

Percepção dos profissionais quanto às práticas de TD&E adotadas em organizações públicas brasileiras

LANA MONTEZANO
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)
lanaconsult@gmail.com

FERNANDA DRUMMOND RUAS GASPAR
gaspar_nanda@hotmail.com

RAFAELA MARCOLINO EL-CORAB MOREIRA
rafaela.mecm@gmail.com

Percepção dos profissionais quanto às práticas de TD&E adotadas em organizações públicas brasileiras

Resumo

As áreas de gestão de pessoas passaram a ter um papel estratégico nas Organizações por serem responsáveis por garantir profissionais com o perfil necessário ao alcance dos objetivos estratégicos. Neste sentido, a área de Treinamento passa a ser um diferencial por viabilizar processos de aprendizagem aos profissionais para exercerem o trabalho com desempenhos bons sucedidos. Este artigo visa apresentar a percepção de profissionais de Organizações Públicas Brasileiras, que atuam na área de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) quanto às práticas adotadas na área, para verificar o alinhamento aos modelos conceituais existentes na produção científica. Foi adotado o método quantitativo, com aplicação de questionário eletrônico em 283 participantes, por amostragem não probabilística, e os dados foram analisados com estatística descritiva. Os principais resultados foram: os profissionais de TD&E não possuem formação específica para atuar na área; as práticas são realizadas principalmente por profissionais da área de gestão de pessoas; as práticas menos adotadas são ROI e gamificação e as mais realizadas são Logística do treinamento, Facilitação do treinamento e ANT, apesar de serem realizadas por meio de solicitação de cursos pelos profissionais, sem uma avaliação sistemática das necessidades ao alcance dos objetivos organizacionais. Observou-se que os modelos de ANT e Planejamento Instrucional desenvolvidos mais recentemente na literatura não estão sendo adotados pelas organizações. Os participantes da pesquisa indicaram preferência por se aperfeiçoar por meio de cursos e treinamentos de curto prazo, com abordagem teórica e prática, e principalmente em temas de Avaliação de resultado de treinamento, Planejamento Instrucional, e Universidade Corporativa. Recomenda-se necessidade de maior aproximação entre a academia e organizações públicas para efetivação das práticas de TD&E, com base em estudos científicos passíveis de adaptação ao contexto organizacional.

Palavras-chaves: práticas; treinamento, desenvolvimento e educação; organizações públicas.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, devido às intensas transformações tecnológicas e sociais, tem-se alterado as necessidades do mercado de trabalho e exigido das organizações uma constante manutenção do aprendizado de seus servidores e das competências organizacionais. Na era do conhecimento, o investimento na educação tornou-se uma prática de responsabilidade organizacional, de sobrevivência à competitividade mercadológica e uma forma de reter profissionais qualificados.

As práticas de gestão de pessoas são influenciadas diretamente pelo contexto cultural da organização, assim como pelas contingências sociais-econômicas do país. Nesse sentido, para compreensão das necessidades de capacitação e formação de servidores públicos, faz-se necessário identificar as principais mudanças que as organizações brasileiras passaram nos últimos anos e seu alinhamento com o contexto nacional. Apesar dos avanços dos processos de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) das últimas décadas, percebe-se ainda a dificuldade das áreas de educação corporativa em acompanhar a evolução e atualização das ações concernentes a este setor (Sampaio & Tavares, 2001), cenário que ainda pode estar acontecendo nos dias de hoje e que esta pesquisa pretende analisar.

A produção científica referente à TD&E tem demonstrado que, apesar de um tema emergente e em constante avanço, a produção deve ser frequentemente atualizada, visto que, ainda são necessárias investigações aprofundadas referentes à manutenção do aprendizado,

como ocorrem esses processos e formas de mensuração dos resultados dos investimentos de TD&E (Bell et al., 2017).

Segundo Sampaio & Tavares (2001), o interesse prático das organizações, sobretudo públicas, pelos processos de TD&E foi inicialmente atrelado à necessidade de obtenção de certificações de qualidade, a exemplos das normas ISO, demandando, portanto, a criação de iniciativas de capacitação dos servidores para cumprimento do objetivo organizacional.

Em 2006 foi instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas no Governo Federal por meio do Decreto 5707/06 como forma de fortalecer as práticas de desenvolvimento dos servidores públicos, fazendo com que as organizações públicas passassem a se estruturar para o cumprimento da legislação vigente. Com isso, a área de TD&E, dentro da Gestão de Pessoas, passou a ter maior respaldo para exercer as práticas que viabilizassem o desenvolvimento de pessoas.

1.1 Problema de Pesquisa e Objetivo

Neste contexto, tem-se o questionamento se as organizações estão colocando em prática os modelos propostos pela literatura de Treinamento, Desenvolvimento e Educação, mais especificamente no contexto de organizações públicas.

O artigo tem por objetivo apresentar a percepção de profissionais de organizações públicas brasileiras que atuam na área de TD&E quanto às práticas adotadas na área, para verificar o alinhamento aos modelos conceituais existentes na produção científica.

Como contribuição acadêmica o artigo supre lacuna de estudos que identifiquem as práticas de TD&E adotadas pelas organizações públicas. Espera-se que esta pesquisa possa contribuir com o profissional que atua na área, uma vez que se pretende mostrar as lacunas da sua atuação, de modo a refletirem sobre o seu desenvolvimento como profissionais da área de TD&E, para que possam executar os processos alinhados aos avanços teóricos e metodológicos que vem sendo produzidos cientificamente, e assim viabilizar melhores resultados para organização.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Demo, et al. (2012) propõem seis práticas de gestão de pessoas, sendo uma delas a de Treinamento, Desenvolvimento e Educação, a qual definem como construções práticas e teóricas que visam fornecer sistematicamente as competências necessárias aos funcionários e estimular continuamente a aprendizagem e produção do conhecimento.

A área de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) avançou muito ao longo da história. No entanto, torna-se necessárias constantes atualizações da produção científica, uma vez que tais contribuições podem ser revisadas, conforme evolução do conhecimento e realidade sociocultural e de variáveis contextuais (Bell et al., 2017). Este campo é principalmente discutido por três áreas do conhecimento: Administração, Psicologia e Educação (Vargas & Abbad, 2006). Trata-se de um subsistema da área de Gestão de Pessoas, que se caracteriza por administrar práticas sistemáticas de aprendizagem, que resultam mudanças relativamente permanentes nos conhecimentos, habilidades e/ou atitudes dos profissionais. As atividades de formação e desenvolvimento permitem que as organizações sejam mais competitivas, eficientes e inovadoras (Kraiger & Cavanagh, 2015).

Tal preocupação com TD&E deve se estender ao setor público. O Estado nas últimas décadas ampliou a clientela de seus serviços e a variedade destes, mas as pressões orçamentárias e dificuldades de gestão persistem. A qualidade do serviço que o cidadão recebe depende de ações de TD&E para servidores públicos que prestam serviços de interesse público (Borges-Andrade, 2006).

Ao contrário das organizações privadas, o setor público não necessita ter que lidar com as preocupações do mercado competitivo e lucratividade desenfreada, resultando, muitas vezes, em uma acomodação dos servidores quando o assunto é aprendizagem organizacional e ações de desenvolvimento. Como consequência disso, surge um cenário com carência de funcionários qualificados, queda na qualidade dos serviços ofertados à sociedade, bem como desperdícios de recursos técnicos, humanos e financeiros (Amorim & Silva, 2012).

Pode-se afirmar que a administração pública brasileira passa por mudanças, uma vez que tem buscado focar nos resultados e nos modelos gerenciais em detrimento dos processos burocráticos, os quais orientaram as práticas de gestão pública ao longo de décadas. A prioridade sempre foi cumprir princípios constitucionais, porém torna-se necessário também atender às necessidades sociais. Nesse sentido, o foco na capacitação de servidores para a melhoria dos serviços públicos e a satisfação do cidadão ganham espaço e relevância nas ações de gestão de pessoas (Pinto & Silva, 2015), inclusive por meio do Decreto 5707/ que estabelece a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas no serviço Público.

Os programas de treinamento começaram a ganhar visibilidade organizacional, passaram a ser incluídos em reuniões gerenciais e orçamentárias, e elaborados a partir de uma combinação de teorias, conceitos e resultados empíricos desenvolvidos por profissionais e pesquisadores (Malvezzi, 2015). As pesquisas em TD&E cresceram e passaram a explorar não somente os níveis de análise individuais do trabalhador, mas também das equipes de trabalho, organização e sociedade. Além disso, os métodos virtuais, tecnológicos e inovadores de aprendizagem ganharam espaço na área de educação corporativa (Aguinis & Kraiger, 2009; Bell et al., 2017). A gamificação, por exemplo, vem sendo utilizada nos últimos anos como recurso e estratégia de aprendizagem organizacional. A gamificação consiste na utilização de para engajar pessoas, motivar a ação, promover a aprendizagem e desenvolver a capacidade de resolução de problemas (Kapp, 2012).

Existem diversos profissionais atuando na área de TD&E, porém, muitos não possuem embasamento teórico e realizam procedimentos equivocados, sem parâmetros e não têm como comparar ou avaliar; fazem por fazer, o que provoca uma questão de responsabilidade social e ética. Por outro lado, existem profissionais que têm um excelente embasamento teórico, mas quando chegam para trabalhar na área nunca tiveram uma experiência prática, e muitas vezes, esse profissional errará na aplicação da teoria antes de ser compatível para aquela organização. Por isso, a importância e necessidade de um profissional de TD&E apresentar domínio da teoria e da prática (Borges-Andrade, 2006).

Eboli (2004) justifica a criação das Universidades Corporativas como um reflexo da realidade do trabalho, a qual requer que as pessoas sejam desafiadas constantemente, possibilitando ainda o acompanhamento dos novos cenários de inovação e tecnologia imersos na contemporaneidade. A autora ainda sustenta que os líderes têm um papel crítico no estímulo ao auto-desenvolvimento e disseminação de uma cultura de aprendizagem nas equipes de trabalho.

Odelius e Siqueira Júnior (2008) identificaram na literatura que as etapas de Planejamento, Implementação e Avaliação de TD&E se configuram como as mais importantes para a efetividade das práticas desta área. Abbad, Freitas e Pilati (2006) destacam ainda que os profissionais da área vêm relatando que as Avaliações de Necessidade de Treinamento (ANT) constitui-se com uma das fases mais importantes de todo o sistema instrucional. Estudos nacionais e internacionais, indicam que, apesar de importantes, as ANT's são realizadas de forma pouco sistemática nas organizações, restringindo-se às análises nos níveis do indivíduo e das tarefas, além de desconsiderar o alinhamento com a estratégia organizacional (Ferreira & Abbad, 2013; Ferreira & Abbad, 2014), empobrecendo assim as possíveis contribuições para as ações de TD&E.

A etapa do planejamento parece crítica porque é nela que se compreende de forma sistemática as reais necessidades de treinamento e alinha-se um desenho instrucional capaz de atendê-las. Treinamentos pontuais, distantes do local de trabalho, não raro, se convertem em uma atividade paralela e desconectada do fazer profissional dos treinandos (Borges- Andrade, 2006). Abbad, Nogueira e Valter (2006) alertam que se a etapa de planejamento não for realizada com cautela, clareza e alinhada aos objetivos estratégicos organizacionais todas as demais etapas (Execução e Avaliação) ficarão comprometidas.

Dentre os diversos estudos sobre planejamento instrucional, destaca-se um modelo composto por seis etapas: definição dos objetivos instrucionais, escolha da modalidade, estabelecimento da sequência de objetivos e conteúdos, criação/escolha de procedimentos, definição de critérios de avaliação e teste do desenho instrucional. Os próximos passos envolvem a testagem do plano instrucional, com avaliação e realização de ajustes. É neste momento que torna possível rever todas as etapas, desde a definição dos objetivos, ou seja, se estes estão devidamente descritos e explícitos (Abbad, Zerbini, Carvalho & Menezes, 2006).

Um dos aspectos que deve ser contemplado no Planejamento Instrucional é a definição de Estratégias de Aprendizagem (EA), que, segundo Warr e Allan (1998), são procedimentos utilizados pelos indivíduos em atividades de aprendizagem de modo a garantir o alcance de todos os critérios de aprendizagem apresentados no início da ação instrucional. Assim, não existem estratégias melhores ou piores, mas sim estratégias mais ou menos adequadas ao tipo de atividade a ser aprendida. Essas estratégias seriam facilitadoras do processo de aprendizagem e de estudo (Prates, Lima & Ciasca, 2016), ou seja, procedimentos para facilitar a aquisição, armazenamento e posterior aplicação dos conhecimentos aprendidos (Martins & Zerbini, 2014).

Outro ponto importante de se ressaltar são os tipos de aprendizagem, formal e informal. A aprendizagem formal é a que as organizações mais dedicam tempo e recursos financeiros, ela é planejada, organizada e ocorre no horário de trabalho. Dentre os métodos formais de ensino e capacitação estão cursos, palestras e workshops. Por outro lado, a aprendizagem informal engloba tudo que está ligado ao processo de trabalho, incluindo a sua execução; pode ser adquirida de forma direta ou indireta e esses aprendizados informais geralmente não são registrados ou percebidos, uma vez que pode ocorrer no dia a dia (Ushiro & Bido, 2016).

A pesquisas ampliam o conceito de aprendizagem no local de trabalho como diferentes maneiras (formais e informais) de se aprender continuamente no ambiente de trabalho, de forma espontânea ou por necessidade atrelada ao posto ocupacional. São diversas as oportunidades de aprendizagem que, direta ou indiretamente, relacionam-se com o trabalho, a exemplo de cursos de formação financiados pelas empresas, que ocorrem fora do ambiente de trabalho, porém que necessita ter uma relação com os objetivos e futuros resultados organizacionais (Evans & Kersh, 2015).

A avaliação de treinamento é outro processo necessário e defendido dentro do contexto público, sobretudo porque contribui na tomada de decisão sobre as políticas públicas. Por se tratar do Brasil, esta avaliação torna-se quase que obrigatória, haja vista o elevado índice de problemas de cunho social e com recursos reduzidos. Nesse sentido, cresceu o interesse pelas técnicas de avaliação na esfera pública, tornando relevante, portanto, a aplicação e acompanhamento de alguns programas (Mourão & Borges-Andrade, 2005).

Muitos são os investimentos nas organizações na área TD&E devido à busca de melhores resultados organizacionais. Contudo, esta área possui descrédito nas organizações em razão ao baixo retorno dos investimentos organizacionais nos programas de TD&E. A ineficiência dos processos de avaliação de necessidades educacionais é um dos principais responsáveis por esse descrédito, pois realiza frequentemente o levantamento de treinamento via cardápio, produzindo decisões de investimento em TD&E não condizentes com a verdadeira necessidade organizacional (Menezes, Zerbini & Abbad, 2010).

Ha ainda uma falta de avaliação sistemática das ações dos treinamentos. Esta ausência ou insuficiência de procedimentos de avaliação deixa os gestores sem subsídios para planejar ações mais contundentes. Torna-se difícil, portanto, defender mudanças e investimentos na área de TD&E, prevalecendo o *status quo* das práticas cristalizadas (Borges- Andrade, 2006).

No que tange a avaliação do treinamento, Borges-Andrade (2002), indicou que esta pode ocorrer a partir de cinco níveis: reação ao treinamento (percepção dos treinando sobre o evento instrucional), aprendizagem (níveis de absorção do conteúdo ministrado), comportamento no cargo (nível de transferência positiva do conhecimento adquirido para a atividade laboral), mudança organizacional (desempenho da organização e mudanças ocorridas após o evento/processo instrucional) e valor final (custo benefício do processo instrucional para a organização como um todo). A avaliação de reação é umas das ferramentas mais aplicadas dentre as ações de avaliação de TD&E. No entanto, constatou-se a necessidade de realização de mais pesquisas que possibilitem relações entre os níveis de reação e outros níveis de avaliação (Zerbini, Borges-Ferreira & Abbad, 2012).

A avaliação de reação é umas das ferramentas mais aplicadas no que tange as ações de avaliação de TD&E. No entanto, constatou-se a necessidade de realização de mais pesquisas que possibilitem relações entre os níveis de reação e outros níveis de avaliação (Zerbini, Borges-Ferreira, & Abbad, 2012). Quanto aos estudos sobre avaliação de aprendizagem, destaca-se aquele realizado por Borges-Ferreira (2005), que propôs verificar o nível de relação entre medidas de reação e aprendizagem. Os resultados mostraram baixa correlação entre estes dois componentes, sugerindo que não necessariamente o participante que avaliou o treinamento como positivo obteve alto índice de aprendizado.

Os indicadores de desempenho organizacionais constituem-se como um importante recurso para avaliação no nível de valor final. O retorno sobre investimento (ROI) é um indicador muito usado nesses casos, porém muitos profissionais desconhecem sua aplicação (Mourão & Menezes, 2012).

De uma forma geral, os diversos estudos comprovam que as ações de TD&E possuem um impacto positivo sobre o desempenho de indivíduos e equipes. Programas eficazes de formação incluem em seu escopo o desenvolvimento primeiramente de habilidades cognitivas e interpessoais, seguido de habilidades psicomotoras ou ligadas a tarefa (Aguinis & Kraiger, 2009). Bell et al. (2017) destacaram que são necessárias investigações mais profundas sobre a área de TD&E, a fim de compreender melhor como as pessoas aprendem no trabalho, qual é a forma mais eficaz de aprendizado e quais são as estratégias de desenvolvimento e objetivos de carreira.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como teórica-empírica, de natureza descritiva, e com recorte transversal. Foi adotada abordagem quantitativa com uso de questionário eletrônico para coleta de dados.

Para a construção do instrumento foi realizada análise da literatura de treinamento, desenvolvimento e educação, de modo a permitir a construção de questões que contemplassem as práticas dos subsistemas de TD&E, bem como a evolução em cada uma delas. Os itens foram elaborados considerando os critérios propostos por Pasquali (2010). A primeira versão do instrumento, construída em formato eletrônico no *google forms*, foi submetida à análise de juízes e semântica com três especialistas em TD&E, para verificar à adequação dos termos técnicos, completude das práticas utilizadas, bem como aspectos de *layout*, funcionalidades de preenchimento e português. Os comentários foram analisados e incorporados para aperfeiçoamento do questionário.

O instrumento validado possui uma apresentação inicial com o objetivo da pesquisa, ressalva do tratamento de sigilo das informações de forma individualizada e contém 21 questões distribuídas da seguinte forma: uma questão sobre a atuação profissional do participante; uma sobre os responsáveis pelas demandas de TD&E de modo geral na Organização; quatro questões sobre as práticas de TD&E adotadas, sendo uma sobre os responsáveis pela realização das 10 práticas, foco da investigação, duas sobre o detalhamento de como são feitas estas práticas (ANT e Planejamento Instrucional) e uma sobre o preparo dos profissionais para realização destas práticas; duas sobre interesses na área de TD&E; duas sobre preferências por estratégias de aprendizagem ao desenvolvimento em TD&E; dez questões sobre caracterização do perfil dos respondentes (nível de escolaridade, se está estudando no momento, cargo / função, sexo, idade, estado civil, Estado, e-mail, telefone de contato, nome da Organização); e uma para identificar o mecanismo que tomou conhecimento da pesquisa. Cabe ressaltar, que os contatos foram solicitados para posterior disponibilização do resultado da pesquisa, de quem tivesse interesse em receber, bem como para possibilidade de contatá-los em caso de interesse de compartilhamento de boas práticas de TD&E.

A população da pesquisa é composta por profissionais que atuam com demandas de TD&E em Organizações Públicas Brasileiras. A amostragem adotada foi não probabilística, sendo utilizadas duas técnicas distintas: (i) por bola de neve, por meio da divulgação do *link* da pesquisa em redes sociais e por e-mail para contatos de conhecidos que replicaram a divulgação da pesquisa, bem como envio de e-mail para coordenadores de cursos de pós-graduação correlatos ao tema dos diversos Estados do Brasil, com solicitação de reencaminhamento aos respectivos alunos; e (ii) por julgamento, na qual foram elencadas relação de organizações públicas federais, estaduais e distrital para solicitação de preenchimento da pesquisa por parte da equipe de gestão de pessoas, seja por meio de pedido para Ouvidoria ou pelo contato da área disponível no site.

Como incentivo à participação da pesquisa foi oferecido um artigo sobre os benefícios do treinamento e desenvolvimento para os indivíduos, equipe, organizações e sociedade (Aguines & Kraiger, 2009), que foi disponibilizado ao final do preenchimento do instrumento. A intenção em disponibilizar o artigo também foi em contribuir com os profissionais de TD&E acerca de leitura de produção científica sobre a área, como uma estratégia de aprendizagem por meio de informação.

A coleta de dados foi realizada entre setembro de 2016 e abril de 2017. O tratamento dos dados foi feito com uso de estatística descritiva de frequência, pelo fato de terem sido adotadas variáveis categóricas. Cabe ressaltar, que algumas questões permitiam a escolha de mais de uma resposta, passando a serem tratadas tanto em relação à frequência em que foram marcadas de forma individual ou agrupadas, bem como a sua frequência em relação ao total de respondentes. Estes ocorreram em questões relacionadas aos responsáveis pela execução das práticas de TD&E, pela indicação de como são feitas as práticas, pelo interesse em TD&E e pelas estratégias de aprendizagem para se desenvolverem.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Durante o período da coleta de dados foi possível obter 283 respostas, considerada uma amostra suficiente, devido os critérios indicados em Damásio quanto a possibilidade de ter pelo menos dez respostas por questão do instrumento (2012). Os respondentes tomaram conhecimento da pesquisa principalmente pelo envio de e-mails diretamente para os contatos disponíveis nos sites institucionais (42,8%), seguido das solicitações feitas para as Ouvidorias dos Órgãos (34,6%), o que indica que a amostragem por julgamento permitiu maior obtenção das respostas. Além disso, pela amostragem da bola de neve foram obtidas respostas de 10,2%

que tiveram conhecimento por meio de Whatsapp, 8,5% por indicação de amigo e 0,4% por LinkedIn.

Do total de respondentes, aproximadamente 75% indicaram o nome da Organização que trabalham, sendo identificadas práticas de 181 organizações públicas distintas, pois houve respostas de diferentes profissionais que trabalham na mesma organização. Cabe destacar que este fato não prejudica os resultados desta pesquisa, uma vez que a pesquisa tem por finalidade apresentar as percepções dos profissionais em relação às práticas, além do fato de que existem casos de profissionais de diferentes áreas da mesma organização (ex: de área de ensino a distância, outro de ensino presencial, outro de desenvolvimento de gestores) ou por se tratar uma mesma organização com diferentes escolas de formação (ex: Exército Brasileiro). A amostra das organizações foi bem diversificada, contemplando organizações tais como: Tribunais do poder Judiciário, Tribunais de Contas, Agências, Ministérios, Instituições de Ensino Superior, Escolas de Governo, Instituições Financeiras, Companhias, Controladorias, Ministério Público, Empresas Públicas, Polícias (Militar, Civil e Federal), Corpo de Bombeiros, Prefeituras, Secretarias de Estado e Federais, dentre outras.

O perfil da amostra de participantes é caracterizado como 70,3% do sexo feminino; 26,5% entre 36 a 41 anos e 25,8% entre 30 a 35 anos; 61,1% em união estável/casado. Quanto à distribuição geográfica, teve-se resposta de pessoas em 26 Estados diferentes, sendo 42,8% do Centro-Oeste, 38,9% do Norte, 7,4% do Sudeste, 7,1% do Nordeste, e 3,9% de respondentes da região Sul. Os Estados com maior participação de respondentes foram: Distrito Federal (35,3%), Tocantins (14,5%) e Amazonas (13,8%), e o Estado que não teve participação foi Roraima. Quanto ao nível de escolaridade, a maioria possui especialização/MBA completo (37,8%), 2,5% possuem ou estão cursando o ensino médio, 20,1% o ensino superior, 44,9% com pós-graduação *latu sensu*, 23% o mestrado, 8,8% o doutorado, 0,7% o pós-doutorado, totalizando em 77,4% com alguma pós-graduação, o que indica preocupação dos servidores públicos em buscar aperfeiçoamento contínuo na sua formação, além do fato de que 50,2% trabalham em suas organizações e também estão estudando no momento. Este resultado diverge de Amorim e Silva (2012) ao afirmar que servidores públicos possuem postura de acomodação na busca de aprendizagem.

A maioria dos respondentes é profissional, que atua diretamente em unidades de Gestão de Pessoas ou áreas afins (60,4%), seguidos de 31,4% de profissionais de outras áreas da organização que atuam com demandas de TD&E e 8,1% indicaram como outra caracterização. O preenchimento do questionário foi feito por profissionais de diferentes cargos/funções nas organizações, sendo 43,1% por responsáveis pelas áreas que atuam, 35,3% por profissionais de nível superior, 13,4% por profissionais de nível técnico, e 7,4% por assessores das áreas. Além disso, 0,7% não especificou seu cargo/função.

Nestas organizações, 79,9% dos responsáveis pelos processos de TD&E são da própria organização, sendo 30,4% de uma subdivisão na estrutura organizacional da área de Gestão de Pessoas e 23,3% somente uma equipe interna informal, 16,6% são profissionais de diversas áreas da Organização e 9,5% dos casos somente uma pessoa é responsável pelas demandas de TD&E. Tem-se, ainda, que 9,5% dos respondentes apontaram que não tem processos de TD&E e 10,6% não souberam indicar quem são os responsáveis ou indicaram que a responsabilidade é por órgãos externos à Organização.

No que diz respeito ao preparo dos profissionais para trabalhar com TD&E, constatou-se que apenas 12,3% relataram possuir todos os servidores com formação específica para atuar nesta área, enquanto que 39,2% indicaram que menos da metade dos servidores são preparados para atuarem na respectiva área, 45,5% revelam que mais da metade dos profissionais que atuam com TD&E aprenderam a trabalhar somente com a prática e rotina das organizações, ou seja, possivelmente não receberam formações sólidas para subsidiarem tecnicamente sua atuação laboral. Tem-se ainda que 41,6% afirmam que menos da metade dos profissionais

adquiriram conhecimento sobre TD&E em virtude de terem cursando disciplinas em cursos de graduação e pós-graduação que os habilitassem para trabalhar nesta área.

Esses dados apontam uma carência de preparo específico dos profissionais que atuam diretamente na área de TD&E, sendo contraditório com a própria atuação da área que acaba se preocupando em desenvolver profissionais de outras áreas e não volta o olhar para os próprios responsáveis pelas demandas, de modo que possam atuar de forma efetiva nos subsistemas de treinamento. Estes resultados corroboram com os achados de Borges-Andrade (2006) no que diz respeito a existência de uma deficiência na formação teórica desses profissionais. Recomenda-se, portanto, a necessidade de implantação de cursos estruturados de curta ou longa duração sobre práticas de TD&E, assim com a inserção de forma mais profunda e prática destes conteúdos, sobretudo nos cursos de graduação de Administração, Psicologia e até mesmo Engenharia, segundo Sampaio & Tavares (2001), os quais tendem a formar profissionais para mercado de trabalho desta área.

Em relação aos responsáveis por aplicar as práticas de TD&E, os respondentes poderiam indicar mais de uma opção dentre as elencadas (Profissionais da área de RH, Profissionais de outras áreas, Consultoria Interna, Consultoria Externa e Outros) ou indicar que a prática não é adotada na Organização. A Tabela 1 contém as frequências das práticas adotadas nas organizações públicas que os participantes trabalham, bem como quais delas são realizadas por mais de um responsável dentre as opções indicadas, ou seja, em que são feitas parcerias entre as áreas para execução da prática.

Tabela 1

Práticas de TD&E não adotadas pelas organizações e parcerias para sua adoção

Prática de TD&E	Frequência da adoção das práticas (%)	Frequência de parcerias para adoção (%)
Retorno sobre o Investimento	21,9%	3,9%
Gamificação	33,6%	12,7%
Avaliação do resultado/impacto	49,8%	11%
Universidade Corporativa	48,8%	15,6%
Avaliação de aprendizagem	64%	19,4%
Avaliação de reação	71%	15,2%
Planejamento Instrucional	74,2%	24,73%
Avaliação de necessidade de treinamento	76,7%	18,7%
Facilitação do treinamento	77,4%	30,4%
Logística do Treinamento	80,9%	23,3%

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se que as práticas menos adotadas pelas organizações dos participantes, com mais de 50%, foram Retorno sobre o investimento (ROI), Gamificação e Avaliação do resultado/ impacto e Universidade Corporativa.

Ao comparar com estudos da literatura, como 48,8% das pessoas que responderam informaram a existência de Universidades Corporativas em suas organizações, corroborou com o estudo de Demo, Fogaça, Nunes, Edrei, Francischeto (2011) que apresenta o crescimento desta prática nas organizações como forma de desenvolvimento dos profissionais. Dentre os tipos de avaliações, a mais utilizada pelas organizações foi Avaliação de reação (71%), mantendo a convergência com o resultado da pesquisa de Zerbini, Borges-Ferreira e Abbad (2012). Este resultado corrobora os achados de Mourão e Borges-Andrade (2005) quanto à preocupação das organizações em realizarem algum tipo de avaliação dos resultados de treinamento (quase 50% das pessoas indicaram que é feita algum tipo de ação), mas ainda não conseguiram chegar ao último nível de avaliação do retorno sobre o investimento adaptado ao contexto público. Obteve-se alinhamento com Mourão e Menezes (2012) no que diz respeito à

baixa aplicação de ROI nas organizações por desconhecimento dos profissionais quanto a esta prática.

Segundo Bell et al. (2017) os métodos de ensino tecnológicos e inovadores passaram a ganhar espaço na educação corporativa, porém os resultados desta pesquisa indicam que estas não estão sendo realizadas pelas organizações. A lacuna de estudos quanto ao uso efetivo de gamificação apontada por Hamari, Koivisto e Sarsa (2014) se assemelha com o resultado desta pesquisa de que a maioria das organizações ainda não adota esta prática como forma de aprendizagem. Mas de modo geral, observam-se avanços no setor público também da adoção de uma estratégia de aprendizagem por meio de gamificação em que quase 40% já possui alguma iniciativa, conforme Kapp (2012) indica evolução do uso desta prática pelas organizações. Pinto e Silva (2015) também afirmam que, apesar da tecnologia gerencial ter surgido a partir da globalização, como forma de manter as organizações competitivas, não só a esfera privada foi requisitada a adaptar-se a este contexto, as organizações públicas também foram convocadas a experienciar práticas de tecnologia instrucional, e como consequência, capacitar seus servidores para sua utilização.

Foram identificadas como as práticas mais adotadas pelas as organizações a Logística do treinamento (80,9%), Facilitação do treinamento (77,4%) e ANT (76,7%). Desta forma, percebe-se que as organizações se preocupam mais na execução de treinamentos, ficando responsáveis principalmente pelas providências operacionais para realização das demandas de aprendizagem ofertadas pela própria organização ou por oferta externa. Observa-se ainda que existem treinamentos que são ofertados sem uma ANT, além da sua priorização em detrimento das etapas de planejamento e avaliação do treinamento. Denota-se, portanto, que não há um alinhamento das áreas de gestão de pessoas em atuar com a visão sistêmica dos subsistemas de TD&E.

A Tabela 1 aponta que a prática em que se realizam mais parcerias é a facilitação do treinamento (30,4%), sendo que em 18% são feitas em parceria entre os profissionais de RH e de outras áreas. Nota-se que a Universidade Corporativa, quando praticada, é realizada por profissionais de RH da própria organização em 29,3%. Da mesma forma, em relação à Gamificação, avaliação do resultado/impacto e no Retorno sobre Investimento (ROI) que em 19,8%, 26,7% e 8,8%, respectivamente, são realizadas por profissionais de RH. Já em relação à ANT, Avaliação de reação e Avaliação de aprendizagem, o que mais ocorre é a realização destas por profissionais da área de RH (53%, 48,1% e 37,1%, respectivamente). As práticas de Planejamento Instrucional, Facilitação do treinamento e Logística do treinamento são, principalmente, aplicadas por profissionais da área de RH (44,2%, 42,8% e 49,1%, respectivamente), seguida por profissionais de outras áreas (27,9%, 35,7% e 30,7%, respectivamente).

Pode-se perceber que os profissionais da área de RH são os principais responsáveis pela execução de todas as práticas de TD&E. As práticas mais realizadas por consultorias internas de RH são facilitação de treinamento (17%), avaliação de aprendizagem (13,4%) e planejamento instrucional (13,8%).

No que tange às práticas de Análise de necessidades de treinamento (ANT) adotadas pelas organizações, a mais realizada é a solicitação de cursos pelos demandantes (69,2%), seguido pela definição dos treinamentos mediante lista prévia de cursos (46,6%). Vale acrescentar que 81,9% dos respondentes utilizam mais de uma ação relacionada a ANT e 12% não realizam nenhuma prática relacionada a este processo.

Quanto à forma que são realizadas as ANT's, como a maioria das organizações utilizam solicitações de cursos ou uso de lista prévia, este estudo corrobora com os achados de Abbad e Mourão (2012) no que diz respeito a fragilidade e a imprecisão desta prática, pela limitação ao uso de cardápios de cursos, os quais, em sua maioria, não estão atrelados aos objetivos da organização. Silva e Menezes (2012) complementam que o fato de não existir uma análise

fidedigna das necessidades de treinamento, prejudicadas muitas vezes pela velocidade das demandas organizacionais, ocasionam diagnósticos equivocados e prescrição de atividades instrucionais que não trarão soluções eficazes, tampouco melhorias no desempenho laboral. O resultado aponta que as etapas mais adequadas dos modelos existentes de ANT ainda não estão sendo adotados pelas organizações, em que a maioria não identifica necessidades de treinamento com base em lacunas de competência e análise do contexto para elaboração do plano de capacitação conforme proposto por Abbad e Mourão (2012) e corroborado por Ferreira e Abbad (2013) e Ferreira e Abbad (2014). Este resultado converge também com os achados de Borges-Andrade (2006), sinalizando uma forte cristalização da área de TD&E e desconhecimento dos profissionais das práticas mais sistemáticas e efetivas de desenvolvimento de pessoas.

Com isso, explica-se o descrédito que a área de TD&E vem sofrendo nas últimas décadas, conforme sinaliza Menezes, Zerbini & Abbad (2010), uma vez que os profissionais se limitam a práticas retrógradas, sem sistematização, restritas aos modelos de cardápios de cursos com formatos rígidos, desprovidos de atualizações e inovações.

As limitações de como estão sendo feitas as ANT's nas organizações podem comprometer todo o sistema instrucional na viabilização do desenvolvimento de profissionais para o desempenho do trabalho, uma vez que não estão sendo feitas de forma sistemática e com base nas necessidades identificadas, a partir da mensuração quanto à expressão das competências pelos colaboradores. Desta forma, se não existe uma identificação efetiva do que precisa ser aprendido alinhado ao alcance dos objetivos estratégicos, o planejamento e a execução do treinamento poderão não gerar competências necessárias aos profissionais. E ainda, como as organizações não estão adotando estes modelos mais recentes, faz-se necessário o desenvolvimento dos profissionais na temática de ANT para que possam ter ações de TD&E mais efetivas.

No que diz respeito às etapas do Planejamento instrucional, as principais realizadas são: definição da modalidade de ensino (54%) e definição dos objetivos instrucionais (49,4%), seguido por Avaliação dos recursos financeiros, materiais e tecnológicos (48,7%), Análise do perfil dos participantes (44,1%), Preparação dos materiais instrucionais (42%), Definição das estratégias de ensino (38,8%) e Definição de critérios de avaliação (26,8%). Ressalta-se que 24,3% das organizações não realizam nenhuma prática relacionada ao planejamento instrucional e a menos realizada é o teste do desenho instrucional (2,8%).

A partir desses resultados, observa-se que o Planejamento instrucional é realizado por uma parte dos profissionais, porém as subetapas deste nem sempre são praticadas. A realização do Planejamento instrucional se faz importante, uma vez que ele tende a ressaltar as características dos treinandos que relacionam com os assuntos do treinamento, inclusive com pré-requisitos de habilidades, experiências anteriores relacionadas ao tópico do treinamento ou competências dos treinandos nas estratégias cognitivas requeridas para o domínio do conteúdo (Richey, 2000). A aprendizagem teórica está constantemente relacionada com o Planejamento Instrucional bem realizado. Pantoja (1999) aponta para uma relação positiva entre a aprendizagem e objetivos instrucionais, por exemplo.

Mesmo assim, percebe-se um conhecimento maior sobre as práticas relacionadas ao Planejamento Instrucional quando comparado aos processos de ANT. Em média 40% dos respondentes indicaram que, em suas organizações, são realizadas práticas atreladas a este processo de TD&E, com um foco maior na definição das modalidades de ensino e objetivos instrucionais, ações pelas quais Borges-Andrade (2006) pontua como cruciais para a realização de um Planejamento condizente. Abbad, Nogueira e Valter (2006) também indicam a necessidade de se definir claramente, nesta etapa, os objetivos de ensino em termos de resultados de aprendizagem esperados, visando tornar mais concreto e visível as transformações que justificam a ocorrência do evento instrucional.

Considerando que tanto a ANT quanto o planejamento instrucional não estão alinhados aos modelos teóricos produzidos cientificamente, contrariando o que foi apontado por (Malvezzi, 2015), tem-se que ainda se faz necessário buscar avançar neste sentido para que possam superar a dificuldade apontada por Sampaio & Tavares (2001) quanto ao acompanhamento e utilização das evoluções das ações de TD&E pelas organizações.

Quanto ao interesse dos profissionais em se desenvolverem na área de TD&E, foi permitido que escolhessem até três formas distintas da preferência do respondente, sendo que 61,1% revelaram a opção pelo aperfeiçoamento por meio de cursos e treinamentos a curto prazo; 46,9% com experiência prática; 42,7% por meio de pós-graduações, especializações e cursos a longo prazo; 35,6% a partir de participação em palestras e recebimento de materiais informativos sobre a área; 26,8% participando de grupos de estudos; 23,6% por pesquisas científicas e 14,8% compartilhando experiências com outros profissionais do ramo. Destaca-se ainda que 90,4% dos respondentes utilizam mais de uma estratégia de aprendizagem.

Dentre as diversas formas de aprendizagem existentes, 49,4% dos participantes da pesquisa consideram que a realização de cursos teóricos e práticos é a maneira mais efetiva de aprendizagem, seguido por realização de leituras sobre a temática (49,1%) e participação em cursos presenciais (47,3%).

Estes resultados apontam que ainda há maior interesse em se aperfeiçoarem por meio de ações de aprendizagem formais como cursos, palestras e pós-graduações para que possam ter a orientação de um professor fornecendo conteúdos sobre a temática de TD&E, ou por meio do uso de informação e instrução, como é o caso das leituras.

Nesse sentido, foi questionado aos profissionais sobre sua disponibilidade para dedicação ao aprendizado em TD&E e 4,2% indicaram não ter disponibilidade durante a semana, 38,2% não tem disponibilidade nos finais de semana e 3,5% não estão disponíveis em nenhum dia para se aperfeiçoarem. Os participantes apontaram como melhor disponibilidade para se dedicar ao aprendizado durante a semana no período da manhã (33,6%) ou da noite (33,2%) e no período da manhã do final de semana (32,2%). O período indicado como menor disponibilidade foi o da noite nos finais de semana. Estes resultados apontam indicativos de oportunidade para as organizações públicas realizarem ações de aprendizagem para estes profissionais, a partir do conhecimento do perfil da clientela, informação necessária ao Planejamento Instrucional.

No que tange às práticas que os profissionais de TD&E desejam se aperfeiçoar, foi constatado maior interesse sobre Avaliação dos resultados do treinamento por 48,8% dos respondentes, seguidos de Planejamento Instrucional (44,8%), Universidade Corporativa (44,1%), Facilitação de treinamento (32,5%), Gamificação (28,6%), Suporte ao treinamento e à aprendizagem (25,7%), Logística de treinamento (21,2%), Trilhas de aprendizagem (1,06%) e Mapeamento de competências (0,3%). Com isso, tem-se que o maior interesse de aperfeiçoamento é em uma das práticas que não tem sido muito adotada pelas Organizações públicas, sendo um indicativo da ciência dos profissionais quanto à esta lacuna e necessidade de desenvolvimento, devido a sua relevância no sistema instrucional e nos benefícios que pode propiciar para a Organização, servidores e para a própria sociedade.

Dessa forma, pode-se afirmar que se trata de temáticas críticas e atuais, as quais denotam uma mobilização dos profissionais em abandonar práticas obsoletas de desenvolvimento. Mourão e Borges-Andrade (2005) já defendiam que a avaliação do treinamento em organizações públicas, quando realizada de forma correta e efetiva, contribui no direcionamento de novos serviços, programas e políticas públicas. Já o Planejamento Instrucional, de acordo com Abbad, Zerbini, Carvalho e Meneses (2006) é fundamental para o adequado funcionamento de todo o sistema instrucional, sendo que o profissional de TD&E precisa se apropriar desta prática desde a definição dos objetivos até o teste do desenho instrucional. Por fim, a Universidade Corporativa, tem-se revelado como um sistema muito

efetivo dentro da área da Educação Corporativa nos últimos anos, incentivando autodesenvolvimento dos servidores, motivando-o e fortalecendo o alcance de metas globais (Eboli, 2004).

E finalmente, 25,8% dos respondentes indicaram ter interesse em compartilhar boas práticas que adotam em suas organizações, remetendo a uma oportunidade de troca de experiências acerca das práticas de TD&E entre organizações públicas. Das 73 pessoas que indicaram interesse em compartilhar as experiências, aproximadamente 40% deles especificaram os temas, os quais foram bem distintos, sendo possível agrupar em 14 categorias, com as respectivas frequências absolutas: desenvolvimento de competências gerenciais (4); temas específicos de treinamento (4); experiência de escola de governo (3), adoção de educação corporativa (2); avaliação de treinamento (2); competências relacionais / comportamentais (2); gestão da administração pública (2); gestão de pessoas (2); modalidade de ensino a distância (2); plano de capacitação (2); processo de aprendizagem (2); desenvolvimento de competências (1); implantação de área de treinamento (1); implantação de centro de educação (1); multiplicação de treinamento (1); e qualidade de vida (1).

Os respectivos resultados reforçam as ideias de Pinto e Silva (2015), os quais sinalizam que os processos de gestão de pessoas por competências vão além das capacitações formais, ou seja, é importante que o servidor não só adquira o conhecimento, mas também saiba usá-lo e sobretudo, deseje fazê-lo em prol do seu trabalho e da sociedade. Desta forma, o compartilhamento de práticas de TD&E entre os profissionais da área evidencia-se como uma urgente necessidade, a fim de promover consistência nas práticas de gestão de pessoas, tornando visível os seus benefícios para as organizações.

CONCLUSÃO

O presente estudo centrou-se em apresentar a percepção dos profissionais de Organizações Públicas Brasileira que atuam em TD&E a respeito das práticas adotadas nesta área. A pesquisa partiu de uma análise da literatura, a qual possibilitou a construção de um questionário, que teve como objetivo identificar quais dessas práticas estão sendo utilizadas nas organizações, considerando os modelos teóricos propostos pela produção científica da área, a partir da percepção dos profissionais que atuam direta ou indiretamente com demandas de TD&E nas organizações públicas, respondendo assim o objetivo geral da pesquisa.

Como limitações da pesquisa, cita-se o tamanho da amostra da pesquisa, em virtude da dificuldade de obter respostas, incluindo o alcance em todos os estados do Brasil, bem como o tipo de amostragem, não sendo possível, portanto, uma generalização dos dados. Como foram identificadas organizações que não possuem processos de TD&E, assim como casos de retornos informando que não iriam responder a pesquisa por não atuarem com processos de treinamento para os servidores, este também pode ter sido um fator limitador para que outras pessoas pudessem responder a pesquisa, não permitindo a identificação mais precisa de quantas organizações realmente atuam nesta área de gestão de pessoas. Outro limitador foi o fato de que algumas organizações informaram sobre a dificuldade em responder devido ao fato de não estarem executando processos de TD&E por restrições orçamentárias, o que pode também ter levado a outras organizações públicas a não responderem a pesquisa. Além disso, destaca-se que a coleta de dados com o uso de um questionário eletrônico, o que restringiu casos de respostas por organizações que possuem segurança de TI que bloqueia o preenchimento de links externos ou de formulários do *google*. Nestes casos, foi fornecida estratégia alternativa para responder o formulário na versão em pdf para posterior digitação na base de dados, no entanto não foi obtida nenhuma resposta com esta estratégia. Caso fossem realizados grupos focais e entrevistas, os dados poderiam gerar discussões mais valiosas e aprofundadas de como as práticas estão sendo adotadas pelas organizações.

A incorporação das práticas de TD&E no cotidiano das organizações se faz particularmente necessária diante do contexto de aceleradas mudanças tecnológicas e sociais. O crescimento da automação e a extensão da expectativa de vida saudável estão alterando o perfil do mercado de trabalho e das carreiras; são cada vez mais úteis habilidades e atitudes complexas, relacionadas ao cuidado, à tomada de decisão e à inovação, justificando assim práticas efetivas de ações de aprendizagem aos servidores nas organizações públicas.

Faz-se necessário um aprofundamento de como as organizações estão executando as práticas de TD&E, bem como uma maior aproximação entre a academia e as organizações, visando a melhorias no desenvolvimento de modelos que sejam efetivamente aplicáveis. Recomenda-se ainda o compartilhamento das experiências das práticas de TD&E entre as organizações públicas para viabilizar aprendizagem por meio da troca, podendo inclusive aproveitar o interesse de algumas organizações em divulgar suas práticas. Esta troca de experiências poderia ser ampliada com a participação de outros tipos de Organizações e com o envolvimento de pesquisadores acadêmicos da área para o aperfeiçoamento dos modelos, considerando o contexto específico das organizações públicas.

Também se faz necessário testar os modelos efetivamente, uma vez que os profissionais responsáveis pela área de educação corporativa, muitas vezes, não são devidamente capacitados nas práticas e processos de TD&E, inclusive direcionando esforços para as lacunas apontadas neste artigo (ANT, Avaliação de resultado, Universidade Corporativa), bem como para as temáticas de interesse para que possam se aperfeiçoar em práticas relevantes ao contexto do trabalho. Por fim, torna-se relevante que esses profissionais realizem avaliações de necessidades de treinamento de forma sistemática e criteriosa, além de viabilizar programas específicos para o atendimento destas demandas tanto para o desenvolvimento dos profissionais de TD&E quanto das demais áreas da organização.

REFERÊNCIAS

- Abbad, G. S., Freitas, I., & Pilati, R. (2006). Contexto de Trabalho, Desempenho Competente e Necessidades de TD&E. In J. E. Borges-Andrade, G. S. Abbad, & L. Mourão (eds). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas* (pp. 231-254). Porto Alegre: Artmed.
- Abbad, G. S., Zerbini, T., Carvalho, R. S., & Meneses, P. P. M (2006). Planejamento Instrucional em TD&E. In: Borges-Andrade, J. E, Abbad, G. A & Mourão, L. (Orgs). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas* (pp. 289-321). Porto Alegre: Artmed.
- Abbad, G. S, & Mourão, L. (2012). Avaliação de necessidades de TD&E: proposição de um novo modelo. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(6), 107-137.
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.
- Amorim, T. N. G. F & Silva, L. B. (2012). Treinamento no Serviço Público: Uma abordagem com Servidores Técnico-administrativos de Universidade. *Teoria e Prática na Administração*, 2(1), 1-28.
- Bell, B. S., Tannenbaum, S. I., Ford, J. K., Noe, R. A., & Kraiger K. (2017). 100 Years of Training and Development Research: What We Know and Where We Should Go. *Journal of Applied Psychology*, 1-19.
- Borges-Andrade, J. E. (2002). Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. *Estudos de Psicologia*, 7 (número especial), 31-43.

- Borges-Andrade, J. E. (2006) Competência técnica e política do profissional de TD&E. In: J. E. Borges-Andrade, J. E., Abbad, G. S. & Mourão, L. (Orgs). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para Gestão de Pessoas* (pp. 177-195). Porto Alegre: Artmed.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.
- Damásio, B. F. (2012). Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Avaliação Psicológica, 11*(2), 213-228.
- Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I., & Rozzett, K. (2012) Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): Exploratory and Confirmatory Factor Analysis. *Brazilian Administration Review, 9*(4), 395- 420.
- Demo, G., Fogaça, N., Nunes, I., Edrei, L., & Francischeto, L. (2011). Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. *Revista de Administração Mackenzie, 12*(5), 14-42.
- Eboli, M. (2004). Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades. São Paulo: Gente.
- Evans, K., & Kersh, N. (2015). Training and workplace learning. In *The Wiley Blackwell Handbook of The Psychology of Training, Development, and performance improvement*. (pp. 50-67). West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
- Ferreira, R. R., & Abbad, G. S. (2013). Training needs assessment: where we are and where we should go. *Brasilian Administration Review, 10*(1), 77-99.
- Ferreira, R. R., & Abbad, G. S. (2014). Avaliação de necessidades de treinamento no trabalho: ensaio de um método prospectivo. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 14*(1), 1-17.
- Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014). Does gamification work? A literature review of empirical studies on gamification. In: *System Sciences (HICSS), 2014 47th Hawaii International Conference on*. IEEE, 3025-3034.
- Kapp, K. M. (2012). *The gamification of learning and instruction: game-based methods and strategies for training and education*. Pfeiffer.
- Kraiger, K., & Cavanagh, T. M. (2015). Training and personal development. In: K. Kraiger, J. Passmore, N. R. Santos, & S. Malvezzi. *The Wiley Blackwell Handbook of The Psychology of Training, Development, and performance improvement. Volume 1* (pp.227-246). Chichester.
- Malvezzi, S. (2015). The history of training. In: K. Kraiger, J. Passmore, N. R. Santos, & S. Malvezzi. *The Wiley Blackwell Handbook of The Psychology of Training, Development, and performance improvement. Volume 1* (pp. 12-31). Chichester.
- Martins, L. B., & Zerbini, T. (2014). Escala de Estratégias de Aprendizagem: evidências de validade em contexto universitário híbrido. *Psico-USF, 19*(2), 317-328.
- Meneses, P., Zerbini, T., & Abbad, G. (2010). Avaliação de necessidades de treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas. In: Meneses, P., Zerbini, T., Abbad, G. S., *Manual de Treinamento Organizacional* (pp. 25-59). Porto Alegre: Artmed.
- Mourão, L. & Borges-Andrade, J. E. (2005). Avaliação de programas públicos de treinamento: um estudo sobre o impacto no trabalho e na geração de emprego. *Organizações e Sociedade, 13*-38.
- Mourão, L., & Meneses, P. P. M. (2012). Medidas de impacto de TD&E: o nível de valor final. In: G. S. Abbad, L. Mourão, P. P. M. Meneses, T. Zerbini, J. E. Borges-Andrade, & R. Vilas-Boas (Org.). *Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação: ferramentas para gestão de pessoas*. (pp. 177-189). Porto Alegre: Artmed.

- Odelius, C. C., & Siqueira Júnior, F. A. B. (2008). Aspectos que influenciam a efetividade de políticas e práticas de TD&E na área de tecnologia da informação de uma instituição financeira. *Revista de Gestão USP*, 15(4), 85-100.
- Pantoja, M. J. B. (1999). *Avaliação de impacto de treinamento na área de reabilitação: preditores individuais e situacionais*. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Pasquali, L. (2010). Testes referentes a construto: teoria e modelo de construção. In Pasquali, L. e colaboradores. *Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas*. (pp.165-198) Porto Alegre: Artmed.
- Pinto, M. C. F., & Silva, F. M. (2015). Gestão de Pessoas na Administração Pública Brasileira: uma análise sobre sua evolução histórica e o atual contexto em transformação. *Revista Eletrônica do tribunal de contas do estado do Rio Grande do Sul*, 1(2).
- Prates, K. C. R., Lima, R. F. D., & Ciasca, S. M. (2016). Estratégias de aprendizagem e sua relação com o desempenho escolar em crianças do Ensino Fundamental I. *Revista Psicopedagogia*, 33(100), 19-27.
- Richey, R. C. (2000). *The legacy of Robert M. Gagné*. New York: Syracuse University.
- Sampaio, J. R., & Tavares, K. C. (2001). Estrutura e programas de T&D: o caso das empresas públicas e sociedades de economia mista do Estado de Minas Gerais. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(1), 121-144.
- Silva, G. G., & Meneses, P. P. M. (2012). Necessidades de treinamento organizacional e motivação para trabalhar. *Revista Eletrônica de Administração*, 18(1), 27-62.
- Ushiro, E. J., & Bido, D. D. S. (2016). Estratégias de Aprendizagem em Função da Finalidade para o Aprendizado: Um Estudo com Trabalhadores da Linha de Produção de uma Empresa do Ramo Automotivo. *Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 22(1), 166-192.
- Vargas, M., & Abbad, G. (2006). Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – T, D & E. In J. E. Borges-Andrade, G. S. Abbad, L. Mourão (Org.). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa: Fundamentos para a Gestão de Pessoas*. (pp.137-158) Porto Alegre: Artmed.
- Zerbini, T., Borges-Ferreira, M. F., & Abbad, G. S. (2012). Medidas de reação a cursos a distância. In G. S. Abbad, L. Mourão, P. P. M. Meneses, T. Zerbini, J. E. Borges-Andrade, & R. Vilas-Boas (eds) *Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação: ferramentas para gestão de pessoas*. (pp. 91-107). Porto Alegre: Artmed.
- Warr, P., & Allan, C. (1998). Learning strategies and occupational training. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 13(2), 83-121.