



CONFERÊNCIA NACIONAL DE
RECURSOS HUMANOS
DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

2009



Reflexões sobre a Política de Capacitação na Administração Pública Federal

Brasília
Julho 2009

Aprendizagem

Capacitação ou
Desenvolvimento

PNDP

- **Mudanças** que ocorrem no comportamento do **indivíduo**, não **resultantes** unicamente da maturação, mas de sua **interação** com o **contexto** (Abbad & Borges-Andrade, 2004)
- **Numa abordagem cognitivista**, significa processos mentais resultantes da **interação com o ambiente** (S), relativos a aquisição, manutenção, retenção e transferência de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes – “**CHAs**” (O), que gerem **mudança comportamental** (R)
- É um fenômeno tão complexo quanto cotidiano

Aprendizagem

Capacitação ou
Desenvolvimento

PNDP

- **A questão do nível de análise:** individuo e organização
- **Nosso foco:** indivíduos que aprendem no ambiente de trabalho
- Processos de aprendizagem não são apenas espontâneos, mas podem ser planejados e executados através de eventos de TD&E, considerando:

CARACTERÍSTICAS DOS APRENDIZES, RESULTADOS ESPERADOS, SUPORTE, ESTRATÉGIAS, TRANSFERÊNCIA DO APRENDIDO

Aprendizagem

Capacitação ou
Desenvolvimento

PNDP

- **Conceito de aprendizagem nos remete à:**

outras variáveis de nível individual (querer fazer, motivação para);

variáveis relacionadas à tarefa (saber fazer, ter conhecimento sobre) e

contexto (poder fazer, perceber suporte no ambiente de trabalho).

Aprendizagem

Capacitação ou
Desenvolvimento

PNDP



**Conjunção de condições
externas (aprendizagem natural e
induzida) + Condições internas**

Condições Ambientais



Poder Fazer

Conhecimentos,
Habilidades e Atitudes



Saber Fazer/Saber Ser

Motivações, Metas e
Aspirações



Querer Fazer

Condições necessárias ao desempenho
(Abbad & Borges-Andrade, 2004)

Aprendizagem

Capacitação ou
Desenvolvimento

PNDP

- **Instrução, treinamento, desenvolvimento**
- **INSTRUÇÃO**, é a forma mais simples de estruturação de eventos de aprendizagem. Permite o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades em eventos de curta duração. Ocorre, principalmente por meio de aulas, cartilhas, manuais, roteiros, podendo ser auto-instrucionais.



Aprendizagem

Capacitação ou
Desenvolvimento

PNDP

- **TREINAMENTO**

- É o esforço planejado da organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados com o trabalho (Wexley, 1984)
- É uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho (Goldstein, 1991)
- Deve ser entendido como **mudança de comportamento**
- Processo sistemático, intencionalmente conduzido
- Não pode ser reduzido à sala de aula

Aprendizagem

Capacitação ou
Desenvolvimento

PNDP

- **DESENVOLVIMENTO**

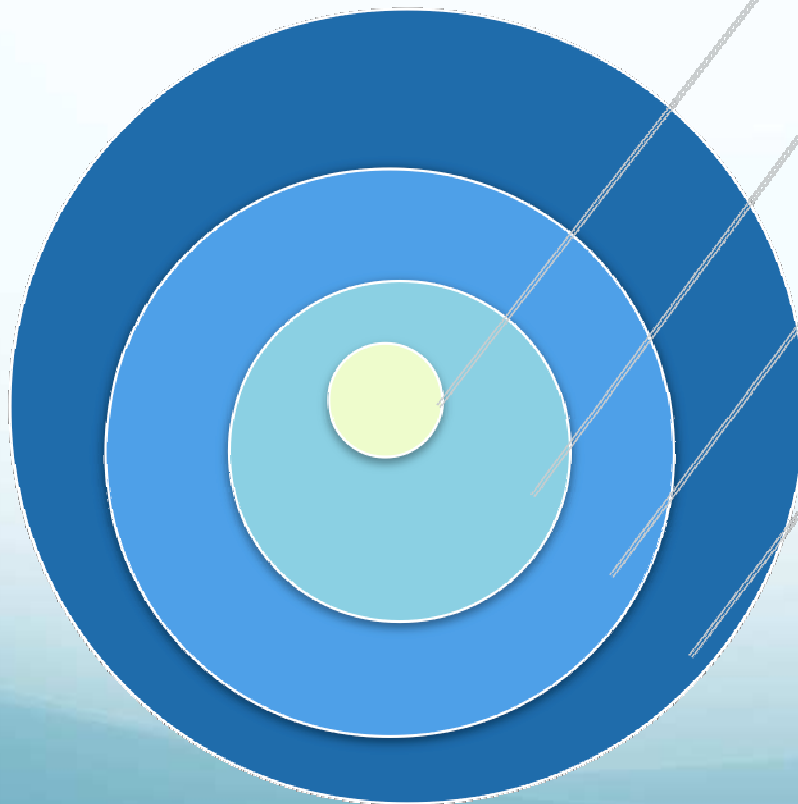
- Aprendizagem voltada para o crescimento individual, sem relação com um trabalho específico
- Tem uma natureza menos específica com o contexto de trabalho
- Vai além do treinamento
- É o conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem proporcionadas pela organização e que apoiam o servidor
- Daí surge a expressão **DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS** (desenvolvimento de carreira, programas de qualidade de vida, preparação para aposentadoria, etc)

Aprendizagem

Capacitação ou
Desenvolvimento

PNDP

Abrangência dos conceitos



Instrução

Treinamento

Educação

Desenvolvimento

(Sallorenzo, 2000)

Aprendizagem

Capacitação ou
Desenvolvimento

PNDP

Fases de TD&E nas organizações

- Treinamento Dominante, operativo e no trabalho
 - Adestramento
- Treinamentos com maior participação dos aprendizes
 - Desenvolvimento de recursos humanos
 - Desenvolvimento gerencial



(adaptado de Bastos, 1991)



Aprendizagem

Capacitação ou
Desenvolvimento

PNDP

- **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**
 - Novos conceitos, novas metodologias *versus* mesmas práticas
 - Abordagem por Competências para orientação dos Planos de Capacitação
 - Alinhamento entre ações de capacitação e desempenho
 - Avaliação Permanente dos resultados de capacitação
 - Ações de capacitação como requisitos de desenvolvimento na carreira



Aprendizagem

Capacitação ou
Desenvolvimento

PNDP

- **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:**
 - A grande dificuldade do planejamento
 - Como enxergamos as áreas de desenvolvimento?
 - Qual o papel dessas áreas nas instituições?
 - Como enxergamos o processo de aprendizagem?
 - Qual o papel da aprendizagem nas organizações?

Aprendizagem

Capacitação ou
Desenvolvimento

PNDP

- **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:**

- Legitimidade e institucionalização
- Não é possível se falar da aplicação de algumas das diretrizes e disposições da Política após três anos de edição
- Não estamos preparados para implantar seus conceitos?
 - Estrutura
 - A noção de competência (fragmentada e com abordagens pouco adequadas ao setor público)
 - A visão de capacitação e não de desenvolvimento

- Obrigada!

Aleksandra Santos

Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental e Doutoranda em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações na Universidade de Brasília – UnB

e-mail: ***aleksandra.santos@planejamento.gov.br***