

Aula 04

*ALEMA (Técnico de Gestão -
Administrador de RH) Conhecimentos
Específicos - 2021 (Pós-Edital)*

Autor:
Rodrigo Rennó

10 de Janeiro de 2022

AULA 4 : CARGOS E SALÁRIOS . TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Olá pessoal, tudo bem?

Nessa aula, iremos cobrir o seguinte tópico:

- Cargos e salários. Treinamento e desenvolvimento.

Espero que gostem da aula!

Quer receber **dicas de estudo e conteúdo gratuito de Administração** em seu **e-mail**?

Cadastre-se na nossa **lista exclusiva**, no link a seguir:

<http://goo.gl/EUKHHs>



Sumário

<i>Aula 4: Cargos e salários. Treinamento e desenvolvimento.....</i>	<i>1</i>
<i>Sumário</i>	<i>2</i>
<i>Formas de Contato e Acesso à Dicas e Conteúdos Gratuitos.....</i>	<i>4</i>
<i>Fórum de Dúvidas</i>	<i>4</i>
<i>Canal no Telegram – www.t.me/rodrigorenno.....</i>	<i>4</i>
<i>Administração de cargos e carreiras.....</i>	<i>6</i>
<i>Análise e Desenho de Cargos.....</i>	<i>6</i>
<i>Cargos no Setor Público</i>	<i>9</i>
<i>Plano De Carreira.....</i>	<i>10</i>
<i>Treinamento e Desenvolvimento</i>	<i>12</i>
<i>Treinamento.....</i>	<i>13</i>
<i>Conteúdo dos Treinamentos.....</i>	<i>16</i>
<i>Diagnóstico - Levantamento de necessidades</i>	<i>17</i>
<i>Programação.....</i>	<i>19</i>
<i>Execução do Treinamento - Métodos de Treinamento</i>	<i>21</i>
<i>Avaliação</i>	<i>22</i>
<i>Desenvolvimento de Pessoas.....</i>	<i>26</i>
<i>Classificação das Técnicas de Treinamento e Desenvolvimento</i>	<i>26</i>
<i>Técnicas de Treinamento quanto à finalidade ou ao uso.....</i>	<i>27</i>
<i>Técnicas de Treinamento quanto ao Tempo.....</i>	<i>27</i>
<i>Técnicas de Treinamento quanto ao Local de Aplicação</i>	<i>28</i>
<i>Treinamento e Desenvolvimento no Setor Público</i>	<i>29</i>
<i>Coaching e Mentoring</i>	<i>30</i>
<i>Educação corporativa.....</i>	<i>32</i>
<i>Diferença entre Educação Corporativa e Universidade Corporativa.....</i>	<i>36</i>
<i>Planejamento, desenvolvimento e objetivos do ensino.....</i>	<i>37</i>
<i>Avaliação</i>	<i>38</i>
<i>Pedagogia, Andragogia e Heutagogia.....</i>	<i>38</i>

<i>Educação à distância</i>	<i>40</i>
<i>Resumo</i>	<i>43</i>
<i>Questões Comentadas</i>	<i>51</i>
<i>Lista de Questões Trabalhadas na Aula</i>	<i>69</i>
<i>Gabarito.....</i>	<i>76</i>
<i>Bibliografia.....</i>	<i>77</i>

FORMAS DE CONTATO E ACESSO À DICAS E CONTEÚDOS GRATUITOS

Fórum de Dúvidas

Nós estaremos à sua disposição no **fórum de dúvidas** para tirar qualquer dúvida que possa surgir. Desta forma, fique à vontade para entrar lá e tirar suas dúvidas. Iremos respondê-las o mais rápido possível.



Canal no Telegram – www.t.me/rodrigorenno

Gostaria agora de te convidar para participar do meu **canal do Telegram**.

O **Telegram** é um aplicativo muito semelhante ao “whatsapp”. Contudo, o Telegram possui várias vantagens em relação ao “whatsapp”. As principais são as seguintes:

1. No Telegram, **as dicas e os materiais ficam sempre salvos no canal**, independente do momento que você ingressar no grupo. Assim, você vai ter acesso a tudo o que for postado no canal;
2. No Telegram, **posso mandar questões interativas e pesquisas**. Muitas vezes escolho os temas e tópicos que irei trabalhar depois de perguntar aos alunos do canal;
3. **Somente eu** (dono do canal), **posso mandar mensagens nele**. Portanto, você não ficará recebendo mensagens aleatórias de “bom dia”, “boa tarde” e “boa noite”. **Você receberá apenas conteúdos focados, diretos e objetivos**.

4. "Mas e se eu quiser participar?" - Se você quiser conversar e trocar ideias comigo ou outros alunos, você poderá participar também do grupo interno do canal, onde as mensagens são liberadas. Assim, só entra no debate interno quem quiser...

Criei esse canal no Telegram com o objetivo principal de poder estreitar a comunicação com você. Nele eu disponibilizo muitas dicas, vídeos novos, comento questões e envio conteúdos gratuitos, através de arquivos em texto, em áudio e em vídeo!



O link de acesso ao meu canal do Telegram é esse: <http://t.me/rodrigorenno>

O canal foi feito especialmente para você! Vai ser muito bom te ver por lá! 😊

Vamos para a aula?

Um grande abraço,
Rodrigo Rennó

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E CARREIRAS

Análise e Desenho de Cargos

Dentro do processo de aplicar pessoas em uma organização encontramos as atividades de desenho organizacional, análise e descrição dos cargos e a avaliação do desempenho dos funcionários.

Estas atividades se relacionam com a definição de quais serão as atividades que as pessoas farão no seu trabalho, e da orientação e avaliação de seu desempenho.

Um aspecto importante deste processo é a **descrição, análise e desenho dos cargos**. Um cargo é um somatório de atividades que devem ser executadas por uma pessoa, e que tem certa posição formal dentro do organograma da organização.

Segundo Chiavenato¹,

*"O cargo é uma **composição de atividades desempenhadas por uma** pessoa – o ocupante – que podem ser englobadas em um todo unificado e que figura em certa posição formal do organograma da empresa."*

O **desenho de um cargo** se relaciona com a definição de quais serão as atividades desempenhadas por seu ocupante, qual será seu nível de poder e quem serão seus interlocutores². Ou seja, **basicamente é a estruturação do cargo em si** e se relaciona com os métodos que serão utilizados para executar o trabalho e as relações de subordinação e supervisão.

Portanto, ao desenhar um cargo devemos distinguir as tarefas, as atribuições e a função que passará a compor este cargo. Além disso, iremos posicioná-lo no organograma e relacioná-lo com os demais cargos.

Desenhar um cargo significa definir quatro condições básicas³:

- ✓ O **conjunto de tarefas ou atribuições que o ocupante deverá desempenhar** (qual é o conteúdo do cargo);
- ✓ **Como as tarefas ou as atribuições deverão ser desempenhadas** (quais são os métodos e os processos de trabalho);
- ✓ **A quem o ocupante do cargo deverá se reportar** (responsabilidade), isto é, quem é o seu superior imediato;
- ✓ **Quem o ocupante do cargo deverá supervisionar ou dirigir** (autoridade), isto é, quem são os seus subordinados ou as pessoas que dele dependem para trabalhar.

Após o cargo ter sido "desenhado", ele pode ser alterado – **redesenhado**. Basta alterarmos algum aspecto destes acima. Quando alteramos as tarefas que o ocupante do cargo terá de fazer, estamos redesenhando o cargo.

¹ (Chiavenato, 2004)

² (Chiavenato, 2004)

³ (Ribas & Salim, 2013)

Outro exemplo de redesenho de cargos seria o **enriquecimento de cargos**, que ocorre quando aumentamos a dificuldade e ou a importância das tarefas, tornando o trabalho mais significativo.

Quando estamos analisando um cargo que já existe, pode ser necessária a **descrição e análise destes cargos**. Isto pode ocorrer quando a própria organização já não entende muito bem exatamente o que um cargo consiste ou quem deverá ocupá-lo. Passa a ideia de que o cargo é uma “caixa preta”.

De certa forma, a **descrição de um cargo** nada mais é do que a relação das atividades do seu ocupante: **o que ele faz, porque ele faz aquilo, como ele faz etc.** Desta maneira, é um retrato simplificado das responsabilidades e atividades desempenhadas no cargo – **dos aspectos intrínsecos do cargo**.

Já a **análise do cargo** se preocupa mais do **perfil desejado de seu ocupante**, ou seja, as capacidades, habilidades e conhecimentos necessários de um ocupante para desempenhar bem um cargo qualquer.

Trata de relacionar os requisitos necessários ao ocupante do cargo, dos **aspectos extrínsecos ao cargo**. De certa forma, busca determinar os requisitos físicos e mentais que o ocupante do cargo deve ter, as responsabilidades que o cargo lhe impõe e as condições em que o trabalho deve ser feito.

Chiavenato aponta os seguintes elementos que devem ser especificados na análise do cargo⁴:



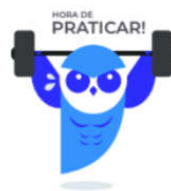
Abaixo, temos um resumo destes conceitos:

⁴ (Chiavenato, 2004)

Desenho	Descrição	Análise
<ul style="list-style-type: none"> Definição das tarefas a serem feitas; da sua responsabilidade e autoridade Posicionamento do cargo no organograma 	<ul style="list-style-type: none"> Descrição do conteúdo do cargo Relação das atividades do seu ocupante: o que ele faz, porque ele faz aquilo, como ele faz, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Requisitos dos ocupantes dos cargos Suas capacidades, habilidades e conhecimentos

A **orientação** ocorre após o processo de recrutamento e seleção. As pessoas chegam à empresa e necessitam de uma socialização, ou seja, de serem integradas no contexto da organização através de um processo de aclimação.

A **socialização**, portanto, é o processo pelo qual a empresa integra o novo membro à sua cultura e ao seu contexto operacional, de forma que possa se comportar de acordo com o esperado⁵. Portanto, o novo funcionário passa a conhecer melhor as normas e valores da empresa, bem como a sua cultura organizacional.



(TJ-AL – ANALISTA) A descrição de cargo é um processo de enumeração de tarefas ou atribuições que compõem o cargo: assim, permite a diferenciação entre os cargos existentes na organização.

Comentários

Perfeito. Na descrição de cargos iremos elencar os dados existentes sobre o cargo. De certa forma, a descrição de um cargo nada mais é do que a relação das atividades do seu ocupante: o que ele faz, porque ele faz aquilo, como ele faz etc. Desta maneira, é um retrato simplificado das responsabilidades e atividades desempenhadas no cargo.

Gabarito: correta

⁵ (Lima, 2005)

(TJ-AL – ANALISTA) Os requisitos mentais identificados na análise de cargo referem-se ao grau de instrução, à experiência anterior e às habilidades manuais e de concentração do ocupante do cargo em exame.

Comentários

O grau de instrução necessária e a experiência anterior são requisitos mentais, mas a concentração e as habilidades são requisitos físicos. Portanto, a frase está errada.

Gabarito: errada

Cargos no Setor Público

No setor público, a descrição de cargos acaba limitando a atuação dos funcionários, pois acaba criando certas “reservas” de cargos para algumas carreiras, sem preocupação com uma visão mais sistêmica por parte dos empregados.⁶

Assim, esta descrição dos cargos é bastante detalhada nas leis que regem as determinadas carreiras. Com isso, muitas vezes não há uma maior flexibilidade na administração de pessoal entre os órgãos e funções, consequentemente a rotação de funções quase não é utilizada.

Desde a Constituição Federal de 1988, não existe mais a transposição de cargos. Com isso, o profissional que queira desempenhar funções que não estejam previstas dentro da descrição de cargos de sua carreira deve prestar outro concurso público.

Assim, um analista da Receita Federal pode ser extremamente capacitado, mas não poderá executar certas atribuições que são “exclusivas” de auditores da Receita Federal. Essa limitação foi decorrente de óbvios abusos que essa transposição permitia, mas acabou “engessando” a gestão de pessoas.

A solução para muitos órgãos públicos foi passar a descrever seus cargos de forma mais ampla e genérica, e passaram a criar as chamadas carreiras horizontais, que podem ter exercício em qualquer órgão ou secretaria, como o caso dos gestores federais (especialistas em políticas públicas e gestão governamental).⁷

⁶ (Schikmann, 2010)

⁷ (Costin, 2010)

Plano De Carreira

Um plano de carreira é como um “caminho” estabelecido para que o profissional possa avançar sua carreira dentro da organização. É ele que estabelece as trajetórias possíveis de avanço nas carreiras, bem como os requisitos necessários para que cada pessoa possa se preparar para cada promoção e escolher seu “caminho”.

Esse documento deve estar disponível para todos os funcionários, mas é de responsabilidade da própria empresa confeccionar. Os planos de carreira podem ser desenvolvidos de acordo com diversas trajetórias⁸:

Estruturas em linha	Apresenta uma trajetória linear de desenvolvimento, não permitindo opções para outras trajetórias de carreira. O limite desse tipo de carreira corresponde a posições gerenciais, não existindo alternativas para os profissionais que preferem carreira técnica.
Linha de especialização	Fornece ao colaborador um plano de desenvolvimento em sua área de atuação.
Linha generalista	Propicia ao colaborador crescimento por meio do conhecimento profundo, de uma área específica, agregado ao conhecimento geral e menos profundo de outras áreas da organização.
Linha Hierárquica	É a mais comum nas organizações e culmina, obrigatoriamente, com os cargos gerenciais no topo da estrutura. Como as posições gerenciais são em menor número e dependem de vagas, inibem o desenvolvimento profissional, pois apenas algumas pessoas podem acessar essa carreira.
Estruturas paralelas	Dutra (1996) define carreira paralela como uma sequência de posições que uma pessoa pode assumir no interior de uma organização, orientada em duas direções, uma de natureza técnica e outra de natureza gerencial . Entre as carreiras paralelas, a mais comum é a carreira em Y , pois todos entram nas estruturas básicas da carreira e, em determinado momento, escolhem se querem seguir a carreira técnica ou a carreira gerencial.

Figura 1 - Trajetórias dos planos de carreira. Adaptado de: (Ribas & Salim, 2013)

Preste atenção nesta última trajetória, pois é a mais cobrada em provas de concurso. As carreiras em Y são aquelas em que cada membro da organização pode ser promovido na carreira como um técnico, sem que tenha necessariamente de assumir um cargo gerencial.

⁸ (Ribas & Salim, 2013)

Desta forma, teríamos uma “bifurcação” entre os cargos gerenciais e os técnicos (por isso o “Y”). Este tipo de carreira possibilita a manutenção daquele profissional que não tem um perfil gerencial e mantém ele fazendo o que tem efetivamente talento.

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

As pessoas não podem mais deixar de buscar seu aprimoramento constante. O ambiente de negócios muda constantemente e as organizações devem estar cada vez mais dinâmicas e competitivas para que possam sobreviver.

Assim sendo, as organizações necessitam **treinar** e **desenvolver** seus funcionários para que estes consigam ajudar a mesma a atingir seus objetivos estratégicos.

A primeira diferença que devemos entender entre o treinamento e o desenvolvimento é o espaço temporal. Ou seja, o **treinamento** é voltado para as tarefas e atividades **atuais** do funcionário. Desta maneira, é focado no presente.

Já o **desenvolvimento** é focado no **futuro**. Deste modo, se preocupa com as habilidades e capacidades que serão exigidas dos funcionários futuramente. Entretanto, tanto o treinamento quanto o desenvolvimento são processos de aprendizagem⁹.

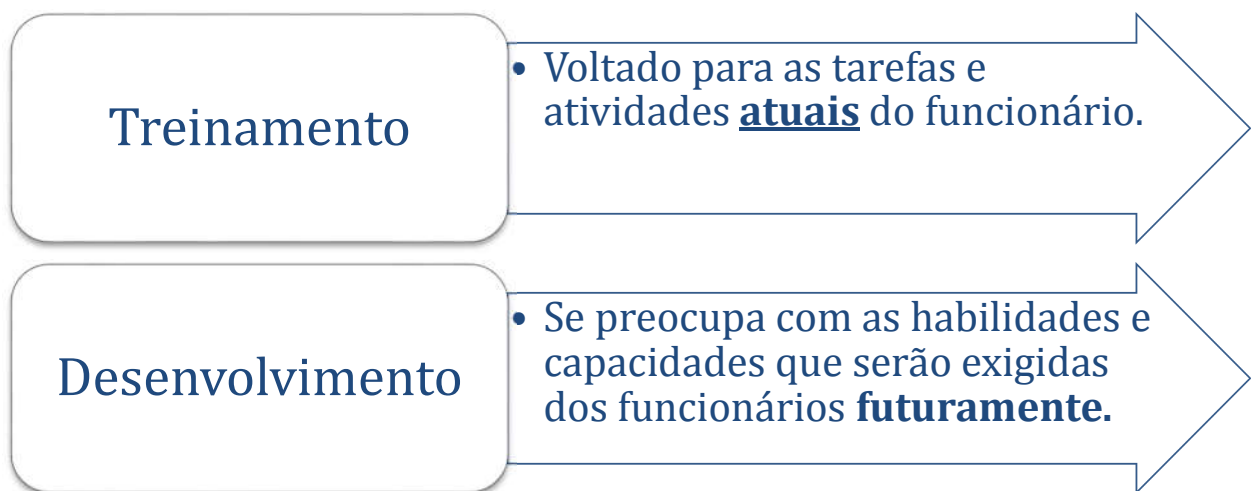
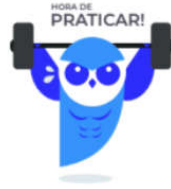


Figura 2 - Diferenças entre Treinamento e Desenvolvimento

No nível organizacional, temos a **aprendizagem organizacional**, que é o desenvolvimento de uma cultura voltada para o constante melhoramento das pessoas, de modo a sempre inovar e encarar novos desafios.

⁹ (Chiavenato, 2004)



(IEMA/ES - ADMINISTRADOR) As atividades de treinamento e desenvolvimento devem ser aplicadas apenas quando forem apresentadas deficiências na avaliação de desempenho do funcionário.

Comentários

Este item está errado, pois quando falamos de treinamento e desenvolvimento, estamos nos referindo não somente às necessidades atuais dos trabalhadores e da empresa (treinamento), mas às necessidades futuras (desenvolvimento).

Gabarito: errada

(MI – ASSISTENTE TÉCNICO) O treinamento, considerado um processo para desenvolver pessoas, é constituído de ações educacionais de longa duração que incluem manuais e roteiros.

Comentários

Esta questão apresenta uma “pegadinha” comum. O treinamento engloba, normalmente, ações educacionais de prazo mais curto. Quando estamos tratando de ações educacionais de longa duração, estamos falando de desenvolvimento, não de treinamento.

Assim sendo, o treinamento é feito no curto prazo. Já o desenvolvimento envolve ações de longo prazo.

Gabarito: errada

Treinamento

Como vimos acima, o treinamento é voltado para as necessidades atuais dos funcionários. De modo geral, podemos dizer que o treinamento envolve uma série de atividades e eventos planejados para construir competências nas pessoas que as ajudem a serem mais produtivas e criativas.

De acordo com Wexley¹⁰,

"Treinamento é o **esforço planejado** pela organização para **facilitar a aprendizagem** de comportamentos relacionados ao trabalho por parte dos seus empregados".

O treinamento **pode ser feito de modo informal ou de modo formal**. O treinamento informal é executado sem que tenhamos um planejamento, ferramentas e objetivos detalhados previamente.

Já o treinamento formal é previamente formatado e é mais estruturado, com uma metodologia mais complexa, que veremos abaixo. Assim, o treinamento é um processo cíclico, que é composto de quatro etapas¹¹:

Etapa	Descrição
Programação	Neste momento a equipe deve diagnosticar as necessidades de treinamento , além de escolher qual será o treinamento necessário, quando deverá ser efetuado, por quem e para quem, entre outros fatores. Desta forma, é o planejamento do processo de treinamento.
Organização	Nesta etapa os recursos necessários (desde instrutores, salas de aula, materiais, etc.) devem ser registrados, de forma que a organização possa reservar os recursos disponíveis e planejar a aquisição dos que ainda não tiver.
Implantação	É a execução do treinamento em si. Ou seja, nesta etapa o treinamento é efetuado.
Avaliação	Neste momento serão avaliados os resultados do treinamento, ou seja, se os objetivos foram ou não atingidos. Desta maneira, deverão ser medidos os efeitos do treinamento no comportamento dos funcionários no trabalho.

¹⁰ (Wexley, 1984) apud (Ribas & Salim, 2013)

¹¹ (Vilas Boas & Andrade, 2009)



Figura 3 - Etapas do Processo de Treinamento

Outros autores, como Chiavenato¹² e Marras¹³, consideram que o processo de treinamento tem as seguintes etapas:

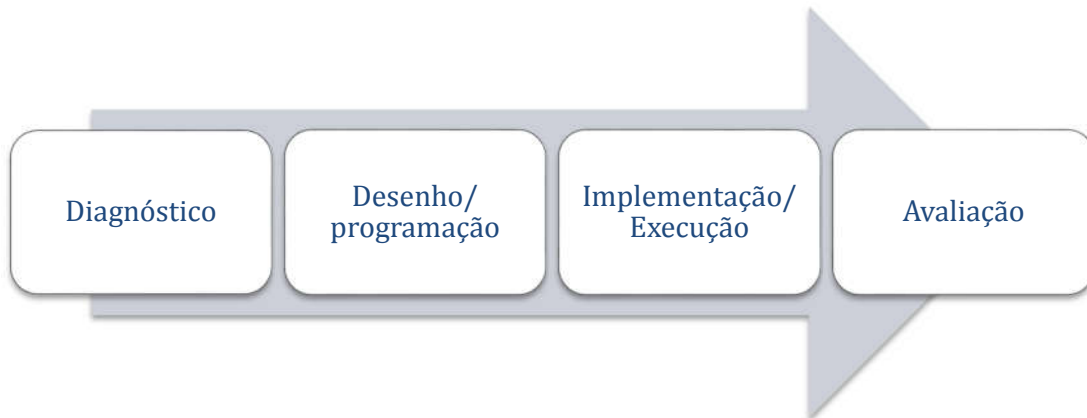


Figura 4 - Etapas do processo de treinamento de acordo com Chiavenato e Marras

Desta maneira, o processo de treinamento é iniciado pelo diagnóstico da situação atual. Após isso, a empresa tomará a decisão de qual será o método ou estratégia mais adequada para solucionar o problema.

A etapa seguinte seria a de executar as atividades de treinamento escolhidas e, finalizadas essas atividades, existiria a avaliação de todo o processo, com a medição dos resultados alcançados e aprimoramento do processo, se for o caso.

¹² (Chiavenato, 2004)

¹³ (Marras, 2011)

Conteúdo dos Treinamentos

De acordo com Chiavenato, o treinamento pode envolver diversos conteúdos diferentes¹⁴:

Conteúdo	Descrição
Transmissão de Informações	Repartir informações entre os treinandos, como um corpo de conhecimentos. Normalmente, as informações são genéricas, de preferência sobre o trabalho, como informações sobre a empresa, seus produtos e serviços, sua organização e políticas, regras e regulamentos etc.
Desenvolvimento de Habilidades	Principalmente habilidades, destrezas e conhecimentos diretamente relacionados com o desempenho do cargo atual ou de possíveis ocupações futuras. Trata-se de um treinamento orientado diretamente para as tarefas e as operações a serem executadas.
Desenvolvimento ou Modificação de atitudes	Geralmente, mudanças de atitudes negativas para atitudes mais favoráveis entre os trabalhadores, aumento da motivação, desenvolvimento da sensibilidade do pessoal de gerência e de supervisão quanto aos sentimentos e às reações das pessoas.
Desenvolvimento de Conceitos	O treinamento pode ser conduzido no sentido de eleva o nível de abstração e conceituação de ideias e filosofias , seja para facilitar a aplicação de conceitos na prática administrativa, seja para elevar o nível de generalização, desenvolvendo gerentes que possam pensar em termos globais e amplos.

Alguns autores ainda acrescentam a **construção de competências** neste rol. Para construir, precisamos avançar na construção de **conhecimentos, habilidades e atitudes** no trabalhador.

¹⁴ (Chiavenato) apud (Ribas & Salim, 2013)

Diagnóstico - Levantamento de necessidades

O **levantamento das necessidades de treinamento** (LNT) busca mapear quais são as principais carências de preparo dos funcionários da organização.

De acordo com Abbad et Al¹⁵, *as necessidades de treinamento são descrições de lacunas de competências no trabalho. As avaliações de necessidades objetivam diagnosticar necessidades a serem transformadas em objetivos instrucionais que facilitem o desenho de ações a atenderem as carências levantadas (em termos de preparo profissional) passadas, presentes ou futuras. **Busca-se identificar a diferença entre aquilo que a pessoa deveria saber e o que ela realmente sabe e faz.***

Naturalmente, os gestores vão querer investir nos aspectos ou competências “faltantes” que estão gerando os maiores impactos negativos. De acordo com Chiavenato¹⁶,

“Necessidades de treinamento são as carências de preparo profissional das pessoas, ou seja, a diferença entre o que uma pessoa deveria saber e fazer e aquilo que ela realmente sabe e faz”.

Portanto, os processos de treinamento da instituição deverão tentar eliminar essas carências de preparo. E como identificamos quais são essas carências?

O setor encarregado de mapear essas necessidades deverá montar um programa de estudo e pesquisa dessas necessidades. Esse trabalho costuma ser feito por meio de:

- Entrevistas com os próprios profissionais ou seus chefes;
- Aplicação de exames ou questionários;
- Observação em campo das atividades sendo executadas;
- Avaliação do desempenho dos funcionários;
- Aferição de problemas relacionados com as carências de treinamento, como: defeitos no processo produtivo, satisfação dos clientes, etc.

O levantamento das necessidades de treinamento é fundamental, pois dele dependem todas as demais ações do treinamento e definem quais serão as estratégias de ensino que serão escolhidas.

O LNT deve ser feito de forma contínua, pois a empresa é um organismo em constante mutação (mudança)¹⁷. As carências de preparo vão mudar com o tempo e com a rotatividade de pessoal. Deste modo, o levantamento das necessidades deve continuar a mapear as “lacunas” de competências que existem na empresa.

De acordo com Abbad et Al, o levantamento pode ser feito em três níveis de análise¹⁸:

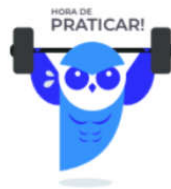
¹⁵ (Abbad , Freitas, & Pilati, 2006)

¹⁶ (Chiavenato, 2004)

¹⁷ (Marras, 2011)

¹⁸ (Abbad , Freitas, & Pilati, 2006)

Organização Total: o sistema organizacional	Análise Organizacional (aspectos da missão, visão e dos objetivos estratégicos que deverão ser atendidos);
Dos Recursos Humanos: o sistema de treinamento	Análise dos Recursos Humanos/ departamento (determinar quais os comportamentos, atitudes, conhecimentos e competências necessárias a partir do perfil das pessoas);
Das Operações e Tarefas: o sistema de aquisição de habilidades	Análise da Estrutura de Cargos (a partir do exame dos requisitos e especificações dos cargos quais são as habilidades, competência e destrezas que as pessoas deverão desenvolver).



(IEMA/ES - ADMINISTRADOR) O objetivo da política de desenvolvimento de recursos humanos é a promoção de treinamentos padronizados, com conteúdo idêntico para todos os membros da organização.

Comentários

Está frase não faz sentido, não é mesmo? Claro que um profissional que trabalha com vendas não terá o mesmo treinamento de um contador! O treinamento deve ser baseado nas necessidades da organização e as tarefas de cada cargo, e não um treinamento “padrão” para todo mundo.

Gabarito: errada

(EBSERH – PEDAGOGO) O Treinamento na empresa envolve as seguintes etapas:

- A) aplicação e diagnóstico.
- B) diagnóstico, elaboração do programa de treinamento, aplicação ou implementação, avaliação e acompanhamento.
- C) aplicação e avaliação.
- D) diagnóstico da realidade, aplicação e, por fim, o acompanhamento.
- E) diagnóstico, avaliação e acompanhamento.

Comentários

Mais uma questão sobre as etapas do treinamento. Como vimos, alguns autores, como Chiavenato e Marras, consideram que o processo de treinamento tem as seguintes etapas: diagnóstico, programação ou elaboração, execução e avaliação.

Gabarito: letra B

(BASA - ADMINISTRAÇÃO) O critério de escolha dos participantes de programas de treinamento, desenvolvimento e educação deve ser baseado no interesse demonstrado pelo empregado.

Comentários

Na verdade, a escolha deve ser feita tendo em vista principalmente as necessidades da organização, e não somente no interesse do funcionário. Com o mapeamento das competências necessárias para a empresa, o processo de treinamento e desenvolvimento tentará fechar estes "1 aps" (ou lacunas).

Gabarito: errada

Programação

Nesta etapa, o setor responsável pelo treinamento deverá construir um programa de ensino que seja coerente e coeso, voltado para a eliminação das deficiências de preparo mapeadas no LNT.

De acordo com Chiavenato, a programação do treinamento visa responder as seguintes perguntas ou ingredientes¹⁹:

¹⁹ (Chiavenato, 2004)

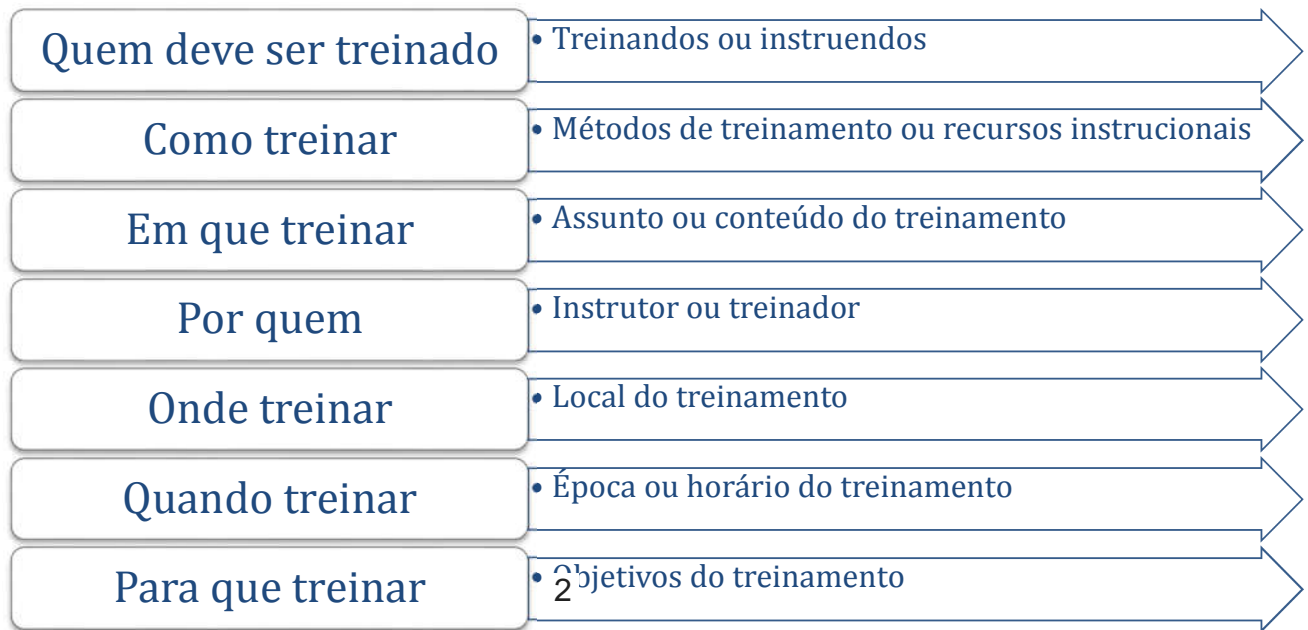


Figura 5 - A programação do treinamento. Adaptado de: (Chiavenato, 2004)



(TERMOBAHIA – TÉCNICO) O programa de treinamento deve estar associado às necessidades estratégicas da organização. À medida que o treinamento focaliza necessidades, lacunas, melhora as competências das pessoas e, conseqüentemente, o desempenho organizacional. Na programação do treinamento, estabelecer os métodos de treinamento significa definir:

- a) onde treinar.
- b) como treinar.
- c) quando treinar.
- d) em que treinar.
- e) por quem treinar.

Comentários

Quando estamos estabelecendo os métodos de treinamento, estamos definindo como iremos treinar os participantes.

Gabarito: letra B

Execução do Treinamento - Métodos de Treinamento

Existem diversas maneiras de se efetuar um treinamento. O treinamento pode visar o aumento de informações e de habilidades. Os treinamentos voltados para a disseminação de informações são: as leituras e a instrução programada²⁰.

A **leitura** é um método de mão única, em que um instrutor passa as informações a uma turma de alunos. Desta forma, é passada uma grande quantidade de informações. Entretanto, é uma “via de mão única”, pois acaba gerando uma postura passiva nos treinandos.

Já o método da **instrução programada** é uma técnica mais moderna, pois permite sua utilização por computadores. Assim, pode ser utilizada em qualquer lugar e de modo padronizado. Deste modo, as informações são intercaladas por perguntas (que vão indicando para o treinando se ele está absorvendo ou não o conteúdo).

Este método também é conhecido como **técnica de autoinstrução**. Existem dois sistemas de instrução programada. De acordo com Mello²¹:

*“O primeiro é o chamado **Sistema Linear ou Extrínseco**, que parte do princípio que o processo de aprendizagem dos treinandos ou alunos, é **inibido por erros**. Desta forma, esse sistema utiliza um esquema que tem sucessivos elementos das lições, utilizando pequenas e repetitivas informações. Já o segundo modelo, o **Sistema Ramificado ou Intrínseco**, tem por característica **lições maiores e mais complexas**, demandando mais esforço do treinando para assimilação. O material deste treinamento é concebido partindo do princípio que os **treinandos estarão prontos** para aplicar os ensinamentos em algum momento do programa, acarretando desta forma, a rápida percepção dos treinandos quanto aos resultados oriundos do seu desempenho.”*

Desta maneira, o primeiro sistema se baseia na noção de que os erros inibem o aprendizado das pessoas. Desta forma, as questões deveriam ser utilizadas de modo frequente, de modo que o aluno ainda estivesse com o conteúdo “quente” na cabeça.

Além destes métodos, existem os métodos voltados para o aumento das habilidades dos funcionários: o treinamento no cargo (*on the job training*) e as técnicas de classe.

O **treinamento no cargo**, como o próprio nome diz, ocorre no ambiente de trabalho. Pode ser feito através do fornecimento de informações e avaliações no contexto do trabalho, bem como a rotação de cargos (em que a pessoa passa a efetuar novas tarefas, aprendendo novos conhecimentos e habilidades), além de projetos especiais.

As **técnicas de classe** podem envolver dinâmicas de grupo, jogos de negócios e psicodramas, de modo a encorajar a interação entre as pessoas e a troca de experiências. É um método de mão-dupla, ao contrário da leitura²².

²⁰ (Chiavenato, 2004)

²¹ (Mello, 2009)

²² (Chiavenato, 2004)

Avaliação

Sem a avaliação do processo de ensino, estaremos sempre “atirando no escuro” e não iremos melhorar os resultados do processo. Não saberemos qual estratégia é melhor para cada tipo de instrumento pedagógico, que tipo de assunto é mais adequado para cada ferramenta, dentre outros aspectos.

Assim, somente com um sistema de avaliação eficaz poderemos ter o que chamamos de “*feedback*”, ou seja, a retroalimentação do sistema. **A avaliação possibilita a tomada de decisões sobre novos treinamentos e as alterações necessárias para que o ensino seja efetivo.**

Um dos principais objetivos da avaliação de programas de educação corporativa, deste modo, é a identificação da necessidade de melhoria do processo educacional existente e da necessidade ou não de novos cursos e instrumentos de ensino.

De acordo com Abbad et Al²³, a avaliação de treinamento é o subsistema mais complexo e possui cinco níveis:

Nível da Avaliação	Descrição
<i>Reação:</i>	O nível de satisfação dos participantes com a programação, o apoio ao desenvolvimento do curso, a aplicabilidade, a utilidade e os resultados do treinamento.
<i>Aprendizagem:</i>	Refere-se ao grau de assimilação e retenção dos conteúdos ensinados no curso, medido em termos dos escores obtidos pelo participante em testes ou provas de conhecimentos aplicados pelo instrutor ao final do curso.
<i>Comportamento no cargo:</i>	Utilização frequente, no trabalho , dos conhecimentos adquiridos, melhoria da qualidade do desempenho e diminuição do número de erros cometidos no trabalho, quanto aos efeitos do curso.
<i>Organização:</i>	Mudanças que podem ter ocorrido no funcionamento da organização em que trabalham os participantes da ação educacional.
<i>Valor final:</i>	Alteração na produção ou nos serviços prestados pela organização , ou outros benefícios, a partir dos efeitos da ação educacional.

²³ (Abbad, 1997) apud (Timóteo, 2009)

Naturalmente, a avaliação de reação é a mais fácil de executarmos, mas a que nos apresenta dados menos confiáveis. Os alunos podem ter “gostado” do curso, mas terem tido um aprendizado aquém das expectativas. Além disso, o conteúdo transmitido pode também ter sido inadequado.

Portanto, a avaliação deve também buscar medir o impacto do processo de ensino e os resultados pessoais e organizacionais após o processo educacional, ou seja, como o processo educacional afetou a “entrega” do funcionário.

Desta maneira, uma equipe de vendedores que passe por um curso de técnicas de venda deveria, naturalmente, apresentar uma melhora em seus números após este curso. Se isto não ocorrer, pode ser que o curso não tenha tido o impacto desejado pela organização.

Outra classificação conhecida é a de Kirkpatrick. Ele classifica a avaliação de aprendizagem em quatro níveis²⁴:

Nível da Avaliação	9	Descrição
<i>Avaliação de reação:</i>		Refere-se à satisfação com o programa , material didático, carga horária, instrutores e recursos.
<i>Avaliação da aprendizagem:</i>		Refere-se ao que os participantes aprenderam (observa o conhecimento adquirido pelos participantes ao final do treinamento, o que eles sabem a mais em relação ao que não sabiam antes).
<i>Mudança de comportamento (impacto ou desempenho):</i>		Avalia se participante colocou em prática no trabalho do conteúdo (avalia o que há de diferente no comportamento dos participantes após as intervenções do treinamento)
<i>Resultados:</i>		Avalia se a aplicação do conteúdo no trabalho foi capaz de causar impactos favoráveis no resultado da organização (avalia o impacto gerado na organização a partir das mudanças de comportamento ocorridas após a realização do treinamento).

Assim, os tipos de avaliação mais complexos e interessantes são aqueles que medem os resultados gerados pelo programa de ensino.

Finalmente, temos o modelo de Phillips²⁵. Para ele, a avaliação do processo de treinamento pode ser feita em cinco níveis:

²⁴ (Kirkpatrick) apud (Cartoni, 2011)

²⁵ (Phillips, 2003)

Nível	Descrição
Reação, Satisfação e Ação planejada	Mede a satisfação do participante com o treinamento , bem como sua intenção de aplicar o conhecimento no seu trabalho.
Aprendizado	Mede através de testes, provas e simulações o real aprendizado dos participantes com o treinamento.
Aplicação e Implementação	Mede se quanto do que foi aprendido pelos participantes foi aplicado no seu ambiente de trabalho.
Impacto no Negócio	Mede o quanto os resultados do negócio foram impactados com o programa de treinamento . Normalmente, mede fatores como: qualidade, tempo, custos e produtividade.
Retorno no Investimento (ROI)	Mede os benefícios monetários do programa de treinamento em relação aos custos do programa.

De acordo com Phillips, quando um programa de treinamento é executado ele deve gerar uma "cadeia de impacto" em diversos níveis, começando com o nível "reação/satisfação" e terminando no "ROI".

Dessa forma, um programa de treinamento deve gerar conhecimento aprendido (nível 2), que deve ser aplicado no ambiente de trabalho (nível 3) para produzir resultados concretos no negócio (nível 4).

Para ele, se não medirmos os resultados a cada nível, teremos dificuldade para concluir que os resultados alcançados pela instituição são realmente causados pelo investimento em treinamento.

Em relação ao modelo de Kirkpatrick, o modelo de Phillips foi uma evolução, pois a medição do ROI (retorno sobre o investimento) do programa de treinamento possibilita a comparação do investimento no treinamento em relação as outras alternativas de investimento da instituição.



(TRT-13ª REGIÃO – ANALISTA) Após um treinamento, foi aplicado um instrumento de avaliação que mede se o treinando está aplicando ou não em seu trabalho aquilo que lhe foi ensinado. Esse instrumento foi elaborado utilizando o critério do nível de a) desempenho.

- b) impressões.
- c) reações.
- d) aprendizado.
- e) interpretação.

Comentários

De acordo com a classificação de Kirkpatrick, temos os seguintes níveis²⁶:

- Avaliação de reação: refere-se à satisfação com o programa, material didático, carga horária, instrutores e recursos.
- Avaliação da aprendizagem: refere-se ao que os participantes aprenderam (observa o conhecimento adquirido pelos participantes ao final do treinamento, o que eles sabem a mais em relação ao que não sabiam antes).
- Mudança de comportamento (impacto ou desempenho): avalia se participante colocou em prática no trabalho do conteúdo (avalia o que há de diferente no comportamento dos participantes após as intervenções do treinamento)
- Resultados: avalia se a aplicação do conteúdo no trabalho foi capaz de causar impactos favoráveis no resultado da organização (avalia o impacto gerado na organização a partir das mudanças de comportamento ocorridas após a realização do treinamento).

Como a banca está mencionando que o instrumento de avaliação está medindo “se o treinando está aplicando ou não em seu trabalho aquilo que lhe foi ensinado”, estamos nos referindo à avaliação de comportamento (ou ainda de impacto ou desempenho).

Gabarito: letra A

(CORREIOS - ANALISTA) A avaliação de desempenho dos funcionários realizada durante o treinamento possibilita a obtenção de indicadores para a verificação da efetividade da atividade proposta.

Comentários

A avaliação de um treinamento é fundamental para que o processo possa ser avaliado e melhorado. Sem que saibamos como os funcionários estão desempenhando suas tarefas e quais foram as habilidades, conhecimentos e atitudes aprendidas no processo de ensino, não temos como fazer as necessárias alterações.

Gabarito: correta

²⁶ (Kirkpatrick) apud (Cartoni, 2011)

Desenvolvimento de Pessoas

O desenvolvimento de pessoas, como já vimos, tem uma perspectiva de médio e longo prazo. O foco não é o de se preocupar com as tarefas imediatas, mas sim o de preparar os indivíduos para os desafios futuros – gerar nestas pessoas as competências para que possam gerar valor em longo prazo na organização.

Assim, o objetivo do desenvolvimento é o da carreira do empregado, na sua capacitação para enfrentar os desafios futuros na organização.

Este processo é fundamental para a instituição, pois somente com o desenvolvimento dos seus colaboradores é que a organização poderá atingir seus objetivos e obter e manter vantagens competitivas frente aos seus concorrentes.

Uma organização pode ter uma postura **reativa ou prospectiva** (ou proativa) na definição de suas necessidades de treinamento e desenvolvimento. Se a empresa espera que ocorra uma falha ou uma deficiência nos conhecimentos e habilidades dos funcionários para agir, tem uma **postura reativa**.

Já se a organização busca **se antecipar aos desafios futuros** está adotando uma **postura prospectiva**, pois quando o futuro chegar já deverá estar preparada para as novas demandas.

De acordo com Vilas Boas²⁷, as ferramentas que são utilizadas para o desenvolvimento de pessoas incluem: *coaching*, gestão de carreira, rotação de funções, responsabilidade social, o treinamento em si, *feedback*, gestão do desempenho, *mentoring* e programas de *trainee*.

Classificação das Técnicas de Treinamento e Desenvolvimento

Temos diversas técnicas de treinamento e de desenvolvimento. Vamos ver abaixo as principais em termos de cobrança em concursos:

²⁷ (Vilas Boas & Andrade, 2009)

Técnicas de Treinamento quanto à finalidade ou ao uso

As técnicas quanto ao uso podem ser classificadas como: de conteúdo, de processo e mistas²⁸.

Técnicas	Descrição
Conteúdo	Desenhadas para transmissão de conhecimento (leituras, vídeo, instrução programada).
Processo	Desenhadas para mudar atitudes (<i>role-playing</i> , simulações, dinâmicas de grupo).
Mistas	Por meio delas são transmitidas informações e procura-se mudar atitudes e comportamentos (estudos de caso, simulações e jogos, treinamento de iniciação, rotação de cargos).

Cabe ressaltar que a aplicação de uma modalidade ou técnica não exclui, necessariamente, as demais.

Técnicas de Treinamento quanto ao Tempo

As técnicas de treinamento quanto ao tempo podem ser classificadas como: treinamento de indução (ou de integração à instituição) e treinamento depois do ingresso no trabalho.

Técnicas	Descrição
Treinamento de Indução ou Integração	Busca a integração e a adaptação do novo funcionário aos procedimentos e políticas, bem como à cultura da instituição.
Treinamento depois do ingresso no trabalho	Realizado quando o profissional já está trabalhando na organização e pode ser feito tanto dentro como fora das suas instalações.

²⁸ (Ribas & Salim, 2013)

Técnicas de Treinamento quanto ao Local de Aplicação

As técnicas quanto ao local do trabalho podem ser: dentro ou fora do ambiente de trabalho. Abaixo, podemos ver as principais técnicas de cada ambiente²⁹:

Aplicadas internamente (<i>on the job</i>)	Aplicadas fora do ambiente de trabalho
Rotação de cargos	Vídeos
Enriquecimento de cargos	Palestras e conferências
Treinamento por instrução no próprio cargo	Seminários e Workshops
Orientação da chefia	Aulas expositivas
Estabelecimento de metas e avaliações	Jogos empresariais
Participação em grupos e comitês	Dramatizações e Simulações
	Estudos de casos
	Discussão em grupos, painéis, debates, etc.



(TRT- 8ª REGIÃO – ANALISTA) As técnicas de treinamento desenhadas para mudar atitudes, desenvolver consciência de si e dos outros, e desenvolver habilidades interpessoais são consideradas técnicas de treinamento orientadas para:

- a) o conteúdo.
- b) o processo.
- c) a aprendizagem técnico-operacional.
- d) o tempo.
- e) o comportamento.

Comentários

²⁹ (Ribas & Salim, 2013)

A banca está pedindo o conhecimento da classificação do treinamento orientada quanto ao uso. As técnicas quanto ao uso podem ser classificadas como: de conteúdo, de processo e mistas³⁰.

Como a banca mencionou que as técnicas são “desenhadas para mudar atitudes, desenvolver consciência de si e dos outros, e desenvolver habilidades interpessoais”, estamos falando das técnicas de processo.

Gabarito: letra B

Treinamento e Desenvolvimento no Setor Público

A capacitação dos servidores públicos deve ser feita de modo continuado, pois como os desafios e demandas requeridos dos órgãos públicos vão mudando com o tempo, da mesma forma as competências dos funcionários devem acompanhar esta evolução³¹.

Infelizmente, nas últimas décadas boa parte dos investimentos federais (como o caso do investimento em TI no Siape) não foi direcionada para o treinamento e desenvolvimento dos servidores, mas em sistemas de pagamento e melhorias no controle burocrático³².

Uma das iniciativas recentes do governo federal que busca corrigir este panorama foi a instituição da **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP)**, que busca atingir os seguintes objetivos³³:

I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;

II - desenvolvimento permanente do servidor público;

III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;

IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e

V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.”

De acordo com o PNDP³⁴, as estratégias de implementação da política devem englobar:

- Gestão por competência como referência da política;
- Priorização de capacitação das áreas de RH e de cargos de direção;
- Reconhecimento do papel das escolas de governo;

³⁰ (Ribas & Salim, 2013)

³¹ (Schikmann, 2010)

³² (Pires & al., 2005)

³³ Decreto nº 5.707/2006

³⁴ Fonte: <http://www.enap.gov.br/downloads/pndp.pdf>

- Criação do Comitê Gestor da Política que acompanha e orienta as ações de capacitação;
- Incentivo às capacitações promovidas pelas próprias instituições e ampla divulgação das oportunidades.

Deste modo, a gestão por competências passou a ser o foco dos esforços de capacitação. Os órgãos devem mapear suas competências internas e as competências necessárias para poderem determinar suas ações de desenvolvimento.

Assim, para atingir estes objetivos os entes governamentais devem se utilizar das Escolas de Governo, necessárias desde a Emenda Constitucional nº 19/98, que instituiu a criação destas escolas³⁵:

"§ 2º A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados."

Estas escolas são instituições criadas pelos diversos entes governamentais para capacitar e formar seus servidores e funcionários.

A criação do comitê da política é também uma estratégia fundamental, pois o Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal irá promover a disseminação da política entre os dirigentes dos órgãos e das entidades, os titulares das unidades de recursos humanos, os responsáveis pela capacitação, os servidores públicos federais e suas entidades representativas.

Dentre as vantagens esperadas da política, temos as seguintes³⁶: a sistematização do plano de desenvolvimento de acordo com as necessidades reais e não por pedidos aleatórios, a formação de bancos de talentos, a construção de modelos informais de capacitação e desenvolvimento (com custo mais baixo) e uma maior motivação do servidor, pois este se sentirá responsável pelo seu próprio desenvolvimento.

Coaching e Mentoring

O **coaching** é um termo derivado da palavra "coach" ou treinador em inglês. A ideia é a de um profissional mais experiente que possa ajudar o desenvolvimento de outro menos experiente.

³⁵ CF/88, artigo nº 39

³⁶ Fonte: <http://www.enap.gov.br/downloads/pndp.pdf>

Através da orientação, esse profissional busca desenvolver as capacidades do indivíduo de resolver seus próprios problemas, acreditar mais nas suas competências, e a conseguir atingir seus objetivos.

Portanto, **um coach é um guia**, um treinador do funcionário. É alguém que orientará essa pessoa na gestão de sua carreira e no seu desenvolvimento.

Já o **Mentor** (quem faz o *mentoring*) é também um orientador, mas ao contrário do *Coach*, não é um superior hierárquico. Este profissional preocupa-se com o desenvolvimento progressivo do funcionário no longo prazo, com foco no desenvolvimento psicológico do indivíduo e no aconselhamento.

Outra diferença aparece no caráter de **longo prazo** do *mentoring*, ao passo que **o coaching também tem um foco nas ações de curto prazo e nas atividades atuais do funcionário**.

Os principais autores diferenciam estes dois papéis também pelo caráter externo do *mentoring*, mas existem autores que consideram exatamente o contrário³⁷.

Entretanto, a “jurisprudência de banca” atual indica que o *mentoring* é feito por um profissional externo e o coaching é feito por um profissional interno.



(ANA – ANALISTA) Considerações à parte sobre o uso de anglicismos, a ação de Recursos Humanos que se caracteriza pela condução ativa de uma pessoa por seu superior imediato, com foco nas ações de curto prazo e no cotidiano, com vistas a impulsionar o trabalho atual, denomina-se:

- a) Headhunting.
- b) Outplacement.
- c) Coaching.
- d) Mentoring.
- e) Counseling

Comentários

Vejam como a banca considerou o papel de um orientador interno como sendo o conceito de coaching. Este profissional realmente é o responsável pelo

³⁷ (Vilas Boas & Andrade, 2009)

aconselhamento e a condução ativa de outro membro, com o objetivo de prepará-lo para assumir maiores responsabilidades e capacitá-lo a atingir seus objetivos.

Gabarito: letra C

(TERMOBAHIA – TÉCNICO) O desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que com o treinamento. Ocorre, por exemplo, quando executivos de uma empresa estejam exercendo influência sobre o desenvolvimento pessoal e o planejamento de carreira de algum jovem, ou seja, estejam apoiando o desenvolvimento profissional e humano de um aprendiz na compreensão de questões mais amplas e estratégicas. O sistema de suporte ao desenvolvimento de pessoas, fora do cargo, exemplificado acima, é considerado do tipo:

- a) workshop
- b) rotação de cargos
- c) mentoring
- d) reunião de confrontação
- e) aprendizagem prática

Comentários

O Mentor (quem faz o mentoring) é também um orientador, mas ao contrário do Coach, não é um superior hierárquico. Este profissional preocupa-se com o desenvolvimento progressivo do funcionário no longo prazo, com foco no desenvolvimento psicológico do indivíduo e no aconselhamento.

Gabarito: letra C

EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Qualquer organização necessita de pessoas para atingir seus objetivos. Naturalmente, estas pessoas precisam ter as competências que a empresa necessita para poder entregar produtos e serviços aos seus clientes em condições de vantagem perante seus concorrentes. Sem isso, nenhuma empresa prospera.

O problema é que as pessoas não chegam “prontas” ao mercado de trabalho! As instituições de ensino estão pouco preparadas para formar os indivíduos para enfrentar os novos

desafios do mundo moderno e em significativa falta de “sintonia” com a dinâmica empresarial.

O resultado é que, cada vez mais, as empresas necessitam desenvolver estes seus novos membros de acordo com as competências que serão exigidas deles dentro do ambiente de trabalho.

Atualmente, vivemos a “Era do Conhecimento”. Para que as empresas adquiram e mantenham uma vantagem competitiva, o seu capital humano deve ser diferenciado.

Assim, o baixo investimento em capacitação e qualificação da força de trabalho de uma organização é uma das maiores dificuldades que estas encontram para que possam desenvolver-se.

Antigamente, as principais empresas investiam em centros de treinamento e desenvolvimento. Com um cenário de mudanças constantes nas habilidades, conhecimentos e atitudes necessários para o sucesso organizacional, esses centros de T&D passaram a ser vistos como ultrapassados.

Não podemos mais ter uma mentalidade reativa, esperando que as escolas tradicionais “entreguem” profissionais adaptados às necessidades e desafios crescentes das empresas.

A Educação Corporativa – EC - veio suprir essa lacuna.

De acordo com Eboli³⁸,

“A educação corporativa é um sistema de formação de pessoas pautado por uma gestão de pessoas com base em competências, devendo, portanto, instalar e desenvolver nos colaboradores (internos e externos) as competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio, promovendo um processo de aprendizagem ativo e permanente vinculado aos propósitos, valores, objetivos e metas empresariais”.

Assim, as empresas criaram suas próprias escolas e universidades, voltadas para as necessidades reais e potenciais destas mesmas empresas.

A educação passou a ser feita “sob medida”, e os objetivos estratégicos da empresa são os verdadeiros guias dos processos educacionais³⁹.

Segundo Meister⁴⁰, **o modelo de educação corporativa é sustentado por cinco grandes forças do cenário global: o surgimento da educação por processos, horizontalizada e flexível; a emergência da gestão do conhecimento; a volatilidade da informação e a obsolescência do conhecimento; o foco na empregabilidade: educar para o trabalho, não para o emprego; e a mudança no foco da educação geral.**

De acordo com a autora:

“As empresas mais bem-sucedidas, ao invés de esperar que as escolas tornem seus currículos mais relevantes para a realidade empresarial, resolveram percorrer o caminho inverso e trouxeram a escola para dentro da empresa. Abandonaram o paradigma de que a educação seria um capítulo da responsabilidade social da empresa e passaram de forma muito pragmática a entender que o diferencial decisivo de competitividade reside no nível de capacitação

³⁸ (Eboli, 2004) apud (Eboli, 2010)

³⁹ (Cruz, 2010)

⁴⁰ (Meister, 1999) apud (Cruz, 2010)

em todos os níveis de seus funcionários, fornecedores principais, clientes e até mesmo membros da comunidade onde atuam. ”

Assim sendo, a Educação Corporativa deve ser um processo contínuo de aprendizagem voltado para o atingimento dos objetivos estratégicos da organização.

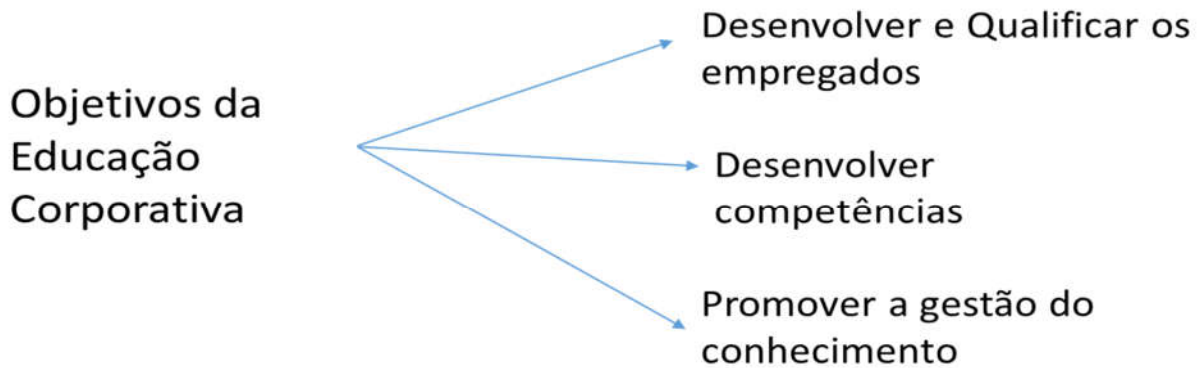


Figure 1 - Objetivos da Educação Corporativa

Dentro de uma análise das competências necessárias ao sucesso da empresa, deve ser montado um sistema de educação e desenvolvimento dos funcionários e colaboradores.

Portanto, com a Educação Corporativa as empresas passam a atuar diretamente na educação dos seus funcionários, deixando uma postura passiva para uma proativa.

Para o desenvolvimento de um sistema de EC, deve existir um **projeto pedagógico**. Esse projeto deve ser formalizado em um documento, que contém seus objetivos, diretrizes e ações. Ele também inclui as características da comunidade envolvida e as exigências legais.

Assim, um projeto pedagógico pretende impactar a vida de uma comunidade, e deve ser construído de forma participativa e de forma que possa envolver a sociedade a ser impactada.

Assim, **o projeto pedagógico de uma EC é também político**, pois nele a instituição de ensino (ou organização) expressa sua filosofia de ensino e este deve estar alinhado aos objetivos estratégicos da organização.

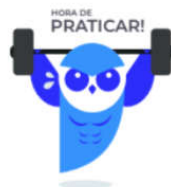
De acordo com Marisa Eboli⁴¹, existem sete princípios da Educação Corporativa. Estes são:

Princípios	Descrição
Competitividade	A organização deve buscar aumentar sua competitividade através da educação. Esta irá aumentar as competências dos funcionários e a empresa, com empregados mais capazes, alcançará vantagens frente aos seus competidores;

⁴¹ (Eboli, 2010)

Perpetuidade	a organização deve entender a educação não só como um processo de desenvolvimento e realização do potencial intelectual, físico e espiritual em cada membro, mas também como um processo de reprodução ou até mesmo transformação das crenças e valores organizacionais, de modo a perpetuar a existência da empresa;
Conectividade	A empresa deve incentivar a troca de experiências, informações e conhecimentos de modo que esta interação dos membros com seus pares dentro e fora da empresa de maneira que ocorra uma melhora na gestão de conhecimentos da organização;
Disponibilidade	A aprendizagem deve ocorrer facilmente e a qualquer hora, de modo que os conhecimentos sejam disponibilizados e acessados a qualquer hora, de maneira rápida e fácil;
Cidadania	Deve existir um estímulo ao exercício de uma cidadania individual e corporativa, de modo que os membros tenham capacidade de refletir sobre sua realidade e propor mudanças contínuas, além de atuarem com ética e responsabilidade corporativa;
Parceria	O desenvolvimento contínuo das competências dos colaboradores é uma tarefa complexa. Assim, a organização deve criar e manter parcerias internas e externas de modo a educar seus membros;
Sustentabilidade	A educação corporativa deve ser um centro gerador de resultados para a organização, sempre agregando valor ao negócio. Além disso, deve buscar parceiros e recursos externos, sempre que possível para que seja autossustentável.

Os recursos educacionais podem até incluir o modelo de sala de aula, mas estes não devem ser prioritários! Atualmente a tecnologia EAD (Ensino à Distância) está sendo cada vez mais utilizada.



(ANAC – ANALISTA) As ações da educação corporativa são voltadas basicamente aos funcionários e aos colaboradores, não atingindo os fornecedores e a comunidade em geral.

Comentários

Negativo. A educação corporativa não se limita aos funcionários de uma organização. Podemos atender a fornecedores, parceiros e até o público externo.

Gabarito: Errada

Diferença entre Educação Corporativa e Universidade Corporativa

Muitas vezes as bancas utilizam o conceito de Universidade Corporativa e o de educação corporativa como sinônimos, mas eles são conceitos distintos.

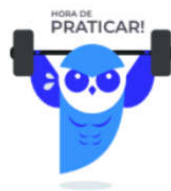
Uma Universidade Corporativa é uma entidade, uma corporação, com estrutura montada, com identidade visual própria da organização que a criou. Seria uma escola da organização, que fica encarregada de implementar as ações de educação corporativa desta instituição.

Como exemplo, temos a Unibacen (UNIBC), a Universidade do Banco Central. Esta unidade foi criada em 2004 pelo banco para melhorar a educação dos seus servidores.

De acordo com Allen⁴²,

"Uma universidade corporativa é uma entidade educacional que funciona como uma ferramenta estratégica desenhada com o fim de ajudar a organização-mãe a atingir sua missão, por intermediário da condução de atividades que cultivem a sabedoria, o conhecimento e a aprendizagem individual e organizacional."

De certa forma, podemos afirmar que as Universidades Corporativas buscam institucionalizar a educação corporativa de uma empresa ou órgão público.



(MPU – TÉCNICO) A educação corporativa pode ser entendida como uma entidade educacional que funciona como ferramenta estratégica para ajudar a organização a cumprir sua missão.

Comentários

⁴² (Allen, 2002) apud (Ribas & Salim, 2013)

A educação corporativa não é uma entidade. Este seria o conceito de uma universidade corporativa.

Gabarito: Errada

Planejamento, desenvolvimento e objetivos do ensino

A educação corporativa deve ser montada com base na gestão por competências e esta, por conseguinte, busca gerar as competências necessárias para que a organização alcance de sua missão, visão e seus objetivos estratégicos.

De acordo com Moraes e Eboli⁴³, as principais fases da concepção de um projeto de educação corporativa são quatro: alinhamento dos aspectos estratégicos, o mapeamento das competências, validação estratégica do projeto e criação das escolas.

Desta maneira, o primeiro passo que deve ser dado para criarmos um programa de EC é exatamente o alinhamento entre os aspectos estratégicos da empresa e o sistema de educação corporativa⁴⁴.

Este alinhamento proporcionar uma noção clara de quais são os desafios da instituição, de modo que todos os membros saibam onde os esforços devem ser concentrados.

A segunda fase seria o mapeamento das competências da organização, o que dará uma ideia de quais são as áreas críticas da empresa e suas deficiências - que devem ser o "alvo" do sistema de ensino.

Na terceira fase, a validação estratégica do projeto de educação corporativa, os objetivos gerais do sistema de ensino são definidos, bem como os instrumentos que serão utilizados, suas diretrizes e os fatores críticos de sucesso.

Neste ponto o planejamento das ações fica mais claro. A empresa deverá construir soluções de ensino que sejam adequadas aos seus objetivos.

Assim, o sistema deverá ser desenhado, a modalidade do ensino determinada (presencial ou à distância) e os conteúdos temáticos devem ser detalhados.

Finalmente, a quarta fase engloba a criação das escolas do sistema de educação corporativa. As escolas ou centro de formação dos funcionários (também chamadas de Universidades Corporativas) devem ter seus objetivos e programas educacionais de forma a cumprirem sua

⁴³ (Moraes & Eboli, 2010)

⁴⁴ (Moraes & Eboli, 2010)

função e possibilitarem o desenvolvimento nas pessoas das competências necessárias para que as empresas atinjam seus resultados desejados.

Avaliação

Sem a avaliação do processo de ensino, estaremos sempre “atirando no escuro” e não iremos melhorar os resultados do processo. Não saberemos qual estratégia é melhor para cada tipo de instrumento pedagógico, que tipo de assunto é mais adequado para cada ferramenta, dentre outros aspectos.

Assim, somente com um sistema de avaliação eficaz poderemos ter o que chamamos de “*feedback*”, ou seja, a retroalimentação do sistema. A avaliação possibilita a tomada de decisões sobre novos treinamentos e as alterações necessárias para que o ensino seja efetivo.

Um dos principais objetivos da avaliação de programas de educação corporativa, deste modo, é a identificação da necessidade de melhoria do processo educacional existente e da necessidade ou não de novos cursos e instrumentos de ensino.

Pedagogia, Andragogia e Heutagogia

Quando estamos falando de educação de empregados de uma empresa, ou educação corporativa, devemos conhecer as diferenças entre a educação de crianças e a educação de adultos. Todos nós conhecemos o termo “pedagogia”, não é mesmo?

A pedagogia pode ser definida como “a arte de ensinar as crianças”⁴⁵. Neste tipo de processo de aprendizagem, o professor tem um papel central, pois define o que deve ser ensinado, como o conhecimento será transmitido e como o processo de ensino será avaliado.

Já os alunos – crianças – não trazem uma grande bagagem de conhecimentos e experiências, naturalmente. Deste modo, o ensino é padronizado – todos terão de aprender basicamente as mesmas coisas.

⁴⁵ Fonte: Curso de capacitação de tutores da ESAF

Assim, o currículo das matérias e temas a serem aprendidos é padronizado e segue um padrão do que seria exigido pela sociedade. A orientação do ensino é voltada para cada tema ou matéria.

Já a **Andragogia** seria a “arte de ajudar os adultos a aprenderem”⁴⁶. Perceberam a diferença nas definições? Isto decorre do fato que o ensino deixa de ser centrado no professor para ser focado nas necessidades do aluno.

Este último deve entender suas deficiências e necessidades para escolher qual método de ensino de adapta melhor aos seus objetivos. Por outro lado, este aluno já absorveu uma quantidade considerável de conhecimentos e traz uma bagagem de experiências que podem e devem ser compartilhadas no processo de aprendizagem.

Assim sendo, o ensino é orientado principalmente para os problemas e temas enfrentados pelos funcionários. O aluno deve aprender realmente o que será utilizado por ele em seu trabalho.

Finalmente, a **Heutagogia** seria um conceito relacionado com o ensino à distância – EAD. Neste método o ensino é responsabilidade exclusiva do aluno. É ele que determina o que será estudado e como o processo de aprendizagem será executado.

Naturalmente, o ensino será autodirigido. O próprio aluno determinará o tempo e a abrangência dos temas a serem aprendidos. Além disso, este estudante conta com uma infinidade de conhecimentos disponíveis no mundo digital para poder se desenvolver.

Abaixo, temos um resumo dos três métodos:

⁴⁶ Fonte: Curso de capacitação de tutores da ESAF

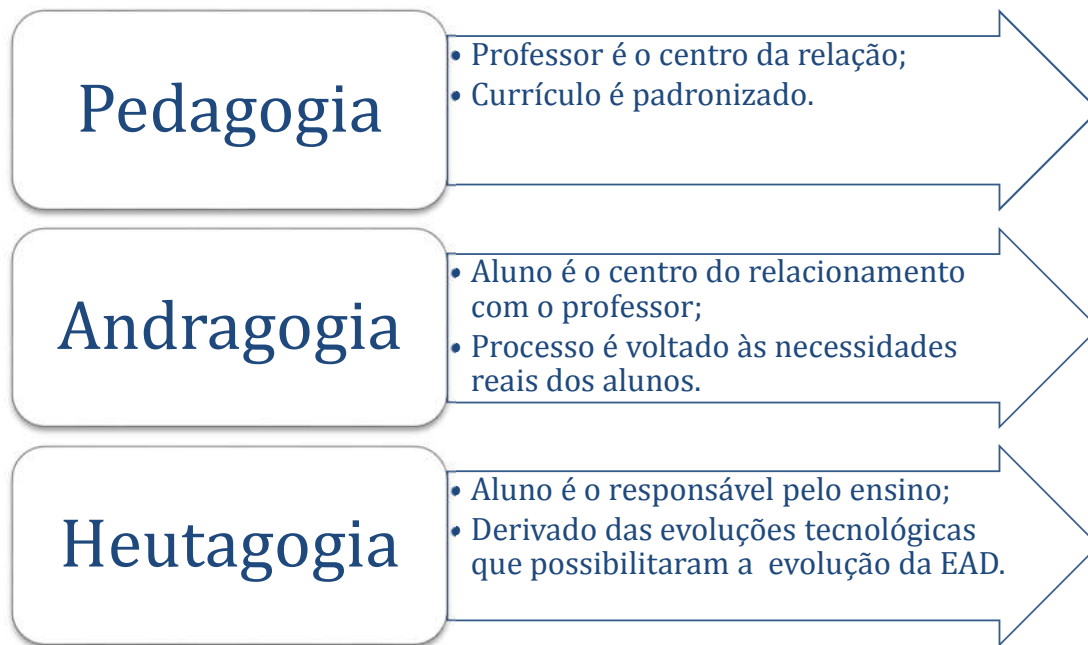


Figura 6 - Diferenças entre a Pedagogia, Andragogia e Heutagogia.

Educação à distância

A Educação à Distância **não apareceu com a Internet**. Antigamente, as empresas e as pessoas já se utilizavam de cursos por carta, por rádio, pela televisão, dentre outros meios que dispensavam a presença física de alunos e professores em um mesmo local.

Entretanto, o aparecimento da rede mundial de computadores e dos microcomputadores possibilitou uma explosão no uso dessa ferramenta de ensino.

Atualmente, podemos utilizar recursos multimídia, bem como testes automáticos, simulações e uma interação com os professores que não era possível com os métodos anteriores.

Estas tecnologias de informação e comunicação são cada vez mais utilizadas para conectar as pessoas e estão moldando o ambiente de trabalho neste novo século.

Além disso, geram economias de tempo e recursos para empresas e indivíduos, que podem ter acesso aos melhores educadores e as melhores práticas com uma fração do custo que teriam anteriormente.

No setor público, existem atualmente muitos órgãos que fornecem cursos nos moldes EAD para servidores e até indivíduos que não trabalham no setor público, como a ENAP, a ESMPU, o Senado Federal, dentre diversos outros.

A Educação à Distância pode funcionar desde na forma **síncrona** (quando existe uma interação direta com o professor) ou na forma **assíncrona** (em que não ocorre essa interação em tempo real, ou “online”).

Esta última forma, que tem sido mais utilizada, possibilita ao funcionário (e ao instrutor) escolher o momento de dedicar-se ao processo de aprendizado. Não é necessário estar disponível em um horário predeterminado. O conteúdo está disponível na internet e você o acessa quando quiser.

Assim, o EAD proporciona, ao mesmo tempo, atender a um público imenso de pessoas simultaneamente (comunicações massivas – de massa), como dá a oportunidade de cada indivíduo aprender ao seu modo, de maneira individualizada.

Cada pessoa acessa ao conteúdo no horário que lhe melhor couber e dedica o tempo que for necessário, de acordo com suas necessidades e interesses. Deste modo, o profissional pode aprender até mesmo no local de trabalho e no horário livre que dispõe entre suas tarefas.

A atividade normal do funcionário pode, assim, ser compatibilizada com a participação em um curso a ser realizado no seu próprio ambiente de trabalho, com redução de custos e de tempo no deslocamento.

Desse modo, a EAD consegue atender a empresas de todos os portes (pequenas, médias e grandes). Através da utilização de seus recursos, as organizações conseguem atingir pessoas que estão dispersas em um grande território de um modo mais fácil e mais barato. Não é por acaso que a utilização do EAD tem crescido no mundo todo.

Outro aspecto interessante é a possibilidade de pôr pessoas dispersas em contato uma com as outras, facilitando a colaboração (troca de experiências) e o aprendizado coletivo.

Assim, não é nenhuma surpresa o crescimento explosivo do uso dessa modalidade de ensino, tanto pelas empresas quanto por indivíduos em busca de seu aprimoramento pessoal.

Existem diversas definições do que seria a educação à distância. De acordo com Holmberg⁴⁷,

*"A expressão 'educação à distância' cobre as **distintas formas de estudos** em todos os níveis que **não se encontram sob a contínua e imediata supervisão dos tutores**, presentes com seus alunos na sala de aula, mas, não obstante, se beneficiam do planejamento, orientação e acompanhamento de uma organização tutorial".*

Já de acordo com o Decreto nº 5.622 de 19 de dezembro de 2005, a educação à distância poderia ser definida como:

*"Art.10. Para os fins deste Decreto, caracteriza-se a **educação a distância** como **modalidade educacional** na qual a **mediação didático-pedagógica** nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a **utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação**, com **estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos**. "*

Continuando, o objetivo com a EAD não é somente com a preparação em curto prazo (treinamento), mas também uma educação continuada (desenvolvimento) que prepare as pessoas para as demandas potenciais e futuras.

⁴⁷ (Holmberg, 1977) apud Curso de capacitação de tutores da ESAF

A educação corporativa deve estar alinhada aos objetivos estratégicos da organização. Desta maneira, sua atuação deve estar associada aos processos de gestão de pessoas e, sempre que possível, os setores devem trabalhar em conjunto.

RESUMO

Treinamento e Desenvolvimento

- Treinamento: voltado para as tarefas e atividades **atuais** do funcionário.
- Desenvolvimento: se preocupa com as habilidades e capacidades que serão exigidas dos funcionários **futuramente**.

No nível organizacional, temos a **aprendizagem organizacional**, que é o desenvolvimento de uma cultura voltada para o constante melhoramento das pessoas, de modo a sempre inovar e encarar novos desafios.

Treinamento

O treinamento pode ser feito de modo informal ou de modo formal. O treinamento informal é executado sem que tenhamos um planejamento, ferramentas e objetivos detalhados previamente. Já o treinamento formal é previamente formatado e é mais estruturado, com uma metodologia mais complexa

O treinamento é um processo cíclico, que é composto de quatro etapas:

<i>Etapas</i>	<i>Descrição</i>
Programação	Neste momento a equipe deve diagnosticar as necessidades de treinamento, além de escolher qual será o treinamento necessário, quando deverá ser efetuado, por quem e para quem, entre outros fatores. Desta forma, é o planejamento do processo de treinamento.
Organização	Nesta etapa os recursos necessários (desde instrutores, salas de aula, materiais, etc.) devem ser registrados, de forma que a organização possa reservar os recursos disponíveis e planejar a aquisição dos que ainda não tiver.
Implantação	É a execução do treinamento em si. Ou seja, nesta etapa o treinamento é efetuado.
Avaliação	Neste momento serão avaliados os resultados do treinamento, ou seja, se os objetivos foram ou não atingidos. Desta maneira, deverão ser medidos os efeitos do treinamento no comportamento dos funcionários no trabalho.

Outros autores, como Chiavenato e Marras, consideram que o processo de treinamento tem as seguintes etapas:

- Diagnóstico
- Desenho/ programação
- Implementação/ Execução
- Avaliação

Diagnóstico - Levantamento de Necessidades

O **levantamento das necessidades de treinamento (LNT)** busca mapear quais são as principais carências de preparo dos funcionários da organização. **Busca-se identificar a diferença entre aquilo que a pessoa deveria saber e o que ela realmente sabe e faz.**

O setor encarregado de mapear essas necessidades deverá montar um programa de estudo e pesquisa dessas necessidades. Esse trabalho costuma ser feito por meio de:

- Entrevistas com os próprios profissionais ou seus chefes;
- Aplicação de exames ou questionários;
- Observação em campo das atividades sendo executadas;
- Avaliação do desempenho dos funcionários;
- Aferição de problemas relacionados com as carências de treinamento, como: defeitos no processo produtivo, satisfação dos clientes, etc.

O LNT deve ser feito de forma contínua, pois a empresa é um organismo em constante mutação.

De acordo com Abbad et Al, o levantamento pode ser feito em três níveis de análise:

Organização Total: o sistema organizacional	Análise Organizacional (aspectos da missão, visão e dos objetivos estratégicos que deverão ser atendidos);
Dos Recursos Humanos: o sistema de treinamento	Análise dos Recursos Humanos/ departamento (determinar quais os comportamentos, atitudes, conhecimentos e competências necessárias a partir do perfil das pessoas);
Das Operações e Tarefas: o sistema de aquisição de habilidades	Análise da Estrutura de Cargos (a partir do exame dos requisitos e especificações dos cargos quais são as habilidades, competência e destrezas que as pessoas deverão desenvolver).

Programação

Nesta etapa, o setor responsável pelo treinamento deverá construir um programa de ensino que seja coerente e coeso, voltado para a eliminação das deficiências de preparo mapeadas no LNT.

De acordo com Chiavenato, a programação do treinamento visa responder as seguintes perguntas ou ingredientes:

Quem deve ser treinado	Treinandos ou instruídos
Como treinar	Métodos de treinamento ou recursos instrucionais
Em que treinar	Assunto ou conteúdo do treinamento
Por quem	Instrutor ou treinador
Onde treinar	Local do treinamento
Quando treinar	Época ou horário do treinamento
Para que treinar	Objetivos do treinamento

Execução do Treinamento - Métodos de Treinamento

Leitura: é um método de mão única, em que um instrutor passa as informações a uma turma de alunos. Desta forma, é passada uma grande quantidade de informações. Entretanto, é uma “via de mão única”, pois acaba gerando uma postura passiva nos treinandos.

Instrução programada: é uma técnica mais moderna, pois permite sua utilização por computadores. Assim, pode ser utilizada em qualquer lugar e de modo padronizado. Deste modo, as informações são intercaladas por perguntas (que vão indicando para o treinando se ele está absorvendo ou não o conteúdo). Este método também é conhecido como **técnica de autoinstrução**.

Existem dois sistemas de instrução programada: O primeiro é o chamado **Sistema Linear ou Extrínseco**, que parte do princípio que o processo de aprendizagem dos treinandos ou alunos, é **inibido por erros**. O **Sistema Ramificado ou Intrínseco**, tem por característica **lições maiores e mais complexas**, demandando mais esforço do treinando para assimilação.

Além destes métodos, existem os métodos voltados para o aumento das habilidades dos funcionários: o treinamento no cargo (*on the job training*) e as técnicas de classe.

Treinamento no cargo: como o próprio nome diz, ocorre no ambiente de trabalho. Pode ser feito através do fornecimento de informações e avaliações no contexto do trabalho, bem como a rotação de cargos.

Técnicas de classe: podem envolver dinâmicas de grupo, jogos de negócios e psicodramas, de modo a encorajar a interação entre as pessoas e a troca de experiências.

Avaliação

Somente com um sistema de avaliação eficaz poderemos ter o que chamamos de “feedback”, ou seja, a retroalimentação do sistema. **A avaliação possibilita a tomada de decisões sobre novos treinamentos e as alterações necessárias para que o ensino seja efetivo.**

A avaliação de treinamento é o subsistema mais complexo e possui cinco níveis:

- **Reação:** o nível de satisfação dos participantes com a programação, o apoio ao desenvolvimento do curso, a aplicabilidade, a utilidade e os resultados do treinamento.
- **Aprendizagem:** refere-se ao grau de assimilação e retenção dos conteúdos ensinados no curso, medido em termos dos escores obtidos pelo participante em testes ou provas de conhecimentos aplicados pelo instrutor ao final do curso.
- **Comportamento no cargo:** utilização frequente, no trabalho, dos conhecimentos adquiridos, melhoria da qualidade do desempenho e diminuição do número de erros cometidos no trabalho, quanto aos efeitos do curso.
- **Organização:** mudanças que podem ter ocorrido no funcionamento da organização em que trabalham os participantes da ação educacional.
- **Valor final:** alteração na produção ou nos serviços prestados pela organização, ou outros benefícios, a partir dos efeitos da ação educacional.

Outra classificação conhecida é a de Kirkpatrick. Ele classifica a avaliação de aprendizagem em quatro níveis:

- **Avaliação de reação:** refere-se à satisfação com o programa, material didático, carga horária, instrutores e recursos.
- **Avaliação da aprendizagem:** refere-se ao que os participantes aprenderam (observa o conhecimento adquirido pelos participantes ao final do treinamento, o que eles sabem a mais em relação ao que não sabiam antes).

- **Mudança de comportamento (impacto ou desempenho):** avalia se participante colocou em prática no trabalho do conteúdo (avalia o que há de diferente no comportamento dos participantes após as intervenções do treinamento)
- **Resultados:** avalia se a aplicação do conteúdo no trabalho foi capaz de causar impactos favoráveis no resultado da organização (avalia o impacto gerado na organização a partir das mudanças de comportamento ocorridas após a realização do treinamento).

Finalmente, temos o modelo de Phillips. Para ele, a avaliação do processo de treinamento pode ser feita em cinco níveis:

<i>Nível</i>	<i>Descrição</i>
Reação, Satisfação e Ação planejada	Mede a satisfação do participante com o treinamento, bem como sua intenção de aplicar o conhecimento no seu trabalho.
Aprendizado	Mede através de testes, provas e simulações o real aprendizado dos participantes com o treinamento.
Aplicação e Implementação	Mede se e quanto do que foi aprendido pelos participantes foi aplicado no seu ambiente de trabalho.
Impacto no Negócio	Mede o quanto os resultados do negócio foram impactados com o programa de treinamento. Normalmente, mede fatores como: qualidade, tempo, custos e produtividade.
Retorno no Investimento (ROI)	Mede os benefícios monetários do programa de treinamento em relação aos custos do programa.

De acordo com Phillips, quando um programa de treinamento é executado ele deve gerar uma "cadeia de impacto" em diversos níveis, começando com o nível "reação/satisfação" e terminando no "ROI".

Dessa forma, um programa de treinamento deve gerar conhecimento aprendido (nível 2), que deve ser aplicado no ambiente de trabalho (nível 3) para produzir resultados concretos no negócio (nível 4).

Em relação ao modelo de Kirkpatrick, o modelo de Phillips foi uma evolução, pois a medição do ROI (retorno sobre o investimento) do programa de treinamento possibilita a comparação do investimento no treinamento em relação as outras alternativas de investimento da instituição.

Desenvolvimento de Pessoas

Uma organização pode ter uma postura **reativa ou prospectiva** (ou proativa) na definição de suas necessidades de treinamento e desenvolvimento.

Se a empresa espera que ocorra uma falha ou uma deficiência nos conhecimentos e habilidades dos funcionários para agir, tem uma **postura reativa**.

Já se a organização busca **se antecipar aos desafios futuros** está adotando uma **postura prospectiva**

De acordo com Vilas Boas, as ferramentas que são utilizadas para o desenvolvimento de pessoas incluem: *coaching*, gestão de carreira, rotação de funções, responsabilidade social, o treinamento em si, feedback, gestão do desempenho, *mentoring* e programas de *trainee*.

Classificação das Técnicas de Treinamento e Desenvolvimento

Técnicas de Treinamento Quanto à Finalidade ou ao Uso

<i>Técnicas</i>	<i>Descrição</i>
Conteúdo	Desenhadas para transmissão de conhecimento (leituras, vídeo, instrução programada).
Processo	Desenhadas para mudar atitudes (<i>role-playing</i> , simulações, dinâmicas de grupo).
Mistas	Por meio delas são transmitidas informações e procura-se mudar atitudes e comportamentos (estudos de caso, simulações e jogos, treinamento de iniciação, rotação de cargos).

Técnicas de Treinamento Quanto ao Tempo

<i>Técnicas</i>	<i>Descrição</i>
Treinamento de Indução ou Integração	Busca a integração e a adaptação do novo funcionário aos procedimentos e políticas, bem como à cultura da instituição.
Treinamento depois do ingresso no trabalho	Realizado quando o profissional já está trabalhando na organização e pode ser feito tanto dentro como fora das suas instalações.

Técnicas de Treinamento Quanto ao Local de Aplicação

<i>Aplicadas internamente (on the job)</i>	<i>Aplicadas fora do ambiente de trabalho</i>
---	--

Rotação de cargos	Vídeos
Enriquecimento de cargos	Palestras e conferências
Treinamento por instrução no próprio cargo	Seminários e Workshops
Orientação da chefia	Aulas expositivas
Participação em grupos e comitês	Jogos empresariais
	Simulações
	Estudos de casos
	Dramatizações (role playing)

Treinamento e Desenvolvimento no Setor Público

A capacitação dos servidores públicos deve ser feita de modo continuado

Infelizmente, nas últimas décadas boa parte dos investimentos federais (como o caso do investimento em TI no Siape) não foi direcionada para o treinamento e desenvolvimento dos servidores, mas em sistemas de pagamento e melhorias no controle burocrático.

Uma das iniciativas recentes do governo federal que busca corrigir este panorama foi a instituição da **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP)**, que busca atingir os seguintes objetivos:

- I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II - desenvolvimento permanente do servidor público;
- III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
- V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

De acordo com o PNDP, as estratégias de implementação da política devem englobar:

- Gestão por competência como referência da política;
- Priorização de capacitação das áreas de RH e de cargos de direção;
- Reconhecimento do papel das escolas de governo;

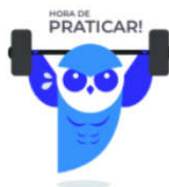
- Criação do Comitê Gestor da Política que acompanha e orienta as ações de capacitação;
- Incentivo às capacitações promovidas pelas próprias instituições e ampla divulgação das oportunidades.

Para atingir estes objetivos os entes governamentais devem se utilizar das Escolas de Governo, necessárias desde a Emenda Constitucional nº 19/98, que instituiu a criação destas escolas.

A criação do comitê da política é também uma estratégia fundamental, pois o Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal irá promover a disseminação da política entre os dirigentes dos órgãos e das entidades, os titulares das unidades de recursos humanos, os responsáveis pela capacitação, os servidores públicos federais e suas entidades representativas.

Dentre as vantagens esperadas da política, temos as seguintes: a sistematização do plano de desenvolvimento de acordo com as necessidades reais e não por pedidos aleatórios, a formação de bancos de talentos, a construção de modelos informais de capacitação e desenvolvimento (com custo mais baixo) e uma maior motivação do servidor.

QUESTÕES COMENTADAS



1. (CESPE – ABIN – OFICIAL – 2018)

A análise de cargos baseia-se, entre outros fatores, no levantamento dos aspectos extrínsecos que o cargo exige, ou seja, no levantamento dos requisitos que o cargo demanda de seus ocupantes.

Comentários

O **desenho de um cargo** se relaciona com a definição de quais serão as atividades desempenhadas por seu ocupante, qual será seu nível de poder e quem serão seus interlocutores⁴⁸. Ou seja, **basicamente é a estruturação do cargo em si**. Assim sendo, se relaciona com os métodos que serão utilizados para executar o trabalho e as relações de subordinação e supervisão.

A **descrição de um cargo** nada mais é do que a relação das atividades do seu ocupante: **o que ele faz, porque ele faz aquilo, como ele faz etc.** Desta maneira, é um retrato simplificado das responsabilidades e atividades desempenhadas no cargo.

Já a **análise do cargo** se preocupa mais do **perfil desejado de seu ocupante**, ou seja, as capacidades, habilidades e conhecimentos necessários de um ocupante para desempenhar bem um cargo qualquer.

Trata de relacionar os requisitos necessários ao ocupante do cargo, dos aspectos extrínsecos ao cargo.

Gabarito: certa

2. (CESPE – FUB – ASSISTENTE – 2018)

O enriquecimento de cargos com o acréscimo de tarefas que tornem o trabalho mais significativo é um método de redesenho de cargos.

Comentários

Após o cargo ter sido “desenhado”, ele pode ser alterado – **redesenhado**. Basta alterarmos algum aspecto destes acima. Quando alteramos as tarefas que o ocupante do cargo terá de fazer, estamos redesenhando o cargo.

⁴⁸ (Chiavenato, 2004)

Outro exemplo de redesenho de cargos seria o **enriquecimento de cargos**, que ocorre quando aumentamos a dificuldade e ou a importância das tarefas, tornando o trabalho mais significativo.

Gabarito: certa

3. (CESPE – SEDF – ANALISTA – 2017)

As análises de cargos e de tarefas consistem na identificação dos principais requisitos funcionais e características comportamentais que sustentam a realização das atividades previstas nos postos de trabalho.

Comentários

A questão mistura os conceitos de descrição e análise de cargos. A descrição é o processo que identifica as atividades do ocupante do cargo: **o que ele faz, porque ele faz aquilo, como ele faz etc.** Desta maneira, é um retrato simplificado das responsabilidades e atividades desempenhadas no cargo – **dos aspectos intrínsecos do cargo**.

Assim, os requisitos funcionais são apontados na descrição do cargo

Já a **análise do cargo** se preocupa mais do **perfil desejado de seu ocupante**, ou seja, as capacidades, habilidades e conhecimentos necessários de um ocupante para desempenhar bem um cargo qualquer.

Trata de relacionar os requisitos necessários ao ocupante do cargo, dos **aspectos extrínsecos ao cargo**. Portanto, as características comportamentais são evidenciadas na análise do cargo.

Gabarito: errada

4. (CESPE – TCE-PA – AUDITOR – 2016)

A verificação de requisitos físicos e mentais, das responsabilidades envolvidas no desempenho do trabalho e das condições de trabalho é realizada na fase de análise de cargos.

Comentários

Perfeito. A **análise do cargo** se preocupa com o **perfil desejado de seu ocupante**, as capacidades, habilidades e conhecimentos necessários de um ocupante para desempenhar bem um cargo qualquer.

Trata de relacionar os requisitos necessários ao ocupante do cargo, dos **aspectos extrínsecos ao cargo**. De certa forma, busca determinar os requisitos físicos e mentais que o ocupante do cargo deve ter, as responsabilidades que o cargo lhe impõe e as condições em que o trabalho deve ser feito.

Chiavenato aponta os seguintes elementos que devem ser especificados na análise do cargo⁴⁹:

⁴⁹ (Chiavenato, 2004)



Gabarito: certa

5. (CESPE – TCE-PA – AUDITOR – 2016)

Fatores relativos a habilidade ou destreza e concentração visual são requisitos mentais especificados na análise de cargos.

Comentários

Pegadinha da banca. Os fatores relativos a habilidade ou destreza e concentração visual são requisitos físicos, e não mentais, que são relacionados na análise de cargos.

Gabarito: errada

6. (CESPE – TCE-PA – AUDITOR – 2016)

Descrição de cargos consiste no detalhamento dos conhecimentos, das habilidades, das capacidades para o desempenho de conteúdo e das responsabilidades exigidas para a atuação profissional em um determinado cargo.

Comentários

A banca confundiu os conceitos de descrição e de análise de cargos. A descrição é o processo que identifica as atividades do ocupante do cargo: **o que ele faz, porque ele faz aquilo, como ele faz etc.**

Já a **análise do cargo** se preocupa mais do **perfil desejado de seu ocupante**, ou seja, as capacidades, habilidades e conhecimentos necessários de um ocupante para desempenhar bem um cargo qualquer.

Trata de relacionar os requisitos necessários ao ocupante do cargo, dos **aspectos extrínsecos ao cargo**.

Gabarito: errada

7. (CESPE – TCE-PR – ANALISTA – 2016)

No setor público, a análise e a descrição de cargos não se aplicam a cargos comissionados, pois estes são passíveis de ocupação por indivíduo sem vínculo funcional anterior com o órgão.

Comentários

A afirmativa não faz sentido. **Independentemente se será ocupado por um servidor de carreira ou ou comissionado, o cargo deverá ser desenhado e poderá ser descrito e analisado normalmente.**

A descrição é o processo que identifica as atividades do ocupante do cargo: **o que ele faz, porque ele faz aquilo, como ele faz etc.**

Já a **análise do cargo** se preocupa mais do **perfil desejado de seu ocupante**, ou seja, as capacidades, habilidades e conhecimentos necessários de um ocupante para desempenhar bem um cargo qualquer.

Gabarito: errada

8. (CESPE – TCE-PR – ANALISTA – 2016)

Os conceitos de cargo e competência, por serem ambos fundamentados nos princípios da flexibilidade, da autonomia e da amplitude funcionais, podem substituir um ao outro.

Comentários

Negativo. Os termos não são sinônimos. Um cargo é um somatório de atividades que devem ser executadas por uma pessoa, e que tem certa posição formal dentro do organograma da organização.

Segundo Chiavenato⁵⁰,

“O cargo é uma **composição de atividades desempenhadas por uma pessoa** – o ocupante – que podem ser englobadas em um todo unificado e que figura em certa posição formal do organograma da empresa.”

Já o conceito de competências engloba o somatório dos seguintes elementos: os **conhecimentos, habilidades e atitudes**. De acordo com Le Boterf,⁵¹

“O **conceito de competência está associado à ideia de valor e entrega** a determinado contexto de forma independente do cargo, isto é, a partir da própria pessoa”.

⁵⁰ (Chiavenato, 2004)

⁵¹ (Le Boterf, 1994) *apud* (Dutra, 2010)

Gabarito: errada

9. (CESPE – TRT-10 – ANALISTA – 2013)

A descrição de cargos é o processo de planejamento de recursos humanos que descreve os talentos, conhecimentos, habilidades e outras características necessárias ao desempenho do cargo.

Comentários

A banca confundiu a cabeça dos candidatos nesta questão. O problema é que esta definição se refere à análise dos cargos, não a descrição dos cargos. Basicamente, a descrição está focada no conteúdo do cargo, ou seja, o que é feito, quando é feito, como é feito etc.

Já a análise dos cargos define o perfil desejado para o profissional que deve executar aquelas atividades. Envolve, assim, o grau de instrução, as responsabilidades etc.

Gabarito: errada

10. (CESPE – SERPRO – ANALISTA – 2013)

As carreiras em Y não podem ser implantadas em organizações públicas, visto que a mudança de cargos nessas organizações ocorre apenas mediante concurso público, o que inviabiliza aos servidores públicos fazer escolhas profissionais com flexibilidade.

Comentários

Uma carreira em Y é aquela em que o profissional pode crescer na carreira como um técnico, sem que tenha necessariamente de assumir um cargo gerencial. Desta forma, teríamos uma "bifurcação" entre os cargos gerenciais e os técnicos (por isso o "Y").

Entretanto, o modelo de carreiras em Y apresenta algumas dificuldades na transição para o setor público. Este deve ser adaptado para as regras específicas do Poder Público. De acordo com Ávila et al,

"Para a aplicação do modelo de carreira em Y no Sistema Estadual de Meio Ambiente (SISEMA), do Estado de Minas Gerais, seria necessário que se procedessem alguns ajustes, a fim possibilitar a instituição da nova estrutura, sem que haja distorções e questionamentos acerca das exigências previstas na norma constitucional. Ou seja, no âmbito da Administração Pública, para a implantação do modelo de carreira em Y, os ajustes são necessários em razão da estabilidade constitucional, da irredutibilidade salarial, da segurança jurídica e outros fatores específicos dos cargos públicos. Dessa forma, não poderia ser implantado o modelo de carreira em Y, na forma original apresentada pelos autores, no que se refere à mobilidade de um braço para outro, com perda de remuneração ou de posição."

Assim, as carreiras em Y podem sim ser implementadas na Administração Pública, desde que sejam adaptadas ao contexto do setor público.

Gabarito: errada

11. (CESPE – TC-DF – AUDITOR – 2012)

A carreira em Y é ideal para proporcionar ascensão profissional ao auditor externo que pretenda exercer cargos de chefia ou permanecer na área técnica.

Comentários

Perfeito. A carreira em Y possibilita dois caminhos para a ascensão profissional: a carreira gerencial e a carreira técnica. Desta forma, o profissional pode escolher permanecer na carreira técnica e ganhar o mesmo salário e benefícios que seus colegas na carreira gerencial.

Só não confunda o termo usado pela banca ("ascensão" profissional) com o conceito de ascensão que era usado no Direito Administrativo antigo, em que uma pessoa entrava no serviço público em um cargo (por exemplo: técnico administrativo) e depois era alçado a outros cargos de nível superior sem passar por concurso.

Aqui, a banca não tocou neste ponto do Direito, apenas do conceito de Gestão de Pessoas.

Gabarito: correta

12. (CESPE – TJ-AL – ANALISTA – 2012 - ADAPTADA)

A descrição de cargo é um processo de enumeração de tarefas ou atribuições que compõem o cargo: assim, permite a diferenciação entre os cargos existentes na organização.

Comentários

Perfeito. Na descrição de cargos iremos elencar os dados existentes sobre o cargo. De certa forma, a **descrição de um cargo** nada mais é do que a relação das atividades do seu ocupante: **o que ele faz, porque ele faz aquilo, como ele faz etc.** Desta maneira, é um retrato simplificado das responsabilidades e atividades desempenhadas no cargo.

Gabarito: correta

13. (CESPE – TJ-AL – ANALISTA – 2012 - ADAPTADA)

Os requisitos mentais identificados na análise de cargo referem-se ao grau de instrução, à experiência anterior e às habilidades manuais e de concentração do ocupante do cargo em exame.

Comentários

Chiavenato aponta os seguintes elementos que devem ser especificados na análise do cargo⁵²:

⁵² (Chiavenato, 2004)



Vejam que o grau de instrução necessária e a experiência anterior são requisitos mentais, mas a concentração e as habilidades são requisitos físicos. Portanto, a frase está errada.

Gabarito: errada

14. (FCC – SABESP – TÉCNICO – 2018)

No que concerne ao tema de Recursos Humanos, as atividades correspondentes à orientação por meio de mentores e rotação de funções se inserem na atuação relacionada com:

- a) Relações com Sindicatos e Legislação Trabalhista.
- b) Recrutamento e Seleção.
- c) Salários e Benefícios.
- d) Folha de pagamento e Bônus.
- e) Treinamento e Desenvolvimento.

Comentários

O **Mentor** (quem faz o *mentoring*) é um orientador, mas não é um superior hierárquico. Este profissional preocupa-se com o desenvolvimento progressivo do funcionário no longo prazo, com foco no desenvolvimento psicológico do indivíduo e no aconselhamento.

Já a rotação de funções ajuda no desenvolvimento profissional, pois possibilita que o funcionário aprenda novas tarefas e adquira novos conhecimentos na prática.

Gabarito: letra E

15. (FCC – TRF-5 – ANALISTA – 2017)

Um dos níveis de análise para levantamento de necessidades de treinamento é o da estrutura de cargos que ocorre a partir do exame dos

- (A) aspectos ligados a missão, visão e estratégias organizacionais que estão sendo aplicadas ou não nas funções de cada colaborador, assim como o nível de aderência à cultura da empresa, para que os programas de treinamento possam ser construídos.
- (B) objetivos e metas que as pessoas deverão cumprir com eficiência e eficácia na execução dos seus cargos, criando assim subsídios para a construção dos programas de treinamento.
- (C) perfis psicológicos e funcionais de cada colaborador comparado às funções que devem executar, examinando assim os gaps presentes para que possam ser criados novos cargos e novos programas de treinamento que viabilizem o alcance das metas da empresa.
- (D) requisitos e especificações dos cargos, que determinam quais são as habilidades, destrezas e competências que as pessoas deverão desenvolver para desempenhar adequadamente os cargos.
- (E) perfis das pessoas, determinando quais atitudes, conhecimentos e competências necessários para que cada colaborador possa contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa.

Comentários

De acordo com Abbad et Al, o levantamento pode ser feito em três níveis de análise⁵³:

Organização Total: o sistema organizacional	Análise Organizacional (aspectos da missão, visão e dos objetivos estratégicos que deverão ser atendidos);
Dos Recursos Humanos: o sistema de treinamento	Análise dos Recursos Humanos/ departamento (determinar quais os comportamentos, atitudes, conhecimentos e competências necessárias a partir do perfil das pessoas);
Das Operações e Tarefas: o sistema de aquisição de habilidades	Análise da Estrutura de Cargos (a partir do exame dos requisitos e especificações dos cargos quais são as habilidades, competência e destrezas que as pessoas deverão desenvolver).

Gabarito: letra D

16. (FCC – PREF. TERESINA – ADMINISTRADOR – 2016)

⁵³ (Abbad , Freitas, & Pilati, 2006)

Uma das classificações correntes das Técnicas de Treinamento e Desenvolvimento – T&D, propõe a divisão de acordo com seu uso, apontando as de Conteúdo, as de Processo e as Mistas, sendo que:

- a) a aplicação de uma modalidade exclui, necessariamente, as demais, na medida em cada qual se baseia em diferentes premissas.
- b) as denominadas de Processo, como o role playing, objetivam redesenhar os processos de trabalho.
- c) as mistas são as que atendem, a um só tempo, o processo de indução e o de integração.
- d) apenas as de Processo comportam aplicação interna, denominada on the job.
- e) aquelas caracterizadas como de Conteúdo são desenhadas para transmissão de conhecimento.

Comentários

As técnicas quanto ao uso podem ser classificadas como: de conteúdo, de processo e mistas⁵⁴.

Técnicas	Descrição
Conteúdo	Desenhadas para transmissão de conhecimento (leituras, vídeo, instrução programada).
Processo	Desenhadas para mudar atitudes (role-playing, simulações, dinâmicas de grupo).
Mistas	Por meio delas são transmitidas informações e procura-se mudar atitudes e comportamentos (estudos de caso, simulações e jogos, treinamento de iniciação, rotação de cargos).

A letra A não está certa, pois a aplicação de uma técnica ou modalidade de treinamento não exclui a aplicação de uma outra no mesmo processo de treinamento.

A letra B está igualmente incorreta, pois as técnicas de processo buscam mudar as atitudes dos seus colaboradores, não os processos de trabalho da organização.

As técnicas de indução ou de integração são classificadas de acordo com o tempo, não quanto ao uso. Por isso, a letra C está errada. A letra D está equivocada, pois não são apenas as técnicas de processo que envolvem aplicação interna. Finalmente, a letra E está certa, pois as técnicas de conteúdo servem para a transmissão de conhecimento.

Gabarito: letra E

⁵⁴ (Ribas & Salim, 2013)

17. (FCC – TRE-RR – ANALISTA – 2015)

Os testes aplicados, antes e após a conclusão dos treinamentos, têm como objetivo medir

- a) o desenvolvimento.
- b) a reação.
- c) o comportamento.
- d) o resultado.
- e) o aprendizado.

Comentários

A questão trata da avaliação do processo de treinamento. Ela serve para medir o impacto do processo de ensino e os resultados pessoais e organizacionais após o processo educacional, ou seja, como o processo educacional afetou a “entrega” do funcionário.

Uma classificação conhecida é a de Kirkpatrick. Ele classifica a avaliação de aprendizagem em quatro níveis⁵⁵:

- **Avaliação de reação:** *refere-se à satisfação com o programa, material didático, carga horária, instrutores e recursos.*
- **Avaliação da aprendizagem:** *refere-se ao que os participantes aprenderam (observa o conhecimento adquirido pelos participantes ao final do treinamento, o que eles sabem a mais em relação ao que não sabiam antes).*
- **Mudança de comportamento:** *avalia se participante colocou em prática no trabalho do conteúdo (avalia o que há de diferente no comportamento dos participantes após as intervenções do treinamento)*
- **Resultados:** *avalia se a aplicação do conteúdo no trabalho foi capaz de causar impactos favoráveis no resultado da organização (avalia o impacto gerado na organização a partir das mudanças de comportamento ocorridas após a realização do treinamento).*

Assim, como a banca trata de testes antes e depois do processo de treinamento, só poderíamos estar falando da avaliação de aprendizagem. A avaliação de reação (que mede a satisfação) não é feita antes do treinamento.

A avaliação de comportamento e de resultados não é feita logo após o processo de treinamento e não envolve testes de conhecimento. A avaliação que faz sentido é a de aprendizagem, que busca medir se o treinado aprendeu realmente o conteúdo do treinamento.

Gabarito: letra E

18. (FCC – TJ-AP – ANALISTA – 2014)

⁵⁵ (Kirkpatrick) apud (Cartoni, 2011)

Há cinco níveis do processo de avaliação de Retorno do Investimento em Treinamentos. Aquele que gera análise do comportamento antes do processo de capacitação, é chamado de

- a) aprendizado.
- b) retorno sobre o investimento.
- c) reação & ação planejada.
- d) mudanças de capturas de impacto.
- e) aplicação e implementação.

Comentários

A questão trata do modelo de Phillips⁵⁶ de avaliação do treinamento. Em relação ao modelo de Kirkpatrick, o modelo de Phillips foi uma evolução, pois a medição do ROI (retorno sobre o investimento) do programa de treinamento possibilita a comparação do investimento no treinamento em relação as outras alternativas de investimento da instituição.

Para ele, a avaliação do processo de treinamento pode ser feita em cinco níveis:

Nível	Descrição
Reação, Satisfação e Ação planejada	Mede a satisfação do participante com o treinamento, bem como sua intenção de aplicar o conhecimento no seu trabalho.
Aprendizado	Mede através de testes, provas e simulações o real aprendizado dos participantes com o treinamento.
Aplicação e Implementação	Mede se e quanto do que foi aprendido pelos participantes foi aplicado no seu ambiente de trabalho.
Impacto no Negócio	Mede o quanto os resultados do negócio foram impactados com o programa de treinamento. Normalmente, mede fatores como: qualidade, tempo, custos e produtividade.
Retorno no Investimento (ROI)	Mede os benefícios monetários do programa de treinamento em relação aos custos do programa.

De acordo com Phillips, quando um programa de treinamento é executado ele deve gerar uma "cadeia de impacto" em diversos níveis, começando com o nível "reação/satisfação" e terminando no "ROI".

⁵⁶ (Phillips, 2003)

O problema dessa questão é que a banca se equivocou no enunciado. Ela menciona uma “análise do comportamento antes do processo de capacitação”, mas essa análise ocorre após o processo de treinamento (e não antes dele ocorrer). Creio que a questão deveria ter sido anulada por isso.

O gabarito é mesmo a letra E, que seria realmente a avaliação que busca medir se o que foi aprendido pelos participantes foi aplicado no seu ambiente de trabalho, ou seja, se o treinamento gerou mudança de comportamento.

Gabarito: letra E

19. (FCC – TCE-GO – ANALISTA – 2014)

De acordo com o modelo de Kirkpatrick, o primeiro nível de avaliação de um treinamento corresponde a:

- a) Aprendizagem.
- b) Reação ou satisfação.
- c) Mudança de comportamento.
- d) Impacto nos custos.
- e) Retorno do investimento.

Comentários

Questão sobre a classificação de Kirkpatrick. Ele classifica a avaliação de aprendizagem em quatro níveis⁵⁷:

- **Avaliação de reação:** *refere-se à satisfação com o programa, material didático, carga horária, instrutores e recursos.*
- **Avaliação da aprendizagem:** *refere-se ao que os participantes aprenderam (observa o conhecimento adquirido pelos participantes ao final do treinamento, o que eles sabem a mais em relação ao que não sabiam antes).*
- **Mudança de comportamento:** *avalia se participante colocou em prática no trabalho do conteúdo (avalia o que há de diferente no comportamento dos participantes após as intervenções do treinamento)*
- **Resultados:** *avalia se a aplicação do conteúdo no trabalho foi capaz de causar impactos favoráveis no resultado da organização (avalia o impacto gerado na organização a partir das mudanças de comportamento ocorridas após a realização do treinamento).*

Assim, o primeiro nível é a avaliação de reação, que mede a satisfação do treinado com o treinamento.

Gabarito: letra B

⁵⁷ (Kirkpatrick) apud (Cartoni, 2011)

20. (FCC – TRT-13º REGIÃO – ANALISTA – 2014)

Após um treinamento, foi aplicado um instrumento de avaliação que mede se o treinando está aplicando ou não em seu trabalho aquilo que lhe foi ensinado. Esse instrumento foi elaborado utilizando o critério do nível de

- a) desempenho.
- b) impressões.
- c) reações.
- d) aprendizado.
- e) interpretação.

Comentários

De acordo com a classificação de Kirkpatrick, temos os seguintes níveis⁵⁸:

- **Avaliação de reação:** refere-se à satisfação com o programa, material didático, carga horária, instrutores e recursos.
- **Avaliação da aprendizagem:** refere-se ao que os participantes aprenderam (observa o conhecimento adquirido pelos participantes ao final do treinamento, o que eles sabem a mais em relação ao que não sabiam antes).
- **Mudança de comportamento (impacto ou desempenho):** avalia se participante colocou em prática no trabalho do conteúdo (avalia o que há de diferente no comportamento dos participantes após as intervenções do treinamento)
- **Resultados:** avalia se a aplicação do conteúdo no trabalho foi capaz de causar impactos favoráveis no resultado da organização (avalia o impacto gerado na organização a partir das mudanças de comportamento ocorridas após a realização do treinamento).

Como a banca está mencionando que o instrumento de avaliação está medindo “se o treinando está aplicando ou não em seu trabalho aquilo que lhe foi ensinado”, estamos nos referindo à avaliação de comportamento (ou ainda de impacto ou desempenho).

Gabarito: letra A

21. (FCC – TRT 1º REGIÃO – ANALISTA – 2011)

A aplicação do coaching tem foco

- a) na percepção positiva dos clientes externos; maior visibilidade no mercado e elevada produtividade.
- b) na formação e aperfeiçoamento de competências; fortalecimento da confiança, via parceria, e o desenvolvimento integrado das pessoas da organização e na organização.
- c) no aumento dos recursos materiais; percepção positiva dos clientes externos e aumento da maturidade das equipes.

⁵⁸ (Kirkpatrick) apud (Cartoni, 2011)

- d) na diminuição com gastos em treinamento e desenvolvimento; maior objetividade para com os processos de recursos humanos e aceitação da diversidade.
- e) no aumento dos recursos financeiros; aceitação da diversidade e integração das equipes para o alcance de resultados diferenciados.

Comentários

O foco do coaching é no desenvolvimento do profissional. A alternativa que mais se aproxima disso é a letra B. A formação e o aperfeiçoamento das competências, o fortalecimento da confiança via a parceria é um aspecto relacionado mesmo com o *coaching*.

Gabarito: letra B

22. (FCC – TRT- 8ª REGIÃO – ANALISTA – 2010)

As técnicas de treinamento desenhadas para mudar atitudes, desenvolver consciência de si e dos outros, e desenvolver habilidades interpessoais são consideradas técnicas de treinamento orientadas para:

- a) o conteúdo.
- b) o processo.
- c) a aprendizagem técnico-operacional.
- d) o tempo.
- e) o comportamento.

Comentários

A banca está pedindo o conhecimento da classificação do treinamento orientada quanto ao uso. As técnicas quanto ao uso podem ser classificadas como: de conteúdo, de processo e mistas⁵⁹.

Técnicas	Descrição
Conteúdo	Desenhadas para transmissão de conhecimento (leituras, vídeo, instrução programada).
Processo	Desenhadas para mudar atitudes (<i>role-playing</i> , simulações, dinâmicas de grupo).
Mistas	Por meio delas são transmitidas informações e procura-se mudar atitudes e comportamentos (estudos de caso, simulações e jogos, treinamento de iniciação, rotação de cargos).

⁵⁹ (Ribas & Salim, 2013)

Como a banca mencionou que as técnicas são “desenhadas para mudar atitudes, desenvolver consciência de si e dos outros, e desenvolver habilidades interpessoais”, estamos falando das técnicas de processo.

Gabarito: letra B

23. (CESPE – PGE/PE – ANALISTA – 2019)

A responsabilidade pelo crescimento e pelo desenvolvimento do funcionário na organização é exclusiva do próprio funcionário.

Comentários:

A responsabilidade é conjunta. Tanto os empregados, quanto as empresas são responsáveis pelo seu desenvolvimento.

Gabarito: errada

24. (CESPE – PGE/PE – ANALISTA – 2019)

O desenvolvimento é orientado para o cargo, enquanto o treinamento é voltado para o indivíduo.

Comentários

As organizações necessitam **treinar** e **desenvolver** seus funcionários para que estes consigam ajudar a mesma a atingir seus objetivos estratégicos.

A primeira diferença que devemos entender entre o treinamento e o desenvolvimento é o espaço temporal. Ou seja, o **treinamento** é voltado para as tarefas e atividades **atuais** do funcionário. Desta maneira, é focado no presente.

Já o **desenvolvimento** é focado no **futuro**. Deste modo, se preocupa com as habilidades e capacidades que serão exigidas dos funcionários futuramente. Entretanto, tanto o treinamento quanto o desenvolvimento são processos de aprendizagem⁶⁰.

A questão está errada em dois pontos: o desenvolvimento não enfatiza o cargo atual (seria o treinamento). Além disso, os dois são focados no indivíduo.

Gabarito: errada

25. (CESPE – PGE/PE – ANALISTA – 2019)

O principal objetivo do processo de treinamento e desenvolvimento de pessoal é preparar e desenvolver talentos para a organização, não apenas quanto a habilidades técnicas, mas também quanto a competências comportamentais.

Comentários

⁶⁰ (Chiavenato, 2004)

De acordo com Chiavenato, o treinamento pode envolver diversos conteúdos diferentes⁶¹: a transmissão de informações, o desenvolvimento de habilidades, a modificação de atitudes e comportamentos e o desenvolvimento de conceitos.

Gabarito: certa

26. (CESPE – STM - TÉCNICO - 2018)

Embora inovador e flexível, o ensino a distância não tem sido usado para a contínua formação de servidores públicos, uma vez que toda comunicação oficial se norteia pelo princípio da formalidade.

Comentários

A Educação à Distância **não apareceu com a Internet**. Antigamente, as empresas e as pessoas já se utilizavam de cursos por carta, por rádio, pela televisão, dentre outros meios que dispensavam a presença física de alunos e professores em um mesmo local.

Entretanto, o aparecimento da rede mundial de computadores e dos microcomputadores possibilitou uma explosão no uso dessa ferramenta de ensino.

Atualmente, podemos utilizar recursos multimídia, bem como testes automáticos, simulações e uma interação com os professores que não era possível com os métodos anteriores.

Estas tecnologias de informação e comunicação são cada vez mais utilizadas para conectar as pessoas e estão moldando o ambiente de trabalho neste novo século.

No setor público, existem atualmente muitos órgãos que fornecem cursos nos moldes EAD para servidores e até indivíduos que não trabalham no setor público, como a ENAP, a ESMPU, o Senado Federal, dentre diversos outros.

Gabarito: Errada

27. (CESPE – FUB – TÉCNICO – 2018)

No levantamento de necessidades de treinamento, a equipe do planejamento deve observar o clima da empresa e avaliar exclusivamente indicadores quantitativos, como produtividade, valores econômicos, metas e rotatividade.

Comentários

O levantamento das necessidades de treinamento é fundamental, pois dele dependem todas as demais ações do treinamento e definem quais serão as estratégias de ensino que serão escolhidas.

O LNT deve ser feito de forma contínua, pois a empresa é um organismo em constante mutação (mudança)⁶². As carências de preparo vão mudar com o tempo e com a rotatividade de pessoal.

⁶¹ (Chiavenato) apud (Ribas & Salim, 2013)

⁶² (Marras, 2011)

Deste modo, o levantamento das necessidades deve continuar a mapear as “lacunas” de competências que existem na empresa.

O erro da questão é dizer que levaremos em consideração apenas indicadores quantitativos, pois os qualitativos também são utilizados.

Gabarito: errada

28. (CESPE – STJ - ANALISTA – 2018)

Ao planejar capacitações para sua equipe, o gestor deve estabelecer objetivos para o treinamento, a exemplo da promoção de atitudes, que se refere ao desenvolvimento de capacidades intelectuais.

Comentários

A questão tem uma “pegadinha”. O treinamento pode ter o objetivo de mudar o comportamento de uma pessoa (promoção de atitudes), bem como o objetivo de aumentar a capacidade intelectual de um indivíduo (aumentar seu conhecimento de uma técnica, por exemplo).

O erro da questão é o de que uma mudança de atitudes (comportamento) não significa um desenvolvimento de capacidades intelectuais. São coisas diferentes.

Gabarito: errada

29. (CESPE – EBSEERH - ANALISTA – 2018)

A capacitação de pessoas no âmbito das organizações envolve, entre outros, temas complexos como a preparação de lideranças e a educação corporativa continuada.

Comentários

Exato. A capacitação de pessoas pode envolver desde temas simples (como executar uma tarefa simples, por exemplo), como temas complexos, envolvendo a liderança de pessoas.

Gabarito: certa

30. (CESPE – IFF – ADMINISTRADOR – 2018)

Treinamentos e desenvolvimento de pessoal devem ser avaliados para que se determine sua real efetividade, por exemplo, no aprendizado, no comportamento no cargo e no resultado financeiro da organização. A esse respeito, assinale a opção correspondente ao tipo de avaliação que busca identificar a efetividade e os benefícios em relação aos custos gerados para a oferta das ações de treinamento.

- a) avaliação de reação.
- b) avaliação de aprendizagem.
- c) avaliação de impacto no comportamento.

d) avaliação de resultados ou de retorno do investimento.

e) avaliação de transferência do treinamento.

Comentários

A questão trata da classificação de Kirkpatrick. Ele classifica a avaliação de aprendizagem em quatro níveis⁶³:

- **Avaliação de reação:** *refere-se à satisfação com o programa, material didático, carga horária, instrutores e recursos.*
- **Avaliação da aprendizagem:** *refere-se ao que os participantes aprenderam (observa o conhecimento adquirido pelos participantes ao final do treinamento, o que eles sabem a mais em relação ao que não sabiam antes).*
- **Mudança de comportamento (impacto ou desempenho):** *avalia se participante colocou em prática no trabalho do conteúdo (avalia o que há de diferente no comportamento dos participantes após as intervenções do treinamento)*
- **Resultados:** *avalia se a aplicação do conteúdo no trabalho foi capaz de causar impactos favoráveis no resultado da organização (avalia o impacto gerado na organização a partir das mudanças de comportamento ocorridas após a realização do treinamento).*

Para ele, os tipos de avaliação mais complexos e interessantes são aqueles que medem os resultados gerados pelo programa de ensino.

Gabarito: letra D

⁶³ (Kirkpatrick) apud (Cartoni, 2011)

LISTA DE QUESTÕES TRABALHADAS NA AULA

1. (CESPE – ABIN – OFICIAL – 2018)

A análise de cargos baseia-se, entre outros fatores, no levantamento dos aspectos extrínsecos que o cargo exige, ou seja, no levantamento dos requisitos que o cargo demanda de seus ocupantes.

2. (CESPE – FUB – ASSISTENTE – 2018)

O enriquecimento de cargos com o acréscimo de tarefas que tornem o trabalho mais significativo é um método de redesenho de cargos.

3. (CESPE – SEDF – ANALISTA – 2017)

As análises de cargos e de tarefas consistem na identificação dos principais requisitos funcionais e características comportamentais que sustentam a realização das atividades previstas nos postos de trabalho.

4. (CESPE – TCE-PA – AUDITOR – 2016)

A verificação de requisitos físicos e mentais, das responsabilidades envolvidas no desempenho do trabalho e das condições de trabalho é realizada na fase de análise de cargos.

5. (CESPE – TCE-PA – AUDITOR – 2016)

Fatores relativos a habilidade ou destreza e concentração visual são requisitos mentais especificados na análise de cargos.

6. (CESPE – TCE-PA – AUDITOR – 2016)

Descrição de cargos consiste no detalhamento dos conhecimentos, das habilidades, das capacidades para o desempenho de conteúdo e das responsabilidades exigidas para a atuação profissional em um determinado cargo.

7. (CESPE – TCE-PR – ANALISTA – 2016)

No setor público, a análise e a descrição de cargos não se aplicam a cargos comissionados, pois estes são passíveis de ocupação por indivíduo sem vínculo funcional anterior com o órgão.

8. (CESPE – TCE-PR – ANALISTA – 2016)

Os conceitos de cargo e competência, por serem ambos fundamentados nos princípios da flexibilidade, da autonomia e da amplitude funcionais, podem substituir um ao outro.

9. (CESPE – TRT-10 – ANALISTA – 2013)

A descrição de cargos é o processo de planejamento de recursos humanos que descreve os talentos, conhecimentos, habilidades e outras características necessárias ao desempenho do cargo.

10. (CESPE – SERPRO – ANALISTA – 2013)

As carreiras em Y não podem ser implantadas em organizações públicas, visto que a mudança de cargos nessas organizações ocorre apenas mediante concurso público, o que inviabiliza aos servidores públicos fazer escolhas profissionais com flexibilidade.

11. (CESPE – TC-DF – AUDITOR – 2012)

A carreira em Y é ideal para proporcionar ascensão profissional ao auditor externo que pretenda exercer cargos de chefia ou permanecer na área técnica.

12. (CESPE – TJ-AL – ANALISTA – 2012 - ADAPTADA)

A descrição de cargo é um processo de enumeração de tarefas ou atribuições que compõem o cargo: assim, permite a diferenciação entre os cargos existentes na organização.

13. (CESPE – TJ-AL – ANALISTA – 2012 - ADAPTADA)

Os requisitos mentais identificados na análise de cargo referem-se ao grau de instrução, à experiência anterior e às habilidades manuais e de concentração do ocupante do cargo em exame.

14. (FCC – SABESP – TÉCNICO – 2018)

No que concerne ao tema de Recursos Humanos, as atividades correspondentes à orientação por meio de mentores e rotação de funções se inserem na atuação relacionada com:

- a) Relações com Sindicatos e Legislação Trabalhista.
- b) Recrutamento e Seleção.
- c) Salários e Benefícios.
- d) Folha de pagamento e Bônus.
- e) Treinamento e Desenvolvimento.

15. (FCC – TRF-5 – ANALISTA – 2017)

Um dos níveis de análise para levantamento de necessidades de treinamento é o da estrutura de cargos que ocorre a partir do exame dos

- (A) aspectos ligados a missão, visão e estratégias organizacionais que estão sendo aplicadas ou não nas funções de cada colaborador, assim como o nível de aderência à cultura da empresa, para que os programas de treinamento possam ser construídos.
- (B) objetivos e metas que as pessoas deverão cumprir com eficiência e eficácia na execução dos seus cargos, criando assim subsídios para a construção dos programas de treinamento.
- (C) perfis psicológicos e funcionais de cada colaborador comparado às funções que devem executar, examinando assim os gaps presentes para que possam ser criados novos cargos e novos programas de treinamento que viabilizem o alcance das metas da empresa.
- (D) requisitos e especificações dos cargos, que determinam quais são as habilidades, destrezas e competências que as pessoas deverão desenvolver para desempenhar adequadamente os cargos.
- (E) perfis das pessoas, determinando quais atitudes, conhecimentos e competências necessários para que cada colaborador possa contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa.

16. (FCC – PREF. TERESINA – ADMINISTRADOR – 2016)

Uma das classificações correntes das Técnicas de Treinamento e Desenvolvimento – T&D, propõe a divisão de acordo com seu uso, apontando as de Conteúdo, as de Processo e as Mistas, sendo que:

- a) a aplicação de uma modalidade exclui, necessariamente, as demais, na medida em cada qual se baseia em diferentes premissas.
- b) as denominadas de Processo, como o role playing, objetivam redesenhar os processos de trabalho.
- c) as mistas são as que atendem, a um só tempo, o processo de indução e o de integração.
- d) apenas as de Processo comportam aplicação interna, denominada on the job.

e) aquelas caracterizadas como de Conteúdo são desenhadas para transmissão de conhecimento.

17. (FCC – TRE-RR – ANALISTA – 2015)

Os testes aplicados, antes e após a conclusão dos treinamentos, têm como objetivo medir

- a) o desenvolvimento.
- b) a reação.
- c) o comportamento.
- d) o resultado.
- e) o aprendizado.

18. (FCC – TJ-AP – ANALISTA – 2014)

Há cinco níveis do processo de avaliação de Retorno do Investimento em Treinamentos. Aquele que gera análise do comportamento antes do processo de capacitação, é chamado de

- a) aprendizado.
- b) retorno sobre o investimento.
- c) reação & ação planejada.
- d) mudanças de capturas de impacto.
- e) aplicação e implementação.

19. (FCC – TCE-GO – ANALISTA – 2014)

De acordo com o modelo de Kirkpatrick, o primeiro nível de avaliação de um treinamento corresponde a:

- a) Aprendizagem.
- b) Reação ou satisfação.
- c) Mudança de comportamento.
- d) Impacto nos custos.
- e) Retorno do investimento.

20. (FCC – TRT-13º REGIÃO – ANALISTA – 2014)

Após um treinamento, foi aplicado um instrumento de avaliação que mede se o treinando está aplicando ou não em seu trabalho aquilo que lhe foi ensinado. Esse instrumento foi elaborado utilizando o critério do nível de

- a) desempenho.
- b) impressões.
- c) reações.
- d) aprendizado.
- e) interpretação.

21. (FCC – TRT 1º REGIÃO – ANALISTA – 2011)

A aplicação do coaching tem foco

- a) na percepção positiva dos clientes externos; maior visibilidade no mercado e elevada produtividade.
- b) na formação e aperfeiçoamento de competências; fortalecimento da confiança, via parceria, e o desenvolvimento integrado das pessoas da organização e na organização.
- c) no aumento dos recursos materiais; percepção positiva dos clientes externos e aumento da maturidade das equipes.
- d) na diminuição com gastos em treinamento e desenvolvimento; maior objetividade para com os processos de recursos humanos e aceitação da diversidade.
- e) no aumento dos recursos financeiros; aceitação da diversidade e integração das equipes para o alcance de resultados diferenciados.

22. (FCC – TRT- 8º REGIÃO – ANALISTA – 2010)

As técnicas de treinamento desenhadas para mudar atitudes, desenvolver consciência de si e dos outros, e desenvolver habilidades interpessoais são consideradas técnicas de treinamento orientadas para:

- a) o conteúdo.
- b) o processo.
- c) a aprendizagem técnico-operacional.
- d) o tempo.
- e) o comportamento.

23. (CESPE – PGE/PE – ANALISTA – 2019)

A responsabilidade pelo crescimento e pelo desenvolvimento do funcionário na organização é exclusiva do próprio funcionário.

24. (CESPE – PGE/PE – ANALISTA – 2019)

O desenvolvimento é orientado para o cargo, enquanto o treinamento é voltado para o indivíduo.

25. (CESPE – PGE/PE – ANALISTA – 2019)

O principal objetivo do processo de treinamento e desenvolvimento de pessoal é preparar e desenvolver talentos para a organização, não apenas quanto a habilidades técnicas, mas também quanto a competências comportamentais.

26. (CESPE – STM - TÉCNICO - 2018)

Embora inovador e flexível, o ensino a distância não tem sido usado para a contínua formação de servidores públicos, uma vez que toda comunicação oficial se norteia pelo princípio da formalidade.

27. (CESPE – FUB – TÉCNICO – 2018)

No levantamento de necessidades de treinamento, a equipe do planejamento deve observar o clima da empresa e avaliar exclusivamente indicadores quantitativos, como produtividade, valores econômicos, metas e rotatividade.

28. (CESPE – STJ - ANALISTA – 2018)

Ao planejar capacitações para sua equipe, o gestor deve estabelecer objetivos para o treinamento, a exemplo da promoção de atitudes, que se refere ao desenvolvimento de capacidades intelectuais.

29. (CESPE – EBSERH - ANALISTA – 2018)

A capacitação de pessoas no âmbito das organizações envolve, entre outros, temas complexos como a preparação de lideranças e a educação corporativa continuada.

30. (CESPE – IFF – ADMINISTRADOR – 2018)

Treinamentos e desenvolvimento de pessoal devem ser avaliados para que se determine sua real efetividade, por exemplo, no aprendizado, no comportamento no cargo e no resultado financeiro da organização. A esse respeito, assinale a opção correspondente ao tipo de avaliação que busca identificar a efetividade e os benefícios em relação aos custos gerados para a oferta das ações de treinamento.

a) avaliação de reação.

b) avaliação de aprendizagem.

- c) avaliação de impacto no comportamento.
- d) avaliação de resultados ou de retorno do investimento.
- e) avaliação de transferência do treinamento.

GABARITO

GABARITO



1. C
2. C
3. E
4. C
5. E
6. E
7. E
8. E
9. E
10. E

11. C
12. C
13. E
14. E
15. D
16. E
17. E
18. E
19. B
20. A

21. B
22. B
23. E
24. E
25. C
26. E
27. E
28. E
29. C
30. D

BIBLIOGRAFIA

- Abbad, G., Freitas, I., & Pilati, R. (2006). Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. Em J. Borges-Andrade, G. Abbad, & L. Mourão, *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 231-254). Porto Alegre: Artmed.
- Cartoni, D. M. (2011). Estratégias Instrucionais para o Desenvolvimento de Competências em Programas de Educação Corporativa. *VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (2º Ed. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Christopher, M. (2011). *Logística e gerenciamento na cadeia de suprimentos*. São Paulo: Cengage Learning.
- Costin, C. (2010). *Administração Pública*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Dutra, J. S. (2010). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.
- Lima, C. A. (2005). *Administração Pública para concursos*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Marras, J. P. (2011). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico* (14º Ed. ed.). São Paulo: Saraiva.
- Mello, L. H. (2009). Uma avaliação do impacto do treinamento na produtividade do trabalho. Rio de Janeiro: FGV.
- Phillips, J. (2003). Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs. *2nd Edition*. Burlington: Butterworth-Heine.
- Pires, A. K., & al., E. (2005). *Gestão por competências em organizações de governo*. Brasília: Enap.
- Ribas, A., & Salim, C. (2013). *Gestão de Pessoas para Concursos*. Brasília: Alumnus.
- Schikmann, R. (2010). Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. Em M. R. Camões, M. J. Pantoja, & S. T. Bergue, *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público* (pp. 9-29). Brasília: ENAP.
- Timóteo, M. d. (2009). Princípios e Práticas de Educação Corporativa no Tribunal de Contas da União. Brasília: Instituto Serzedello Corrêa.
- Vilas Boas, A. A., & Andrade, R. O. (2009). *Gestão estratégica de pessoas* (1º Ed. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Por hoje é só pessoal! Estarei disponível no e-mail abaixo para qualquer dúvida.
Bons estudos e sucesso!

Rodrigo Rennó

rodrigorenno99@hotmail.com

<http://www.facebook.com/rodrigorenno99>

<http://twitter.com/rrenno99>

<https://www.youtube.com/user/rodrigorenno99/>

Conheça meus outros cursos atualmente no site!

Acesse <http://estrategiaconcursos.com.br/cursos-professor/2800/rodrigo-renno>

ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.



1 Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.



2 Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).



3 Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).



4 Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).



5 Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).



6 Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).



7 Concurseiro(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.



8 O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.



Deixando de lado esse mar de sujeira, aproveitamos para agradecer a todos que adquirem os cursos honestamente e permitem que o site continue existindo.