	3,89	3,73

INDICADOR 3.4.7 - COMO AS PESSOAS SE RELACIONAM

COMO AS PESSOAS SE RELACIONAM	A DISTÂNCIA	PRESENCIAL	TOTAL
0	5	8	13
1	3	5	8
2	11	7	18
3	14	17	31
4	21	45	66
5	15	42	57
NÃO RESPONDEU		6	6
TOTAL	69	130	199
VALOR EMPÍRICO MÉDIO	3,28	3,71	3,55

INDICADOR 3.4.8 - COMO ATENDER AO TELEFONE

ATENDER AO TELEFONE	A DISTÂNCIA	PRESENCIAL	TOTAL
0	4	13	17
1	3	3	6
2	13	4	17
3	9	11	20
4	18	32	50
5	21	58	79
NÃO RESPONDEU	1	9	10
TOTAL	69	130	199
VALOR EMPÍRICO MÉDIO	3,43	3,82	3,68

INDICADOR 3.4.9- NOÇÕES DO BOM ATENDIMENTO

NOÇÕES DO BOM ATENDIMENTO	A DISTÂNCIA	PRESENCIAL	TOTAL
0	3	9	12
1	5	6	11
2	8		8
3	6	11	17
4	28	34	62
5	19	64	83
NÃO RESPONDEU		6	6
TOTAL	69	130	199
VALOR EMPÍRICO MÉDIO	3,57	3,99	3,84

INDICADOR 4.1. PERCEPÇÃO DA MELHORIA DA QUALIDADE GERAL DO SERVIÇO NO SETOR

VALOR	A DISTÂNCIA		PRESENCIAL		TOTAL	
	SERVIDOR	CHEFIA	SERVIDOR	CHEFIA	SERVIDOR	CHEFIA
0	3	3	6	1	9	4
1	3	3	3		6	3
2	8	3	11	7	19	10
3	23	5	30	7	53	12
4	17	10	34	21	51	31
5	14	5	40	12	54	17
NÃO RESPONDEU	1		6	7	7	7
TOTAL	69	29	130	55	199	84
VALOR EMPÍRICO MÉDIO	3,32	3,07	3,64	3,73	3,53	3,48

INDICADOR 4.2 MUDANÇAS PARA MELHORIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO

VALOR	A DISTÂNCIA		PRESENCIAL		TOTAL	
	SERVIDOR	CHEFIA	SERVIDOR	CHEFIA	SERVIDOR	CHEFIA
0	2	6	12	1	14	7
1	5	3	3		8	3
2	10	2	5	4	15	6
3	16	5	18	9	34	14
4	22	4	46	22	68	26
5	14	6	45	12	59	18
NÃO RESPONDEU		3	1	7	1	10
TOTAL	69	29	130	55	199	84
VALOR EMPÍRICO MÉDIO	3,35	2,62	3,69	3,81	3,57	3,39

INDICADOR 4.3 - INCIDÊNCIA DE PROPOSTAS DE MELHORIAS NO SERVIÇO IMPLANTADAS EM DECORRÊNCIA DO CURSO

VALOR	A DISTÂNCIA		PRESENCIAL		TOTAL	
	SERVIDOR	CHEFIA	SERVIDOR	CHEFIA	SERVIDOR	CHEFIA
0	18	12	34	11	52	23
1	10	2	11	2	21	4
2	8	1	15	4	23	5
3	6	1	14	8	20	9
4	2		3	5	5	5
5	3		8	4	11	4
6	1		1		2	
NÃO RESPONDEU	21	13	44	21	65	34
TOTAL	69,00	29	130,00	55	199,00	84
VALOR EMPÍRICO MÉDIO	1,52	0,44	1,64	2,18	1,60	3,62
NÚMERO MÉDIO DE PROPOSTAS/ SERVIDOR	2,43	1,75	2,71	3,22	2,61	3,00

ANEXO 6 QUADRO DOS ÍNDICES PARCIAIS, GRUPAIS E SINTÉTICO DOS NÍVEIS DE

AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DO CURSO "A BUSCA DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO - DESENVOLVIDO POR MEIO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

INDICADORES	Leitura dos dados (medida)	Valor Mínimo (péssimo)	Valor Empírico	Valor Máximo (ótimo)	Índice parcial %	Índice grupal %	Índice sintético %	
1. REAÇÃO						62,30		
1.1 Alcance dos objetivos	VALOR MÉDIO	0	4,03	5	80,60			
1.2 Avaliação geral do curso	NOTA MÉDIA	2	8,78	10	84,75			
1.3 Grau de participação do servidor no curso	VALOR MÉDIO	0	4,45	5	89,00			
1.4 Conhecimento dos tutores/instrutores.	VALOR MÉDIO	0	4,61	5	92,20			
1.5 Qualidade da apostila	NOTA MÉDIA	2	8,54	10	81,75			
1.6 Taxa de evasão	%	100	20,60	0	79,40			
1.7 Mudança do nível geral de conhecimento	VALOR MÉDIO	0	0,97	4	24,25			
2. APRENDIZAGEM						74,02		
2.1 Mudança do grau de conhecimento		0	3,6	5	72,14			
2.1.1 Modelo de Gestão Curitiba	VALOR MÉDIO	0	3,1	5	62			
2.1.2 Missão da secretaria/órgão		0	3,37	5	67,4			
2.1.3 Comportamento profissional		0	3,71	5	74,2			
2.1.4 Comunicação nas relações humanas		0	3,77	5	75,4			
2.1.5 O papel do atendente na organização		0	3,73	5	74,6			
2.1.6 Como tratar os casos difíceis no atendimento		0	3,74	5	74,8			
2.1.7 Noções do bom atendimento		0	3,8	5	76			
2.1.8 Como atender ao telefone		0	3,77	5	75,4			
2.2 Mudança da utilização das habilidades e atitudes				3,71	SERV	74,27	75,99	
				3,89	CHEF	77,80		
2.2.1 Atender corretamente ao telefone		0	3,66	5	73,2	76,27		
		0	3,98	5	79,6			
2.2.2 Fornecer informações corretas		0	3,69	5	73,8	76,31		
		0	3,95	5	79			
2.2.3 Lidar com problemas e reclamações		0	3,66	5	73,2	74,09		
		0	3,75	5	75			
2.2.4 Comunicar-se corretamente com o cidadão		0	3,79	5	75,8	77,37		
		0	3,95	5	79			
2.2.5 Usar linguagem adequada ao cidadão	VALOR MÉDIO	0	3,76	5	75,2	77,34		
		0	3,98	5	79,6			
2.2.6 Colocar-se no lugar do outro		0	3,73	5	74,6	75,29		
		0	3,8	5	76			
2.2.7 Manter a calma em situações difíceis		0	3,71	5	74,2	75,28		
		0	3,82	5	76,4			
2.2.8 Cuidado com a aparência pessoal		0	3,68	5	73,6	75,83		
		0	3,91	5	78,2			
2.2.9 Reconhecer os seus próprios erros		0	3,71	5	74,2	73,19		
		0	3,61	5	72,2			
2.2.10 Saber onde procurar informações		0	3,75	5	75	78,33		
		0	4,21	5	84,2			
3. COMPORTAMENTO NO CARGO						55,30		
3.1 Contribuição do curso para o trabalho	VALOR MÉDIO	0	3,97	5	79,4			
3.2 Grau de mudança no comportamento no local de trabalho	VALOR MÉDIO	0	3,95	5	79	76,31		
		0	3,69	5	73,8			
3.3 Incidência de propostas de melhorias no serviço	Nº MÉDIO	0	3,04	10	30,4			
3.4 Grau de utilidade dos conteúdos para o trabalho			3,64		72,80			
3.4.1 Modelo de Gestão Curitiba	VALOR MÉDIO	0	3,02	5	60,4			
3.4.2 Missão da Secretaria/órgão		0	3,36	5	67,2			
3.4.3 Comportamento profissional		0	3,76	5	75,2			
3.4.4 Comunicação nas relações humanas		0	3,82	5	76,4			
3.4.5 O papel do atendente na organização		0	3,78	5	75,6			
3.4.6 Como tratar os casos difíceis no atendimento		0	3,86	5	77,2			
3.4.7 Como as pessoas se relacionam		0	3,67	5	73,4			
3.4.8 Como atender ao telefone		0	3,75	5	75			
3.4.9 Noções do bom atendimento		0	3,95	5	79			
4. VALOR FINAL					SERV	60,33	65,48	
					CHEFIA	71,59		
4.1 Percepção da melhoria da Qualidade geral do serviço no setor	VALOR MÉDIO	0	3,59	5	71,8	72,69		
		0	3,68	5	73,6			
4.2 Mudanças para melhoria no atendimento ao cidadão	VALOR MÉDIO	0	3,64	5	72,8	74,46		
		0	3,81	5	76,2			
4.3 Incidência de propostas de melhoria do serviço implantadas	Nº MÉDIO	0	2,72	6	45,3	53,68		
		0	3,29	5	65,8			

64

ANEXO 6 QUADRO DOS ÍNDICES PARCIAIS, GRUPAIS E SINTÉTICO DOS NÍVEIS DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DO CURSO "A BUSCA DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO - DESENVOLVIDO POR MEIO DE EDUCAÇÃO presencial

INDICADORES	Leitura dos dados (medida)	Valor Mínimo (péssimo)	Valor Empírico	Valor Máximo (ótimo)	Índice parcial %	Índice grupal %	Índice sintético %
1. REAÇÃO							58,16
1.1 Alcance dos objetivos	VALOR MÉDIO	0	3,63	5	72,60		
1.2 Avaliação geral do curso	NOTA MÉDIA	2	7,70	10	71,25		
1.3 Grau de participação do servidor no curso	VALOR MÉDIO	0	3,84	5	76,80		
1.4 Conhecimento dos tutores/instrutores.	VALOR MÉDIO	0	3,72	5	74,40		
1.5 Qualidade da apostila	NOTA MÉDIA	2	7,92	10	74,00		
1.6 Taxa de evasão	%	100	20,50	0	79,50		
1.7 Mudança do nível geral de conhecimento	VALOR MÉDIO	0	1,00	4	25,00		
2. APRENDIZAGEM							65,76
2.1 Mudança do grau de conhecimento		0	3,27	5	65,35		
2.1.1 Modelo de Gestão Curitiba		0	3,14	5	62,8		
2.1.2 Missão da secretaria/órgão		0	3,39	5	67,8		
2.1.3 Comportamento profissional		0	3,28	5	65,6		
2.1.4 Comunicação nas relações humanas	VALOR MÉDIO	0	3,4	5	68		
2.1.5 O papel do atendente na organização		0	3,16	5	63,2		
2.1.6 Como tratar os casos difíceis no atendimento		0	3,29	5	65,8		
2.1.7 Noções do bom atendimento		0	3,32	5	66,4		
2.1.8 Como atender ao telefone		0	3,18	5	63,6		
2.2 Mudança da utilização das habilidades e atitudes			3,39	SERV	67,77	66,17	
			3,23	CHEF	64,65		
2.2.1 Atender corretamente ao telefone		0	3,16	5	63,2	62,90	
		0	3,13	5	62,6		
2.2.2 Fornecer informações corretas		0	3,38	5	67,6	68,00	
		0	3,42	5	68,4		
2.2.3 Lidar com problemas e reclamações		0	3,32	5	66,4	64,44	
		0	3,13	5	62,6		
2.2.4 Comunicar-se corretamente com o cidadão		0	3,46	5	69,2	66,61	
		0	3,21	5	64,2		
2.2.5 Usar linguagem adequada ao cidadão	VALOR MÉDIO	0	3,37	5	67,4	65,76	
		0	3,21	5	64,2		
2.2.6 Colocar-se no lugar do outro		0	3,35	5	67	65,57	
		0	3,21	5	64,2		
2.2.7 Manter a calma em situações difíceis		0	3,54	5	70,8	67,34	
		0	3,21	5	64,2		
2.2.8 Cuidado com a aparência pessoal		0	3,4	5	68	66,05	
		0	3,21	5	64,2		
2.2.9 Reconhecer os seus próprios erros		0	3,4	5	68	66,05	
		0	3,21	5	64,2		
2.2.10 Saber onde procurar informações		0	3,54	5	70,8	69,48	
		0	3,41	5	68,2		
3. COMPORTAMENTO NO CARGO							52,79
3.1 Contribuição do curso para o trabalho	VALOR MÉDIO	0	3,48	5	69,6		
3.2 Grau de mudança no comportamento no local de trabalho	VALOR MÉDIO	0	3,5	5	70	63,68	
		0	2,92	5	58,4		
3.3 Incidência de propostas de melhorias no serviço	Nº MÉDIO DE PROPOSTAS	0	3,25	10	32,5		
3.4 Grau de utilidade dos conteúdos para o trabalho		0	3,35	5	67,00		
3.4.1 Modelo de Gestão Curitiba		0	3,12	5	62,4		
3.4.2 Missão da Secretaria/ órgão		0	3,25	5	65		
3.4.3 Comportamento profissional		0	3,49	5	69,8		
3.4.4 Comunicação nas relações humanas	VALOR MÉDIO	0	3,52	5	70,4		
3.4.5 O papel do atendente na organização		0	3,36	5	67,2		
3.4.6 Como tratar os casos difíceis no atendimento		0	3,4	5	68		
3.4.7. Como as pessoas se relacionam		0	3,18	5	63,6		
3.4.8 Como atender ao telefone		0	3,37	5	67,4		
3.4.9 Noções do bom atendimento		0	3,51	5	70,2		
4. VALOR FINAL					SERV	53,92	48,85
					CHEFIA	44,65	
4.1 Percepção da melhoria da Qualidade geral do serviço no setor	VALOR MÉDIO	0	3,25	5	65	62,40	
		0	3	5	60		
4.2 Mudanças para melhoria no atendimento ao cidadão	VALOR MÉDIO	0	3,3	5	66	55,98	
		0	2,43	5	48,6		
4.3 Incidência de propostas de melhoria do serviço implantadas	Nº MÉDIO DE PROPOSTAS	0	2,39	6	39,8	36,33	
		0	1,67	5	33,4		

ANEXO 7 RESULTADOS DO TESTE Z PARA DIFERENÇAS ENTRE AS MÉDIAS

Teste-z: duas amostras para médias

		<i>nota</i>
Média	8,84	7,77
Variância conhecida	1,75	2,27
Observações	126	66
Hipótese da diferença de média	0	
z	4,86	
P(Z<=z) bi-caudal	0,000001	
z crítico bi-caudal	1,96	

Teste-z: duas amostras para médias

		<i>apostila</i>
Média	8,55	7,95
Variância conhecida	1,87	2,25
Observações	119	65
Hipótese da diferença de média	0	
z	2,67	
P(Z<=z) bi-caudal	0,007	
z crítico bi-caudal	1,96	

Teste-z: duas amostras para médias

	<i>objetivo</i>	<i>objetivo</i>
Média	4,05	3,60
Variância conhecida	1,16	1,32
Observações	125	68
Hipótese da diferença de média	0	
z	2,63	
P(Z<=z) bi-caudal	0,01	
z crítico bi-caudal	1,96	

Teste-z: duas amostras para médias

	<i>participação</i>	<i>participação</i>
Média	4,47	3,81
Variância conhecida	0,56	1,23
Observações	128	68
Hipótese da diferença de média	0	
z	4,40	
P(Z<=z) bi-caudal	0,00001	
z crítico bi-caudal	1,96	

Teste-z: duas amostras para médias

	<i>conhecimento dos instrutores</i>	
Média	4,62	3,74
Variância conhecida	0,56	2,13
Observações	130	66
Hipótese da diferença de média	0	
z	4,56	
P(Z<=z) bi-caudal	0,00001	
z crítico bi-caudal	1,96	

Teste-z: duas amostras para médias

	<i>contribuições para o trabalho</i>	<i>contribuições para o trabalho</i>
Média	3,99	3,57
Variância conhecida	1,66	1,8
Observações	129	68
Hipótese da diferença de média	0	
z	2,11	
P(Z<=z) bi-caudal	0,03	
z crítico bi-caudal	1,96	

Teste-z: duas amostras para médias

	<i>Qualidade do serviço no setor</i>	
Média	3,64	3,32
Variância conhecida	1,79	1,68
Observações	124	68
Hipótese da diferença de média	0	
z	1,58	
P(Z<=z) bi-caudal	0,11	
z crítico bi-caudal	1,96	

Teste-z: duas amostras para médias

	<i>MUDANÇA NO NÍVEL GERAL DE CONHECIMENTO</i>	
Média	1,01	0,95
Variância conhecida	0,98	0,73
Observações	122,00	65,00
Hipótese da diferença de média	-	
z	0,39	
P(Z<=z) bi-caudal	0,70	
z crítico bi-caudal	1,96	

Teste-z: duas amostras para médias

	<i>mudança de compto</i>	
Média	3,93	3,56
Variância conhecida	1,67	3,93
Observações	129	68
Hipótese da diferença de média	0	
z	1,40	
P(Z<=z) bi-caudal	0,16	
z crítico bi-caudal	1,96	

Teste-z: duas amostras para médias

	<i>melhoria no atendimento ao cidadão</i>	
Média	3,69	3,35
Variância conhecida	2,26	1,73
Observações	129	69
Hipótese da diferença de média	0	
z	1,66	
P(Z<=z) bi-caudal	0,10	
z crítico bi-caudal	1,96	

Teste-z: duas amostras para médias

	<i>propostas de melhoria</i>	
Média	2,10	2,48
Variância conhecida	4,38	4,34
Observações	83,00	48,00
Hipótese da diferença de média	-	
z	(1,01)	
P(Z<=z) bi-caudal	0,31	
z crítico bi-caudal	1,96	

Teste-z: duas amostras para médias

	<i>propostas aplicadas</i>	<i>propostas aplicadas</i>
Média	1,64	1,52
Variância conhecida	2,94	2,72
Observações	86,00	48,00
Hipótese da diferença de média	-	
z	0,39	
P(Z<=z) bi-caudal	0,69	
z crítico bi-caudal	1,96	

Teste-z: duas amostras para médias

	<i>atender o telefone</i>	<i>atender o telefone</i>
Média	3,71	3,32
Variância conhecida	2,96	2,78
Observações	123,00	69,00
Hipótese da diferença de média	-	
z	1,53	
P(Z<=z) bi-caudal	0,13	
z crítico bi-caudal	1,96	

Teste-z: duas amostras para médias

	<i>informações corretas</i>	<i>informações corretas</i>
Média	3,77	3,47
Variância conhecida	2,86	2,82
Observações	124	68
Hipótese da diferença de média	0	
z	1,20	
P(Z<=z) bi-caudal	0,23	
z crítico bi-caudal	1,96	

Teste-z: duas amostras para médias

	<i>lidar com problemas</i>	<i>lidar com problemas</i>
Média	3,72	3,43
Variância conhecida	2,06	2,19
Observações	123,00	69,00
Hipótese da diferença de média	-	
z	1,27	
P(Z<=z) bi-caudal	0,20	
z crítico bi-caudal	1,96	

Teste-z: duas amostras para médias

	<i>rapidez e eficiência</i>	<i>rapidez e eficiência</i>
Média	3,73	3,43
Variância conhecida	2,57	2,43
Observações	123,00	69,00
Hipótese da diferença de média	-	

z	1,25
P(Z<=z) bi-caudal	0,21
z crítico bi-caudal	1,96

Teste-z: duas amostras para médias

	<i>comunicar-se corretamente</i>	<i>comunicar-se corretamente</i>
Média	3,85	3,54
Variância conhecida	2,56	2,52
Observações	124,00	69,00
Hipótese da diferença de média	-	
z	1,33	
P(Z<=z) bi-caudal	0,18	
z crítico bi-caudal	1,96	

Teste-z: duas amostras para médias

	<i>usar linguagem adequada</i>	<i>usar linguagem adequada</i>
Média	3,82	3,46
Variância conhecida	2,62	2,63
Observações	124,00	69,00
Hipótese da diferença de média	-	
z	1,47	
P(Z<=z) bi-caudal	0,14	
z crítico bi-caudal	1,96	

Teste-z: duas amostras para médias

	<i>empatia</i>	<i>empatia</i>
Média	3,77	3,45
Variância conhecida	2,47	2,69
Observações	123,00	69,00
Hipótese da diferença de média	-	
z	1,33	
P(Z<=z) bi-caudal	0,18	
z crítico bi-caudal	1,96	

Teste-z: duas amostras para médias

manter a calma

Média	3,74	3,59
Variância conhecida	2,29	2,39
Observações	125,00	69,00
Hipótese da diferença de média	-	
z	0,65	
P(Z<=z) bi-caudal	0,52	
z crítico bi-caudal	1,96	

Teste-z: duas amostras para médias

	<i>aparência pessoal</i>	
Média	3,75	3,51
Variância conhecida	3,04	3,11
Observações	125	69
Hipótese da diferença de média	0	
z	0,93	
P(Z<=z) bi-caudal	0,35	
z crítico bi-caudal	1,96	

Teste-z: duas amostras para médias

	<i>reconhecer os erros</i>	
Média	3,77	3,49
Variância conhecida	2,50	2,75
Observações	124,00	69,00
Hipótese da diferença de média	-	
z	1,15	
P(Z<=z) bi-caudal	0,25	
z crítico bi-caudal	1,96	

Teste-z: duas amostras para médias

	<i>procurar informações</i>	
Média	3,81	3,59
Variância conhecida	2,83	2,33
Observações	125,00	69,00
Hipótese da diferença de média	-	
z	0,90	
P(Z<=z) bi-caudal	0,37	
z crítico bi-caudal	1,96	

Teste-z: duas amostras para médias

	<i>MGC</i>	<i>MGC</i>
Média	3,13	3,17
Variância conhecida	2,10	2,23
Observações	114,00	69,00
Hipótese da diferença de média	-	
z	(0,19)	
P(Z<=z) bi-caudal	0,85	
z crítico bi-caudal	1,96	

Teste-z: duas amostras para médias

	<i>missão</i>	<i>missão</i>
Média	3,43	3,37
Variância conhecida	2,28	2,56
Observações	115,00	68,00
Hipótese da diferença de média	-	
z	0,28	
P(Z<=z) bi-caudal	0,78	
z crítico bi-caudal	1,96	

Teste-z: duas amostras para médias

	<i>compto profissional</i>	<i>compto profissional</i>
Média	3,76	3,38
Variância conhecida	2,35	3,00
Observações	121,00	69,00
Hipótese da diferença de média	-	
z	1,53	
P(Z<=z) bi-caudal	0,13	
z crítico bi-caudal	1,96	

Teste-z: duas amostras para médias

	<i>comunicação</i>	<i>comunicação</i>
Média	3,81	3,46
Variância conhecida	2,09	2,81
Observações	120,00	69,00
Hipótese da diferença de média	-	
z	1,43	
P(Z<=z) bi-caudal	0,15	
z crítico bi-caudal	1,96	

Teste-z: duas amostras para médias

	<i>papel do atendente</i>	
Média	3,77	3,29
Variância conhecida	2,25	2,74
Observações	121,00	69,00
Hipótese da diferença de média	-	
z	1,98	
P(Z<=z) bi-caudal	0,05	
z crítico bi-caudal	1,96	

Teste-z: duas amostras para médias

	<i>como tratar casos difíceis</i>	<i>como tratar casos difíceis</i>
Média	3,78	3,38
Variância conhecida	2,09	2,60
Observações	120,00	68,00
Hipótese da diferença de média	-	
z	1,66	
P(Z<=z) bi-caudal	0,10	
z crítico bi-caudal	1,96	

Teste-z: duas amostras para médias

	<i>noções do bom atendimento</i>	<i>noções do bom atendimento</i>
Média	3,86	3,41
Variância conhecida	2,47	2,89
Observações	122,00	69,00
Hipótese da diferença de média	-	
z	1,82	
P(Z<=z) bi-caudal	0,07	
z crítico bi-caudal	1,96	

Teste-z: duas amostras para médias

	<i>atender o telefone</i>	<i>atender o telefone</i>
Média	3,82	3,30
Variância conhecida	2,91	3,16
Observações	122,00	69,00
Hipótese da diferença de média	-	
z	1,95	

P(Z≤z) bi-caudal	0,05
z crítico bi-caudal	1,96

Teste-z: duas amostras para médias

	<i>MGC</i>	<i>MGC</i>
Média	3,08	3,13
Variância conhecida	2,06	2,32
Observações	120,00	69,00
Hipótese da diferença de média	-	
z	(0,21)	
P(Z≤z) bi-caudal	0,83	
z crítico bi-caudal	1,96	

Teste-z: duas amostras para médias

	<i>missão</i>	<i>missão</i>
Média	3,43	3,25
Variância conhecida	2,11	2,40
Observações	121,00	68,00
Hipótese da diferença de média	-	
z	0,78	
P(Z≤z) bi-caudal	0,43	
z crítico bi-caudal	1,96	

Teste-z: duas amostras para médias

	<i>compto profissional</i>	
Média	3,80	3,54
Variância conhecida	2,03	2,19
Observações	123,00	69,00
Hipótese da diferença de média	-	
z	1,19	
P(Z≤z) bi-caudal	0,24	
z crítico bi-caudal	1,96	

Teste-z: duas amostras para médias

	<i>comunicação</i>	<i>comunicação</i>
Média	3,87	3,60
Variância conhecida	1,80	1,97
Observações	122,00	68,00
Hipótese da diferença de média	-	
z	1,27	
P(Z<=z) bi-caudal	0,20	
z crítico bi-caudal	1,96	

Teste-z: duas amostras para médias

	<i>papel do atendente</i>	<i>papel do atendente</i>
Média	3,83	3,49
Variância conhecida	1,80	1,96
Observações	122,00	68,00
Hipótese da diferença de média	-	
z	1,64	
P(Z<=z) bi-caudal	0,10	
z crítico bi-caudal	1,96	

Teste-z: duas amostras para médias

	<i>como tratar casos difíceis</i>	<i>como tratar casos difíceis</i>
Média	3,89	3,46
Variância conhecida	1,66	1,99
Observações	123,00	69,00
Hipótese da diferença de média	-	
z	2,05	
P(Z<=z) bi-caudal	0,04	
z crítico bi-caudal	1,96	

Teste-z: duas amostras para médias

	<i>como as pessoas se relacionam</i>	
Média	3,71	3,28
Variância conhecida	2,03	2,11
Observações	124,00	69,00
Hipótese da diferença de média	-	
z	2,00	
P(Z<=z) bi-caudal	0,05	
z crítico bi-caudal	1,96	

Teste-z: duas amostras para médias

	<i>atender o telefone</i>	<i>atender o telefone</i>
Média	3,82	3,43
Variância conhecida	2,63	2,25
Observações	121,00	68,00
Hipótese da diferença de média	-	
z	1,67	
P(Z<=z) bi-caudal	0,09	
z crítico bi-caudal	1,96	

Teste-z: duas amostras para médias

	<i>noções do bom atendimento</i>	<i>noções do bom atendimento</i>
Média	3,99	3,57
Variância conhecida	2,22	2,01
Observações	124,00	69,00
Hipótese da diferença de média	-	
z	1,97	
P(Z<=z) bi-caudal	0,05	
z crítico bi-caudal	1,96	

Teste-z: duas amostras para médias

	<i>PROPOSTA DE MELHORIA</i>	<i>PROPOSTA DE MELHORIA</i>
Média	3,22	1,75
Variância conhecida	1,45	0,92
Observações	23,00	4,00
Hipótese da diferença de média	-	
z	2,71	
P(Z<=z) bi-caudal	0,01	
z crítico bi-caudal	1,96	

Teste-z: duas amostras para médias

	<i>MUDANÇAS NO SETOR</i>	
Média	3,81	2,62
Variância conhecida	1,09	3,69
Observações	48,00	26,00
Hipótese da diferença de média	-	
z	2,95	
P(Z<=z) bi-caudal	0,00	
z crítico bi-caudal	1,96	

Teste-z: duas amostras para médias

	<i>QUALIDADE GERAL DO SERVIÇO</i>	
Média	3,73	3,07
Variância conhecida	1,27	2,57
Observações	48,00	29,00
Hipótese da diferença de média	-	
z	1,95	
P(Z<=z) bi-caudal	0,05	
z crítico bi-caudal	1,96	

Teste-z: duas amostras para médias

	<i>MUDANÇA DE COMPTO</i>	
Média	3,70	3,00
Variância conhecida	0,99	3,70
Observações	50,00	29,00
Hipótese da diferença de média	-	
z	1,82	
P(Z<=z) bi-caudal	0,07	
z crítico bi-caudal	1,96	

Teste-z: duas amostras para médias

	<i>atender ao telefone</i>	
Média	3,94	3,24
Variância conhecida	1,56	3,55
Observações	54,00	29,00
Hipótese da diferença de média	-	
z	1,81	
P(Z<=z) bi-caudal	0,07	
z crítico bi-caudal	1,96	

Teste-z: duas amostras para médias

	<i>Informações corretas</i>	<i>informações corretas</i>
Média	3,93	3,48
Variância conhecida	1,32	3,40
Observações	54,00	29,00
Hipótese da diferença de média	-	
z	1,18	
P(Z<=z) bi-caudal	0,24	
z crítico bi-caudal	1,96	

Teste-z: duas amostras para médias

	<i>lidar com problemas</i>	<i>lidar com problemas</i>
Média	3,69	3,28
Variância conhecida	1,69	3,28
Observações	54,00	29,00
Hipótese da diferença de média	-	
z	1,08	
P(Z<=z) bi-caudal	0,28	
z crítico bi-caudal	1,96	

Teste-z: duas amostras para médias

	<i>rapidez e eficiência</i>	<i>rapidez e eficiência</i>
Média	3,87	3,45
Variância conhecida	1,40	3,61
Observações	54,00	29,00
Hipótese da diferença de média	-	
z	1,09	
P(Z<=z) bi-caudal	0,28	
z crítico bi-caudal	1,96	

Teste-z: duas amostras para médias

	<i>comunicar-se corretamente</i>	
Média	3,94	3,31
Variância conhecida	1,75	3,15
Observações	54,00	29,00
Hipótese da diferença de média	-	
z	1,69	
P(Z<=z) bi-caudal	0,09	
z crítico bi-caudal	1,96	

Teste-z: duas amostras para médias

	<i>usar linguagem adequada</i>	
Média	3,91	3,31
Variância conhecida	1,67	3,08
Observações	54,00	29,00
Hipótese da diferença de média	-	
z	1,61	
P(Z<=z) bi-caudal	0,11	
z crítico bi-caudal	1,96	

Teste-z: duas amostras para médias

	<i>Empatia</i>	<i>Empatia</i>
Média	3,70	3,34
Variância conhecida	1,76	2,88
Observações	54,00	29,00
Hipótese da diferença de média	-	
z	0,99	
P(Z<=z) bi-caudal	0,32	
z crítico bi-caudal	1,96	

Teste-z: duas amostras para médias

	<i>manter a calma</i>	
Média	3,76	3,34
Variância conhecida	1,81	3,16
Observações	54,00	29,00
Hipótese da diferença de média	-	
z	1,10	
P(Z<=z) bi-caudal	0,27	
z crítico bi-caudal	1,96	

Teste-z: duas amostras para médias

	<i>aparência pessoal</i>	<i>aparência pessoal</i>
Média	4,00	3,34
Variância conhecida	1,74	3,31
Observações	54,00	29,00
Hipótese da diferença de média	-	
z	1,71	
P(Z<=z) bi-caudal	0,09	
z crítico bi-caudal	1,96	

Teste-z: duas amostras para médias

	<i>reconhecer os erros</i>	<i>reconhecer os erros</i>
Média	3,57	3,34
Variância conhecida	1,87	2,95
Observações	54,00	29,00
Hipótese da diferença de média	-	
z	0,62	
P(Z<=z) bi-caudal	0,53	
z crítico bi-caudal	1,96	

Teste-z: duas amostras para médias

	<i>procurar informações</i>	<i>procurar informações</i>
Média	4,15	3,52
Variância conhecida	1,17	3,33
Observações	53,00	27,00
Hipótese da diferença de média	-	
z	1,66	
P(Z<=z) bi-caudal	0,10	
z crítico bi-caudal	1,96	

ANEXO 8 - ROTEIRO DE ENTREVISTAS PARA FASE QUALITATIVA

TÉCNICOS QUE CONTRATARAM O CURSO

- Por que um curso a distância e outro presencial?
- Como foi a seleção de quem faria à distância ou presencial? (quais foram os critérios)
- Como foi a reação dos participantes em realizar um curso à distância/presencial?
- Se fossem realizados novos cursos de atendimento ao cidadão como seriam?
- Qual o custo por aluno em média à distância e presencial?

TÉCNICOS DAS ORGANIZAÇÕES CONTRATADAS

- Qual o tempo para o planejamento do curso? (incluindo a preparação do material didático)
- Quem são os organizadores e instrutores/tutores do curso? E qual a formação deles?
- Como foi desenvolvido o curso? (metodologia)
- Como foram feitas as avaliações?

ANEXO 9**QUESTIONÁRIO PARA OS SERVIDORES QUE CONCLUÍRAM O CURSO****QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO CURSO****“A BUSCA DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO”**

Estou realizando uma pesquisa que faz parte da minha dissertação, a qual tem como objetivo avaliar se há diferenças entre os resultados de um curso de atendimento ao cidadão realizado de forma presencial e à distância.

Desta forma, solicito a sua colaboração com esta pesquisa respondendo a este questionário que tem como finalidade fazer uma avaliação do curso que você participou em 2001.

Muito obrigada pela sua disponibilidade em colaborar. Não é necessário que você se identifique no questionário, pois ele não visa a análise de casos pontuais, mas sim da totalidade dos servidores que participaram do curso de atendimento ao cidadão. Por favor, seja o mais sincero possível.

Atenciosamente

Márcia Schlichting

IMAP – 350-9562 FAX 350-9589

CELULAR – 960-27084

Se você tiver interesse em receber o resultado desta pesquisa, indique o meio mais fácil para recebê-lo:

Nome: _____

e-mail/notes: _____ fax: _____

telefone: _____ outro: _____

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO CURSO**“A BUSCA DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO”****Curso** Presencial A Distância**Local de trabalho (ÓRGÃO/LOCAL)** _____**Cargo:** _____**Sexo:** Masculino Feminino**Idade:** _____ anos **Tempo de PMC:** ____ anos**Quantos anos você já estudou?** _____**Escolaridade:** 1º grau incompleto 1º grau completo 2º grau completo superior completo especialização mestrado doutorado

1. Dê uma nota de 0 a 10 para o curso que você fez: _____

2. Dê uma nota de 0 a 10 para a apostila do curso: _____

Marque um x em um valor de 0 a 5	Nada Totalmente					
	0	1	2	3	4	5
3. Em que grau foi atingido o presente objetivo do curso: “identificar e reconhecer o papel de agente de transformação no processo de humanização do atendimento ao cidadão, criando impacto de maior satisfação na população, através da melhoria na prestação de serviços aos cidadãos, incorporando os valores institucionais da Prefeitura.”						
4. Avalie o grau de sua participação no curso						
5 Avalie o grau de conhecimento demonstrado pelos instrutores/tutores						
6. Você percebeu se melhorou a qualidade geral do serviço do seu setor após a realização do curso?						
7. O curso trouxe contribuições para o seu trabalho?						
8. Como você avalia o seu conhecimento dos conteúdos abordados no curso antes de participar do curso						
9. Como você avalia o seu conhecimento dos conteúdos abordados no curso depois de participar do curso:						
10. Avalie em que grau você mudou o seu comportamento no trabalho em consequência do que aprendeu no curso.						

11. Na sua opinião, depois do curso os problemas com o atendimento ao cidadão no seu setor

[] Não alteraram [] Aumentaram [] Diminuíram

12. Marque um x nos valores de 0 a 5

Questões	Não Alterou Nada						Melho- rou muito
	0	1	2	3	4	5	
Avalie se sua participação no curso trouxe mudanças para melhoria do atendimento ao cidadão no seu setor de trabalho							

13. Em decorrência do curso, quantas propostas de melhorias do serviço você apresentou em seu local de trabalho? _____

14. Em decorrência do curso, quantas de suas propostas de melhoria de serviço foram colocadas em prática em seu local de trabalho? _____

Quais foram estas soluções?

15. Avalie sua **mudança de comportamento** após o curso em relação a:

COMPORTAMENTOS	Não alterou Melhorou muito					
	0	1	2	3	4	5
Atender corretamente ao telefone						
Fornecer informações corretas						
Lidar com problemas e reclamações						
Atender o cidadão com rapidez e eficiência						
Comunicar-se corretamente com o cidadão						
Usar linguagem adequada ao cidadão						
Colocar-se no lugar do outro						
Manter a calma em situações difíceis						
Cuidado com a aparência pessoal						
Reconhecer os seus próprios erros						
Saber onde procurar informações						

16. Avalie o seu **nível de conhecimento** depois do curso em relação aos seguintes conteúdos:

CONTEÚDOS	Não alterou					Melhorou muito
	0	1	2	3	4	5
Modelo de Gestão Curitiba (compartilhado, por resultados, estratégico, descentralizado e intersetorial)						
Missão da sua secretaria/ órgão						
Comportamento profissional – saber agir em situações de trabalho, apresentação pessoal e etiqueta.						
Comunicação nas relações humanas						
O papel do atendente na organização						
Como tratar os casos difíceis no atendimento						
Noções do bom atendimento						
Como atender ao telefone						

17. Avalie o quanto foi **possível utilizar** os conteúdos do curso no seu local de trabalho:

CONTEÚDOS	Nada		Totalmente			
	0	1	2	3	4	5
Modelo de Gestão Curitiba						
Missão da sua secretaria						
Comportamento profissional						
Comunicação nas relações humanas						
O papel do atendente na organização						
Como tratar os casos difíceis no atendimento						
Como as pessoas se relacionam						
Como atender ao telefone						
Noções do bom atendimento						

ANEXO 10**QUESTIONÁRIO PARA A CHEFIA IMEDIATA DOS SERVIDORES QUE CONCLUÍRAM O CURSO****QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO CURSO
“A BUSCA DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO”****Caro servidor:**

Estou realizando uma pesquisa que faz parte da minha dissertação, a qual tem como objetivo avaliar se há diferenças entre os resultados de um curso de atendimento ao cidadão realizado de forma presencial ou a distância.

Desta forma solicito a sua colaboração com esta pesquisa respondendo este questionário que tem como finalidade fazer uma avaliação do curso que seu(s) funcionário(s) participou (aram) em 2001.

Muito obrigada pela sua disponibilidade em colaborar. Não é necessário que você se identifique no questionário, pois ele não visa a análise de casos pontuais, mas sim da totalidade dos servidores que participaram do curso de atendimento ao cidadão. Por favor, seja o mais sincero possível.

Atenciosamente

Márcia Schlichting

IMAP - 350-9562 - CELULAR - 960-27084

Se você tiver interesse em receber o resultado desta pesquisa, indique o meio mais fácil para recebê-lo:

Nome: _____

e-mail/notes: _____ fax: _____

telefone: _____ outro: _____

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO CURSO PELA CHEFIA
“A BUSCA DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO”

Curso [] Presencial [] A Distância

Local de trabalho (ÓRGÃO/LOCAL) _____

Cargo: _____

No segundo semestre de 2001, você estava neste cargo?

() sim () não a partir de _____

1. Em decorrência do curso quantas propostas de melhorias do serviço apresentadas pelo servidor foram colocadas em prática? _____

Quais eram estas propostas? _____

2. Marque um X nos valores de 0 a 5	Não					Melho- rou muito
	Alterou	Nada				
	0	1	2	3	4	5
Avalie se a participação do servidor no curso trouxe mudanças para melhoria do atendimento ao cidadão no seu setor de trabalho						

Marque um x em um valor de 0 a 5	Nada					Totalmente
	0	1	2	3	4	
3. Você percebeu se melhorou a qualidade geral do serviço do seu setor após a realização do curso?						
4. Avalie em que grau o servidor alterou o seu comportamento no trabalho em consequência do que aprendeu no curso.						

5. Avalie o **comportamento** do servidor após o curso em relação à:

COMPORTAMENTOS	Não					Melhorou
	Alterou					muito
	0	1	2	3	4	5
Atender corretamente ao telefone						
Fornecer informações corretas						
Lidar com problemas e reclamações						
Atender o cidadão com rapidez e eficiência						
Comunicar-se corretamente com o cidadão						
Usar linguagem adequada ao cidadão						
Colocar-se no lugar do outro						
Manter a calma em situações difíceis						
Cuidado com a aparência pessoal						
Reconhecer os seus próprios erros						
Saber onde procurar informações						