



**Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas (FATECS)
Curso de Administração**

**AValiação DE TREINAMENTO EM UMA EMPRESA DE EXPORTAÇÃO
BRASILEIRA**

TRAINING EVALUATION IN A BRAZILIAN TRADING COMPANY

Rafael Soares Pires¹

Prof. Dr. Igor Guevara Loyola de Souza²

RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar e propor melhorias à metodologia de avaliação de treinamento de uma empresa de exportação brasileira. O estudo tomou como base os modelos contemporâneos de avaliação de treinamento e da metodologia da pesquisa-ação, o que guiou à realização da análise documental e entrevistas não estruturadas, resultando na elaboração da solução do problema identificado. A solução consistiu no desenvolvimento e apresentação de 1 oficina sobre instrumentos de avaliação de treinamento, a qual foi realizada e possibilitou a identificação dos pontos de melhoria neste processo. Estas revelações permitiram formular sugestões aos fluxos internos, o que contribuiu para a melhoria contínua deste processo. A equipe responsável pelo processo de avaliação de treinamento julgou de extrema importância os conteúdos apresentados e se encorajou a reconhecer fatores fundamentais na avaliação de ações educacionais, que foram identificados como a estruturação do conteúdo e a retroalimentação dos dados coletados.

Palavras-chave: Treinamento e Desenvolvimento; Avaliação de Treinamento; Gestão de Pessoas

ABSTRACT

The objective of this article is to analyze and propose improvements to the training evaluation methodology of a Brazilian trading company. The study was based on contemporary models of training evaluation and action-research methodology, which led to unstructured interviews and document analysis, resulting in the elaboration of the solution to the identified problem. The solution consisted in the development and presentation of 1 workshop on training evaluation instruments. The workshop was held and enabled the identification of points for improvement in this process. These revelations made it possible to formulate suggestions for internal flows, which contributed to the continuous improvement of this process. The corporate education team judged the contents presented to be of extreme importance and encouraged themselves to recognize fundamental factors in the training evaluation, which were identified as the structuring of the content and the feedback of the collected data.

Keywords: Training and development; Training Evaluation; People Management

¹ Aluno(a) do curso de Administração. Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso. E-mail: rafael.soaresp@sempreceub.com.

² Professor(a) orientador(a) do curso de Administração. Doutor em Administração. Centro Universitário de Brasília. E-mail: igor.souza@ceub.edu.br.

1 INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios das organizações é a seleção, desenvolvimento e retenção de colaboradores com habilidades técnicas e comportamentais compatíveis com suas funções. Devido as constantes mudanças tecnológicas, sociais e econômicas no contexto global, faz-se necessário que as organizações tomem decisões e elaborem ações para acompanhar as novas tendências, tanto de desenvolvimento de seus colaboradores quanto de seus recursos processuais (NADLER, 1984).

Os treinamentos organizacionais retratam este esforço empenhado pela organização em acompanhar as mudanças e conceder a oportunidade de aprendizagem aos seus integrantes, de modo que o resultado da ação seja perceptível no desempenho das atividades (BORGES-ANDRADE, 2002).

Desta forma, o resultado decorrente dos treinamentos vem sendo analisado por diferentes métodos e metodologias ao longo do século, possibilitando que as empresas consigam identificar as ações que estão trazendo resultados e aquelas que não beneficiam as principais partes interessadas, colaborador e organização. Este resultado pode ser analisado e interpretado de variadas formas, devendo ser aplicada uma avaliação de treinamento, para que assim seja possível mensurar se estão sendo benéficas ou não (MANN, 1996).

Contudo as avaliações de treinamento estão sendo aplicadas com o único objetivo de ter como resultado a mudança de comportamento dos treinados, ignorando etapas fundamentais para a obtenção da comparação entre os benefícios líquidos da ação em relação ao seu custo monetário (PHILLIPS, 1996). Deste modo, é imprescindível levarmos em consideração as dificuldades organizacionais no reconhecimento e mapeamento das necessidades de treinamento para obtenção dos resultados estratégicos desejados, causando impacto direto entre a ação planejada e executada e o resultado a longo prazo (CASCIIO, 2010).

Em função do aumento da preocupação das organizações em implementar avaliações de treinamento de maneira eficaz, Lopes, Alves e Nakata (2016) consideram este cenário como a valorização do capital intelectual nas empresas, levando-as a encontrarem e desenvolverem modelos de avaliação compatíveis com o mercado competitivo.

Apesar da literatura sobre avaliação de treinamento ser antiga e consolidada, será que as organizações seguem os pressupostos teóricos? Quais análises organizacionais são realizadas a partir destas avaliações?

Esta pesquisa se propõe, portanto, a analisar e propor melhorias à metodologia de avaliação de treinamento de uma empresa de exportação brasileira.

O presente estudo visa contribuir para a esfera acadêmica por meio da análise entre as avaliações de treinamento utilizadas em um cenário específico e as avaliações validadas ao longo dos anos. Deste modo, propiciando o apoio as organizações que desejam verificar suas avaliações, possibilitando a identificação dos possíveis resultados da ação nas metas organizacionais (FERRAZ, 2008). No contexto social, os respondentes das avaliações serão capazes de compreender os aspectos analisados para construção do método avaliativo, facilitando assim, na contribuição para futuras avaliações (FOCKINK, 2014).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Carvalho e Nascimento (1999, p.30) afirma que a avaliação do treinamento é desenvolvida por meio de um ciclo constante de crescimento e desenvolvimento das atividades desenvolvidas. Caracterizada como uma etapa dentro do sistema de T&D (Treinamento e

Desenvolvimento), o qual passou por inúmeros aperfeiçoamentos para o alinhamento entre planejamentos e objetivos, a avaliação de treinamento é utilizada, em grande parte dos casos, como uma ferramenta baseada na coleta de dados para emissão de um juízo de valor sobre o treinamento ou um conjunto de treinamentos aplicados (BORGES-ANDRADE, 2002).

Kirkpatrick (1976) desenvolveu um modelo para avaliação de treinamento destrinchado em quatro níveis, sendo o primeiro deles a avaliação do sentimento dos treinados, sendo nomeada de reação ao treinamento. No nível seguinte temos a fase de avaliação da aquisição do conhecimento ou habilidade, sendo classificada como aprendizagem. O terceiro nível, comportamento, avalia se houve ou não mudança de comportamento dos participantes a partir do treinamento recebido. Por último, o resultado, classificado como o quarto nível, o qual avalia o atingimento dos objetivos finais planejados com a execução do treinamento, podendo ser o aumento de um indicador específico, o número de vendas, faturamento, entre outros.

Fundamentado neste modelo, Phillips (1996) acresceu um quinto nível, o Retorno sobre o Investimento (ROI), o qual avalia o retorno monetário ocasionado pelo treinamento em comparação aos custos no treinamento. O modelo em questão torna possível a compreensão da complexidade da aprendizagem e transferência de conhecimentos, relacionados ao desejo organizacional de desenvolvimento do capital humano, aperfeiçoando as capacidades técnicas e elevando a motivação dos empregados (FRANÇA, 2008).

Já em outro modelo desenvolvido, aplicado e validado, Hamblin (1978) classifica o processo de avaliação de treinamento em cinco níveis, da seguinte forma: (I) reação; (II) aprendizagem; (III) comportamento no cargo; (IV) organização e (V) valor final. No nível I temos o levantamento das impressões dos treinados sobre o treinamento como um todo, levando em consideração sua satisfação com ele. O nível II analisa se há diferença entre o conhecimento que os indivíduos possuíam antes e depois do treinamento. No nível III leva-se em consideração o desempenho dos treinados no exercício de suas funções antes e depois do treinamento. O nível IV é a análise do funcionamento geral da organização, se houve ou não impactos ou mudanças decorrentes do treinamento. Já o nível V tem o objetivo de comparar os custos do treinamento com os seus benefícios.

Para a aplicação eficaz do modelo desenvolvido por Hamblin as organizações devem seguir a lógica do planejamento organizacional, formulando os objetivos desejados no nível de valor final e seguindo para os objetivos dos demais níveis, até formular os objetivos do nível I (BORGES-ANDRADE, 2002).

O processo de avaliação de treinamento inicia-se no próprio planejamento organizacional, onde é possível visualizarmos as expectativas sobre determinado treinamento, ROE (*return on expectations*). Muitas organizações desenvolvem e fornecem treinamentos sem uma visão específica sobre o que é esperado como resultado desta ação, portanto para avaliarmos se o treinamento obteve suas expectativas alcançadas é necessário mensurar o ROE, pois quando executado de maneira correta demonstra o grau em que as expectativas foram atendidas (KIRKPATRICK; KIRKPATRICK, 2011).

Contudo, os modelos desenvolvidos por Hamblin (1978) e Kirkpatrick (1976) não permitem a plena compreensão sobre as variáveis e os níveis que impactam as avaliações, pois existe a necessidade da inclusão de critérios e variáveis referentes aos avaliados, ambiente e processos (LACERDA; ABBAD, 2003). Devido a esta necessidade foi consolidado o Modelo Integrado de Avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho (IMPACT), elaborado por Abbad (1999), a qual identificou as relações entre os seguintes níveis de avaliação: Reação, Aprendizagem e Impacto.

Em respeito ao nível Reação presente no modelo de Hamblin (1978), pode-se notar que o conceito vem sofrendo inclusões de variáveis por outros pesquisadores, como os autores Warr e Bunce (1995), os quais analisam a Reação em três medidas, visando diferenciar as reações de utilidade das reações afetivas: satisfação com o treinamento, dificuldade do curso e percepção

de utilidade. Já outros autores como Abbad, Pantoja e Pilati (2001), consideram essa distinção como um fator que pode acarretar a dificuldade de compreensão e percepção do conceito de Reação, atrapalhando e fragilizando os níveis avaliativos.

Já no nível de Impacto não temos distinções e inserções de múltiplas variáveis válidas e confiáveis, como no nível retratado acima, pois o maior interesse nesse nível é a análise das características dos avaliados e ambiente organizacional sobre os níveis de desempenho no trabalho. Contudo, devemos levar em consideração nesse nível a variável referente as características individuais dos participantes, sendo responsável pela análise entre as características pessoais (motivacionais, cognitivas, afetivas e demográficas) e os resultados dos treinamentos (ABBAD, 1999).

3 METODOLOGIA

Neste trabalho, adotou-se o modelo de avaliação de treinamento (Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho – IMPACT) desenvolvido por Abbad (1999) como referência para comparação dos pressupostos teóricos sobre avaliação de ações educacionais em relação aos procedimentos de aplicação de avaliação de treinamento realizados por uma empresa de exportação brasileira e para identificação de possíveis melhorias no processo.

Neste sentido, parte-se da compreensão de todo o fluxo e contexto do processo de avaliação de treinamento na organização em relação as práticas recomendadas pela literatura nacional e estrangeira. Portanto, as ações sugeridas para alcançar os objetivos propostos pelo trabalho vão muito além da proposta de mudança do modelo de avaliação de treinamento. O que se defende, a partir desta leitura, é a proposição de uma revisão no processo de aplicação das avaliações e a retroalimentação dos dados coletados, sendo este último de extrema importância para a melhoria contínua da área de gestão de pessoas e seus processos. Propõe-se ações voltadas a análise e redefinição da referência metodológica para elaboração das avaliações, que teriam potencial para alterar a situação atual da organização em relação a coleta, análise de dados e resultados destas avaliações.

Este estudo toma como base teórico-metodológica a pesquisa-ação, a qual utiliza-se de meios empíricos e é realizada associada a uma ação ou com a resolução de um problema coletivo, no qual estarão envolvidos de modo cooperativo ou participativo os pesquisadores e os participantes representativos da situação. Este tipo de pesquisa presume a realização de uma ação e está diretamente relacionada ao pensamento de pesquisa a realidade para transformá-la (THIOLLENT, 2011).

A educação nesta perspectiva prediz a abrangência efetiva de todos no processo educativo e o educador possui a função de cientificizar o processo de mudança desencadeado pelos sujeitos da pesquisa (FRANCO, 2005). Portanto, coube aos pesquisadores a frente da pesquisa guiar e mediar a atividade proposta, abarcando conceitos metodológicos e fundamentos que nortearam a pesquisa.

De modo geral, a pesquisa-ação é um procedimento teórico-metodológico que aproxima o sujeito e o objeto de pesquisa, sugerindo a “participação efetiva da população pesquisada no processo de geração de conhecimento, concebido fundamentalmente como um processo de educação coletiva” (ALMEIDA; TRAPÉ; SOARES, 2013, p. 293-322). Neste trabalho, a pesquisa-ação desenvolveu-se através de 1 oficina emancipatória, considerada um instrumento que concede espaço de reflexão sobre a prática e as contradições da realidade para que seja possível haver transformação (SOARES; CAMPOS; LEITE; SOUZA, 2009).

A pesquisa-ação foi segmentada em três etapas. A primeira é constituída pela realização da análise documental envolvendo três documentos elaborados e aplicados pela empresa de exportação brasileira, “Avaliação de Reação”, “Avaliação de Impacto – Participante” e

“Avaliação de Impacto – Gestor”. Estas avaliações foram aplicadas entre janeiro de 2022 a outubro de 2022.

A pesquisa não seguiu, somente, os protocolos de análise documental. Na segunda etapa também foram aplicadas três entrevistas não estruturadas, realizadas fora do horário de trabalho, com colaboradores da Gerência de Recursos Humanos da empresa. As entrevistas não estruturadas tinham como propósito o levantamento de informações sobre a origem dos documentos, a metodologia utilizada para elaboração, a forma de aplicação e os responsáveis pelo processo. As entrevistas não estruturadas foram realizadas com o consentimento dos entrevistados, durante a primeira semana de pesquisa, nos dias 15 a 19 de agosto de 2022. As entrevistas foram realizadas no próprio ambiente de trabalho. As entrevistas não estruturadas visaram, apenas, conhecer o processo metodológico que culminou nas avaliações de treinamento aplicadas, atualmente, na empresa. Desta forma, a análise aplicada foi a “qualitativa livre”, sem necessidade de detalhamento maior como em técnicas de contagem de frequência, por exemplo.

Na terceira etapa, foi realizada uma oficina com o objetivo de contextualizar os modelos de avaliação de treinamento validados pela literatura, analisar o modelo aplicado pela empresa e seus processos e instrumentalizar os participantes, através do desenvolvimento de processo educativo que utilizou como base os pressupostos do Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho – IMPACT. O processo educativo, centro dirigente da pesquisa-ação, foi descrito por meio de um planejamento instrucional e avaliado por meio de um formulário de reação e aprendizagem. Logo, nesta pesquisa foram analisados os procedimentos, suas críticas e as propostas de melhorias. Buscou-se evidenciar na oficina as propostas de mudanças identificadas ao longo da pesquisa. O estudo foi aprovado pela assinatura do Termo de Aceite Institucional pela gerente de recursos humanos da empresa.

A Tabela 1 resume os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa para a consecução do objetivo de analisar e propor melhorias à metodologia de avaliação de treinamento de uma empresa de exportação brasileira.

Tabela 1 – Metodologia utilizada na pesquisa

Abordagem	Instrumento	Amostragem	Amostra	Análise
Qualitativa	Entrevistas não estruturadas; Protocolo de análise documental	Rígida	3 colaboradores da equipe de Recursos Humanos; 3 documentos: (Avaliação de Reação; Avaliação de Impacto - Participante; Avaliação de Impacto – Gestor)	Análise qualitativa simples
Qualitativa e Quantitativa	Avaliação de Reação e aprendizagem	Rígida	3 colaboradores da equipe de RH.	Intervenção baseada em problemas.

Fonte: Elaboração própria

4 RESULTADOS

Os resultados serão relatados em ordem cronológica, conforme o ordenamento da coleta de dados da pesquisa, as quais embasaram a elaboração da resolução do problema.

4.1 Identificação do Problema

A identificação do problema foi resultado da análise documental e das entrevistas não estruturadas realizadas ao longo da pesquisa. Os instrumentos e processos utilizados pela

empresa foram devidamente descritos pela equipe responsável, possibilitando a identificação da ausência de suporte metodológico e a falta da retroalimentação dos resultados coletados.

Foi possível compreender o nível de complexidade do problema desta pesquisa após o relato do desconhecimento, por parte dos colaboradores entrevistados, da metodologia utilizada nos instrumentos avaliativos e do processo de devolutiva dos resultados coletados através da aplicação das avaliações pela empresa.

De acordo com o relato dos entrevistados, o instrumento elaborado pela empresa já está sendo aplicado há mais de três anos desta maneira, seguindo o mesmo fluxo processual e metodologia, mesmo sendo desconhecida por parte dos colaboradores. Na grande maioria dos treinamentos realizados na empresa, assim como relatado nas entrevistas, o processo de avaliação de treinamento finaliza após o envio da avaliação de impacto, não sendo realizada mais nenhuma etapa, como a análise dos dados coletados e a retroalimentação dos resultados.

Dessa forma, torna-se evidente o problema presente neste processo de avaliação de treinamento, o qual está sendo realizado sem objetividade, na visão dos entrevistados é considerado como um processo burocrático e não voltado a identificação do valor final da ação educacional.

4.2 Detalhamento das causas

A implementação do processo de análise documental foi realizada devido a necessidade de analisar, complementar e confirmar a realidade descrita pelos colaboradores entrevistados. Pois é preciso ser levado em consideração a possibilidade de contradição entre o relatado pelos entrevistados e a realidade do processo analisado.

Foram analisados os instrumentos de avaliação de reação e impacto elaborados e aplicados pela empresa. Após a análise dos instrumentos foi possível identificar a incompatibilidade de algumas variáveis presentes nas avaliações em comparação com as recomendadas pelos modelos de avaliações contemporâneas, como os modelos elaborados por Borges-Andrade (1982) e Abbad (1999). Estas variáveis presentes nos modelos contemporâneos são desconsideradas nos modelos tradicionais, pois o principal objetivo da perspectiva tradicional é constatar se certos resultados foram ou não atingidos, não se preocupando, por exemplo, com variáveis relacionadas às características dos participantes e do ambiente. (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2009). Tannenbaum e Yukl (1992) criticam os modelos tradicionais e afirmam que a aprendizagem é condição necessária, porém não bastante, à transferência, para o trabalho, de conhecimentos ou habilidades desenvolvidas em treinamentos. Somente com as variáveis que integram atualmente os instrumentos a organização não será capaz de identificar as necessidades, suporte e efeitos a longo prazo dos treinamentos

Além da incompatibilidade das variáveis dos modelos comparados, é observado o “engavetamento” dos resultados após a coleta de dados, pois os dados coletados não passam por nenhum processo de análise qualitativa ou quantitativa, transformando um processo estratégico em algo unicamente burocrático. Neste caso, o propósito do processo avaliativo das ações educacionais deveria consistir na retroalimentação dos dados coletados a todos os subsistemas envolvidos no treinamento, transformando os resultados da avaliação em sugestões de melhorias para os colaboradores, equipes e organização (MOURÃO, 2005).

Logo, é proposto que seja realizada a reestruturação ou mudança do modelo dos instrumentos de avaliação de reação e impacto, com base nas metodologias presentes nesta pesquisa e não somente adicionando mais itens de pesquisas nas avaliações. Complementarmente a reestruturação dos instrumentos, também é proposto a implementação do processo de retroalimentação dos resultados coletados, para que estes resultados sejam capazes de orientar melhorias mais abrangentes sobre os resultados exigidos pela organização.

4.3 Desenvolvimento e aplicação da solução proposta

Participaram da pesquisa-ação três colaboradores da gerência de recursos humanos da empresa de exportação brasileira, lotados especificamente na área responsável pelas ações de TD&E. A amostra entrevistada é composta por mulheres, com idades entre 23 e 45 anos.

Todas as entrevistas permearam os mesmos assuntos, porém com abordagens distintas, pois foi levado em consideração o tempo de cargo exercido na empresa. A primeira entrevistada possui 10 anos no cargo de analista, sendo cinco anos na área de Comunicação e cinco anos na área de Recursos Humanos, fazendo parte da equipe de Educação Corporativa, área responsável pelas avaliações de treinamento. A segunda entrevistada está há três anos na função de assistente, lotada na área de Educação Corporativa e responsável pelo envio das avaliações de treinamento aos colaboradores. A terceira entrevistada está há um pouco mais de um ano na função de auxiliar administrativo. Ela responde por todo o suporte nos processos da área, incluindo o monitoramento das respostas das avaliações.

O principal objetivo das entrevistas não estruturadas era obter a compreensão total ou parcial de todo o processo de avaliação de treinamento realizado dentro da empresa, de forma que não fosse um processo moroso e que não gerasse nenhum tipo de conflito com as agendas e demandas profissionais dos colaboradores que participaram desta entrevista. Diversas questões foram levantadas e analisadas durante as entrevistas, como a forma em que se avaliam os treinamentos custeados pela empresa, os instrumentos de avaliação aplicados, a origem destes instrumentos, o método de coleta de dados e análise de dados e posteriormente como era realizada a retroalimentação desses dados obtidos através dos formulários.

Durante as entrevistas, os colaboradores descreveram de forma clara e breve como é realizado todo o processo de avaliação de treinamento, sendo este dividido em 2 momentos, assim como consta na Tabela 2. O primeiro momento relatado foi o envio do formulário de avaliação de reação, enviado por e-mail a todos os participantes do treinamento, logo após o encerramento da ação, sendo indiferente se o treinamento foi realizado de forma presencial ou à distância. Os colaboradores participantes do treinamento possuem 20 dias corridos para responderem ao formulário após o recebimento. Quando questionados sobre a origem deste formulário, não souberam responder com precisão a origem e quais pressupostos metodológicos são utilizados neste instrumento. Nos casos em que o tutor do treinamento possui um instrumento de avaliação de reação próprio, o envio não era realizado pela empresa, sendo solicitado ao tutor que enviasse o material após a coleta de dados.

Tabela 2 – Síntese dos procedimentos de coleta de dados

Níveis de Avaliação Contemplados	Dimensões de Avaliação	Quando?	Como?	Quem?
Avaliação de Reação	Reação do conteúdo programático, carga horária, aplicabilidade, facilitadores, didática, autoavaliação e aquisição de novos conhecimentos	Último dia de curso	Curso presencial e a distância: Questionário digitalizado, enviado para todos os participantes por correio eletrônico	Equipe de Recursos Humanos responsável pelas ações de Educação Corporativa

Avaliação de Impacto	de Impacto nas entregas e efetividade do treinamento	e 90 dias da conclusão das ações de capacitação	Curso presencial e a distância: Questionário digitalizado, enviado para todos os participantes por correio eletrônico	Equipe de Recursos Humanos responsável pelas ações de Educação Corporativa
----------------------	--	---	---	--

Fonte: Meneses, Zerbini e Abbad (2009)

Entre as questões concernentes a este primeiro momento, os colaboradores relataram o grande trabalho e dificuldade para motivar os integrantes do treinamento a responderem, mesmo constando na política da empresa a obrigatoriedade da resposta a esta avaliação por parte do participante. Além do mais, os colaboradores entrevistados se deram conta de que com frequência precisam entrar em contato direto com os participantes, solicitando que preencham o formulário para que assim não sejam penalizados no momento de avaliação de desempenho.

Também foram questionados sobre o segundo momento da avaliação de treinamento, o qual consiste no envio do formulário de avaliação de impacto, enviado por e-mail a todos os participantes do treinamento, após 90 dias da conclusão do curso, não sendo levado em consideração se o treinamento foi realizado presencialmente ou à distância. Nesta etapa os colaboradores participantes do treinamento não possuem um prazo para envio da resposta, sendo somente analisado se foi respondido ou não no momento da avaliação de desempenho realizada pelo gestor. Segundo eles, devido ao alto volume de envios, torna-se inviável ter que recordar constantemente e solicitar os participantes que respondam as avaliações enviadas, tanto a de impacto quanto a de reação.

Percebeu-se que os entrevistados trouxeram para o momento da entrevista suas frustrações e angústias em relação a forma de condução e visão externa dos clientes em relação ao processo, principalmente pelo fato de precisarem assumir uma função de alertar e lembrar terceiros sobre suas responsabilidades quanto ao preenchimento das avaliações. Ademais, os entrevistados passam a expor, de forma contida, as contradições em relação aos resultados da avaliação do treinamento. Exemplo das contradições é que não há análise de dados e retroalimentação dos resultados obtidos através das aplicações dos formulários, estes são armazenados e “engavetados” até o surgimento de uma ocasião que será necessário apresentar estes dados, seja por uma auditoria, demanda interna ou até mesmo solicitado pelo participante. Além disso, os entrevistados relatam que as avaliações, na grande maioria dos casos, são aplicadas visando o cumprimento de questões burocráticas e não visando obter os reais resultados do processo avaliativo, dessa forma, o engajamento e motivação da própria equipe responsável pela avaliação é comprometida.

Complementarmente as entrevistas não estruturadas, foi realizada uma análise documental nos formulários de avaliação de reação e impacto aplicados em participantes de 35 cursos custeados pela empresa. Do total de cursos analisados, 28 são considerados conteúdos técnicos/administrativos e o restante como instrumental. O Quadro 1 resume os documentos analisados.

Quadro 1 – Documentos analisados na pesquisa

Documento	Objetivo do documento	Quantidade total de questões	Questões objetivas	Questões abertas
-----------	-----------------------	------------------------------	--------------------	------------------

Avaliação de reação	Avaliar aspectos de satisfação em relação aos aspectos do curso após a conclusão do mesmo	14	11	3
Avaliação de Impacto - Participante	Impacto nas entregas e efetividade do treinamento, na visão do participante	7	5	2
Avaliação de Impacto - Gestor	Impacto nas entregas e efetividade do treinamento, na visão do gestor	4	3	1

Fonte: Elaboração própria

A presente pesquisa analisou os resultados das avaliações de reação e impacto realizadas por participantes de 35 cursos custeados pela empresa. Do total de cursos analisados, 28 são considerados conteúdos técnicos/administrativos e o restante como instrumental. Após a análise documental em toda base de dados disponibilizada e as entrevistas mencionadas acima, foi possível estabelecer uma conexão entre as situações relatadas nas entrevistas e o nível de maturidade do processo de avaliação de treinamento como um todo.

No Quadro 2 é possível visualizar os itens presentes no instrumento de avaliação de reação de um treinamento realizado na empresa de forma remota no mês de julho e enviado pela equipe participante da pesquisa-ação. A avaliação é composta por 14 itens, segmentados em 4 seções distintas, sendo 11 questões objetiva e 3 abertas, como evidenciado no Quadro 1. As instruções de preenchimento são evidenciadas no início do formulário, descrevendo o objetivo da avaliação e os procedimentos de preenchimento. As questões mensuradas através da escala *Likert* serão identificadas através do asterisco (*) nos quadros abaixo.

Quadro 2 – Avaliação de Reação aplicada pela empresa

Avaliação de Reação aplicada pela empresa	
Marque sua satisfação em relação a	
1.	Pertinência do conteúdo em relação ao tema proposto *
2.	Relevância e aplicabilidade do conteúdo no exercício das suas atividades *
3.	Adequação da carga horária *
Avaliação dos(as) facilitadores(as)	
4.	Domínio do conteúdo *
5.	Clareza e objetividade na apresentação *
6.	Didática e uso de instrumentos para facilitar o aprendizado *
7.	Incentivo à participação e disponibilidade para tirar dúvidas *
Autoavaliação	
8.	Mantive interesse durante todo o curso *
9.	Participei ativamente das atividades propostas *
10.	Adquiri novos conhecimentos e/ou habilidades *
Conta pra gente!	
11.	O que você mais gostou no curso? (questão aberta)
12.	O que você menos gostou no curso? (questão aberta)
13.	Dê sugestões para melhorar nossas capacitações; e/ou sugira outra(s) atividade(s) para dar sequência ao conteúdo desenvolvido (questão aberta)
14.	Avaliação global do evento *

Fonte: Elaboração própria

A avaliação segue sempre a mesma estrutura de questões, independente do treinamento aplicado e sua modalidade. Através da comparação direta entre o modelo de avaliação de reação proposto por Abbad (1999), disponível no Quadro 3, e o modelo aplicado pela empresa, pode-se perceber a grande diferença do número de questões e o nível de profundidade sobre as variáveis analisadas, principalmente nas questões referentes ao desempenho didático e a aplicabilidade e resultados do curso.

Quadro 3 – Avaliação de Reação baseada no modelo elaborado por Abbad (1999)

Avaliação de Reação baseada no modelo elaborado por Abbad (1999)	
Marque sua satisfação em relação a programação e o apoio	
1.	Objetivos claramente definidos *
2.	Sequência lógica dos conteúdos apresentados *
3.	Conteúdos apresentados em relação aos objetivos do curso *
4.	Distribuição da carga horária para o volume de conteúdos apresentados *
5.	Clareza da linguagem utilizada no material didático do curso *
6.	Atualização do material didático utilizado no curso *
7.	Qualidade das instalações *
8.	Qualidade e organização do material didático *
Marque sua satisfação em relação ao desempenho didático	
9.	Clareza da apresentação dos conteúdos do curso *
10.	Utilização de estratégias de ensino adequadas aos conteúdos abordados *
11.	Utilização adequada de recursos instrucionais *
12.	Utilização de casos reais nas atividades em sala *
13.	Incentivo à participação dos alunos *
14.	Esclarecimento de dúvidas dos alunos *
15.	Cumprimento do programa proposto para o curso *
16.	Condução das atividades de forma a favorecer a aprendizagem *
17.	Respeito às ideias manifestadas pelos treinandos *
18.	Transmissão dos objetivos instrucionais *
Marque sua satisfação em relação a aplicabilidade dos conteúdos e resultados do curso	
19.	Aplicabilidade dos conteúdos do curso para o desempenho das atividades desenvolvidas *
20.	Atendimento às necessidades de aprendizagem sobre o assunto *
21.	Capacidade de transmitir os conhecimentos adquiridos no curso a outras pessoas *
22.	Melhoria dos níveis de desempenho quando retornar ao trabalho *

Fonte: Elaboração própria

Nesse sentido, observa-se a disparidade entre os modelos devido a capacidade do modelo do Quadro 2, utilizado pela empresa, conceber dados orientados especificamente para resultados e do Quadro 3, baseado no Modelo IMPACT, direcionado a questões mais abrangentes sobre a reação dos participantes, levando em consideração variáveis não analisadas pela organização. No Quadro 4 pode-se visualizar a avaliação de impacto enviada ao participante do treinamento, esta é elaborada e aplicada pela organização, seguindo os procedimentos presentes na Tabela 2.

Quadro 4 – Avaliação de Impacto - participante aplicada pela empresa

Avaliação de Impacto – participante aplicada pela empresa	
Analise os impactos do curso no seu trabalho:	
1.	Aplicabilidade do conteúdo no exercício das suas atividades *
2.	Impacto do conhecimento na qualidade do seu trabalho: <input type="checkbox"/> Alto impacto <input type="checkbox"/> Médio impacto <input type="checkbox"/> Baixo impacto <input type="checkbox"/> Nenhum impacto
3.	Os ganhos associados aos conhecimentos adquiridos na capacitação foram: <input type="checkbox"/> Operacionais <input type="checkbox"/> Comportamentais <input type="checkbox"/> De gestão <input type="checkbox"/> Novas perspectivas para melhoria de processos e inovação
Autoavaliação	
4.	Busquei complementar o conteúdo aprendido com os seguintes recursos: <input type="checkbox"/> Livros <input type="checkbox"/> Textos <input type="checkbox"/> Mídias digitais: Podcasts, Talks ou outros <input type="checkbox"/> Material interno – Institucional <input type="checkbox"/> Não fiz a complementação

5. Percebo que adquiri domínio sobre o conteúdo aprendido *
Conta pra gente!
6. De que forma o conhecimento adquirido com esta ação de capacitação impactou o seu trabalho? (questão aberta)
7. Quais as dificuldades na aplicação dos conhecimentos adquiridos nas suas atividades? (questão aberta)

Fonte: Elaboração própria

O instrumento de avaliação de impacto é dividido pela empresa de duas formas, um instrumento é enviado aos participantes e outro aos gestores desses participantes, este é exemplificado no Quadro 5. Para que dessa forma, seja realizada a avaliação do impacto do treinamento no trabalho na visão dos pares, a qual está presente no modelo proposto por Abbad (1999), porém a autora utiliza um único instrumento para esta etapa de coleta de dados, exemplificado no Quadro 6.

Quadro 5 – Avaliação de Impacto - gestor aplicada pela empresa
Avaliação de Impacto – gestor aplicada pela empresa

Análise os impactos do curso no trabalho:	
1.	Aplicação do conteúdo no exercício das atividades do participante *
2.	Impacto do conhecimento na qualidade do trabalho do participante: <input type="checkbox"/> Alto impacto <input type="checkbox"/> Médio impacto <input type="checkbox"/> Baixo impacto <input type="checkbox"/> Nenhum impacto
3.	No seu ponto de vista, os ganhos associados aos conhecimentos adquiridos na capacitação foram: <input type="checkbox"/> Operacionais <input type="checkbox"/> Comportamentais <input type="checkbox"/> De gestão <input type="checkbox"/> Novas perspectivas para melhoria de processos e inovação
4.	Você tem outros pontos a destacar quanto a esta ação e seus impactos? (questão aberta)

Fonte: Elaboração própria

Comparando os dois instrumentos de avaliação de impacto, pode-se perceber a desconformidade referente as variáveis analisadas no modelo aplicado pela empresa em relação ao baseado no Modelo IMPACT, representando o mesmo problema identificado no instrumento de avaliação de reação, análise superficial das variáveis.

Quadro 6 – Avaliação de Impacto baseada no modelo elaborado por Abbad (1999)

Avaliação de Impacto baseada no modelo elaborado por Abbad (1999)	
Impacto do treinamento no trabalho	
1.	Utilizo no trabalho o que aprendi no curso *
2.	Aproveito as oportunidades para aplicar no trabalho o que aprendi no curso *
3.	Cometo menos erros nas minhas atividades *
4.	Recordo-me bem dos conteúdos do curso *
5.	Executo meu trabalho com maior rapidez *
6.	Sinto-me mais motivado para o trabalho *
7.	Sinto-me mais confiante no trabalho *
8.	Tenho sugerido mudanças nas rotinas de trabalho *
9.	Tenho sido mais receptivo a mudanças no trabalho *

Fonte: Elaboração própria

Comparando os dois instrumentos de avaliação de impacto, pode-se perceber a desconformidade referente as variáveis analisadas no modelo aplicado pela empresa em relação ao baseado no Modelo IMPACT, representando o mesmo problema identificado no instrumento de avaliação de reação, análise superficial das variáveis.

Diante das entrevistas não estruturadas e da análise documental, foi elaborada a oficina “Análise de Instrumentos de Avaliação de Treinamentos” como uma ação visando a solução dos problemas evidenciados acima. A oficina foi guiada seguindo o planejamento instrucional elaborado, apresentado no apêndice desta pesquisa e baseada na metodologia validada pela literatura nacional, conduzida por autores como Pereira, Puente-Palacios e Morandini (2002), Meneses (2007) e Freitas e Borges-Andrade (2004). A apresentação da oficina foi realizada através de *slides*, visando tornar o processo educativo mais dinâmico e fomentar a interação dos participantes. Realizada no dia 18 de novembro de 2022, com duração de uma hora e meia, contou com a participação dos três colaboradores da equipe responsável pelas avaliações de treinamento da empresa, a mesma que participou das entrevistas realizadas nesta pesquisa.

O objetivo principal da oficina realizada consistiu em apresentar a metodologia Impact, desenvolvida por Gardênia Abbad e utilizada nos processos de avaliação de ações educacionais. Além disso, foram analisados os instrumentos de avaliação elaborados e aplicados pela empresa, visando fornecer ao aluno a capacidade de identificar fatores presentes nestes instrumentos de avaliação em comparação aos fatores presentes nos instrumentos validados pela metodologia e foram apresentados os processos de análise dos resultados e retroalimentação, baseados no processo de avaliação de ações educacionais seguindo o Modelo IMPACT.

Ao final desta oficina foram aplicados os instrumentos de avaliação de reação e aprendizagem, desenvolvidos a partir dos questionários validados por Abbad (1999), como consta na Tabela 3. Todos os itens avaliados foram associados a escalas de julgamento do tipo *Likert* de 5 pontos, visando mensurar a satisfação dos participantes a oficina ministrada. Do número total de participantes, obteve-se uma taxa de respostas de 100% as avaliações aplicadas, totalizando 3 respondentes.

Tabela 3 – Instrumentos e procedimentos de análise de dados

Instrumentos	Seções do instrumento	Análise de Dados
Avaliação de Reação	- Programação e o apoio: 8 itens - Desempenho didático: 11 itens - Aplicabilidade e resultados: 5 itens Obs: Todos os 24 itens foram associados à escala de resposta de 1= Totalmente Insatisfeito até 5= Totalmente Satisfeito)	Média e desvio-padrão
Avaliação de Aprendizagem	Objetivos de aprendizagem do curso: 2 itens Obs: Todos os 2 itens foram associados à escala de resposta de 1= Não aprendido até 5= Plenamente aprendido	Média e desvio-padrão

Fonte: Elaboração própria

Apresenta-se na Tabela 4 que, os resultados da avaliação de reação indicam que os itens foram avaliados satisfatoriamente pelos participantes desta pesquisa. A média das respostas as seções dos instrumentos permearam entre 4,41 e 4,66. Em relação ao desvio padrão, não houve nenhum valor elevado, o que caracteriza que os participantes concordam entre si sobre o julgamento das seções.

Tabela 4 – Resultado da Avaliação de Reação

Seções do instrumento	Média	Desvio Padrão
Reação à programação e ao apoio	4,66	0,26
Reação ao instrutor	4,63	0,20

Reação à aplicabilidade e aos resultados	4,41	0,52
--	-------------	-------------

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 4.1 são apresentados os resultados da avaliação de aprendizagem, que teve como propósito mensurar o quanto os participantes aprenderam ou não os objetivos de aprendizagem da oficina.

Tabela 4.1 – Resultado da Avaliação de Aprendizagem

Seções do instrumento	Média	Desvio Padrão
Objetivos de aprendizagem do curso	4,5	0,50

Fonte: Elaboração própria

Vale lembrar que os dois itens presentes nesta seção do instrumento foram associados à escala de resposta de 1= Não aprendido até 5= Plenamente aprendido. Portanto, percebe-se que os resultados da avaliação de aprendizagem indicam que os itens também foram avaliados satisfatoriamente e não houve discordância considerável sobre a seção julgada pelos participantes. Logo, foi possível tornar os participantes capazes de identificar as principais diferenças e o valor final dos instrumentos que foram analisados e comparados, e conseguiram, a partir do conteúdo ministrado, analisar o resultado dos instrumentos de avaliação de treinamentos, de acordo com a metodologia desenvolvida por Abbad (1999).

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa se propõe, portanto, a analisar e propor melhorias à metodologia de avaliação de treinamento de uma empresa de exportação brasileira. Através das técnicas realizadas de análise documental e entrevistas não estruturadas, a pesquisa permitiu compreender que o processo de avaliação de treinamento dispõe de estruturas e etapas metodológicas relevantes para o alcance dos resultados esperados. Foi analisado que estes resultados estão sendo impactados pela ausência da referência metodológica nos instrumentos e suas variáveis e da análise e retroalimentação dos dados coletados

A pesquisa atingiu o objetivo proposto que foi analisar e propor melhorias à metodologia de avaliação de treinamento de uma empresa de exportação brasileira. Apesar de não ter identificado a metodologia utilizada na empresa, devido ao desconhecimento por parte dos responsáveis e a ausência de dimensões avaliativas bem definidas, foi aplicada a comparação metodológica com materiais elaborados por especialistas no assunto, principalmente o modelo construído por Abbad (1999), resultado do aprimoramento do modelo de Borges-Andrade (1982). Portanto, por meio da pesquisa apresentada, as perguntas: será que as organizações seguem os pressupostos teóricos e quais análises organizacionais são realizadas a partir destas avaliações, foram respondidas.

Quanto à limitação da pesquisa, apesar de ter sido realizada a aplicação da avaliação de reação e aprendizagem referentes a oficina, não houve tempo suficiente para aplicação da avaliação de impacto do treinamento no trabalho realizado pela equipe participante, prejudicando a compreensão da parte prática. Além da limitação anterior, outra limitação identificada foi a aplicação da avaliação de reação pelo próprio professor da oficina, podendo ter influenciado de alguma forma nos dados coletados.

Espera-se que esta pesquisa contribua na parte acadêmica, visto que a área ainda carece de pesquisas capazes de orientar o processo de avaliação de treinamento a realizar uma avaliação mais eficiente. Além disso, fomenta equipes responsáveis por ações educacionais a desenvolverem análises e identificarem melhorias no processo de avaliação de treinamento.

Como agenda futura, é sugerido que ocorra o desenvolvimento e aplicação de mais oficinas sobre este tema, com a intenção de aplicar nas futuras avaliações de treinamento da empresa os materiais elaborados através do conhecimento obtido.

REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia. **Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho-IMPACT**. Brasília: Universidade de Brasília, 1999.

ABBAD, G. et al. **Avaliação de treinamento: o estado da arte e o futuro necessário**. XXV Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2001.

ALMEIDA, Alva H.; TRAPÉ, Carla A.; SOARES, Cassia B. **Educação em saúde no trabalho de enfermagem**. Soares CB, Campos CMS, organizadores. Fundamentos de saúde coletiva e o cuidado de enfermagem. São Paulo: Manole, 2013.

BORGES-ANDRADE, J. E. **Avaliação somativa de sistemas instrucionais: integração de três propostas**. Tecnologia Educacional, v. 11, n. 46, p. 29- 39, 1982.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento**. Estudos de Psicologia (Natal), v. 7, p. 31-43, 2002.

BORGES-ANDRADE, Jairo E. et al. **Impactos individual e organizacional de treinamento: uma análise com base num modelo de avaliação institucional e na teoria multinível**. Revista Psicologia Organizações e Trabalho, v. 2, n. 1, p. 117-146, 2002.

CARVALHO, Antônio Vieira de e NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de Recursos Humanos**. Ed. Pioneira, São Paulo, 1999. Volume 1

CASCIO, Wayne; BOUDREAU, John. **Investing in people: Financial impact of human resource initiatives**. Ft Press, 2010

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. Revista de Administração Contemporânea, v. 12, p. 583-583, 2008.

FRANCO, Maria Amélia Santoro. **Pedagogia da pesquisa-ação**. Educação e pesquisa, v. 31, p. 483-502, 2005.

FERRAZ, Claudia Pedreira do Couto et al. **A importância do alinhamento entre a cultura organizacional e as políticas de administração de recursos humanos no alcance das metas organizacionais estudo de caso Fundação Florestan Fernandes**. 2008.

FOCKINK, Camila. **Análise dos métodos de avaliação de treinamentos na Procuradoria Regional da República da 4ª Região**. 2014.

FREITAS, Isa Aparecida de; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Efeitos de treinamento nos desempenhos individual e organizacional**. Revista de Administração de Empresas, v. 44, p. 44-56, 2004.

GOLDSTEIN, I. L. **Training in work organizations**. In: DUNNET; HOUGH (Orgs). Handbook of industrial and organizational psychology. 2. ed. California: Consulting Psychology Press, 1991. p. 507-619.

HAMBLIN, A. C. (1978). **Avaliação e controle do treinamento**. São Paulo: Mc-Graw-Hill do Brasil.

KIRKPATRICK, D. L. (1976). **Evaluation of training**. In: Craig, R. L. Training and development handbook (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.

KIRKPATRICK, J. D.; KIRKPATRICK, W. **Creating ROE: The end is the beginning**. T+D, v. 65, n. 11, p. 60-64, 2011.

LACERDA, Érika Rodrigues Magalhães; ABBAD, Gardênia. **Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras**. Revista de Administração contemporânea, v. 7, p. 77-96, 2003.

LEONARD, EDITED BY; NADLER, Zeace. **The handbook of human resource development**. New York, John Wiley and Sons, 1984.

LOPES, Jose Eduardo Ferreira; ALVES, Marisa Aparecida Severino; NAKATA, Lina Eiko. **Roi em Treinamento: Aplicação de uma Metodologia para Mensuração**. Revista Inovação, Projetos e Tecnologias, v. 4, n. 2, p. 223-239, 2016.

MEIRA, M. (2004). **Disseminação de informações sobre treinamento: construção e validação de um instrumento de medida**. Dissertação (mestrado) - Universidade de Brasília, Brasília.

MENESES, Pedro Paulo Murce. **Treinamento e desempenho organizacional: contribuição dos modelos lógicos e do método quase-experimental para avaliações de ações educacionais**. Análise–Revista de Administração da PUCRS, v. 18, n. 1, 2007.

MENESES, Pedro; ZERBINI, Thaís; ABBAD, Gardênia. **Manual de treinamento organizacional**. Artmed Editora, 2009.

MOURÃO, Luciana; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Avaliação de programas públicos de treinamento: um estudo sobre o impacto no trabalho e na geração de emprego**. Organizações & Sociedade, v. 12, p. 13-38, 2005.

PILATI, Ronaldo; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Estudo empírico dos antecedentes de medidas de impacto do treinamento no trabalho**. Psicologia: Teoria e pesquisa, v. 20, p. 31-38, 2004.

PHILLIPS, Jack J. **How much is the training worth?.** Training & Development, v. 50, n. 4, p. 20-25, 1996.

SALLORENZO, L. H. **Avaliação de impacto de treinamento no trabalho: analisando e comparando modelos de predição.** Brasília, 2000. 2000. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado)-Universidade de Brasília.

SOARES, Cássia Baldini et al. **Juventude e consumo de drogas: oficinas de instrumentalização de trabalhadores de instituições sociais, na perspectiva da saúde coletiva.** Interface-Comunicação, Saúde, Educação, v. 13, p. 189-199, 2009.

TANNENBAUM, Scott I.; YUKL, Gary. **Training and development in work organizations.** Annual review of psychology, v. 43, n. 1, p. 399-441, 1992.

THIOLLENT, M. **Action research and participatory research. An overview.** International Journal of Action Research, v. 7, n. 2, p. 160-174, 2011.

WARR P., & BUNCE D. (1995). **Trainee characteristics and outcomes of open learning.** Personnel Psychology, 48, 347-375.

APÊNDICE A – AVALIAÇÃO DE REAÇÃO E APRENDIZAGEM APLICADA NA OFICINA

Avaliação de ação de TD&E - Análise e comparação metodológica dos instrumentos

Este formulário tem o foco em colher informações acerca de diversos fatores do treinamento que acaba de ser ministrado, com o objetivo de aperfeiçoarmos os treinamentos oferecidos pela organização. Pedimos que responda da forma mais precisa e sincera possível às questões que se seguem.

Ao lado de cada indicador há uma escala *Likert* com cinco conceitos de julgamento (**Totalmente Insatisfeito, Insatisfeito, Não estou Decidido, Satisfeito e Totalmente Satisfeito**). Leia cada indicador cuidadosamente, escolha a opção da escala que melhor descreve a sua opinião acerca do módulo e assinale dentro do espaço correspondente ao seu julgamento.

Desde já muito obrigado pela sua colaboração.

*A construção desta avaliação foi baseada nos modelos elaborados por Abbad (1999) e Borges-Andrade (1982)

1. Nome

Insira sua resposta

2. Área de lotação

Insira sua resposta

3. Data de encerramento

Insira a data (dd/MM/yyyy)



Avaliação de Reação



4. Marque sua satisfação em relação a programação e o apoio *

	Totalmente Insatisfeito	Insatisfeito	Não estou Decidido	Satisfeito	Totalmente Satisfeito
Objetivos claramente definidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sequência lógica dos conteúdos apresentados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conteúdos apresentados em relação aos objetivos do curso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clareza da linguagem utilizada no material didático do curso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atualização do material didático utilizado no curso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade das instalações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Distribuição da carga horária para o volume de conteúdos apresentados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade e organização do material didático	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



5. Marque sua satisfação em relação ao desempenho didático *

	Totalmente Insatisfeito	Insatisfeito	Não estou Decidido	Satisfeito	Totalmente Satisfeito
Clareza da apresentação dos conteúdos do curso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilização de estratégias de ensino adequadas aos conteúdos abordados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilização adequada de recursos instrucionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilização de casos reais nas atividades em sala	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incentivo à participação dos alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esclarecimento de dúvidas dos alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cumprimento do programa proposto para o curso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Condução das atividades de forma a favorecer a aprendizagem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respeito às ideias manifestadas pelos treinandos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transmissão dos objetivos instrucionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Marque sua satisfação em relação a aplicabilidade dos conteúdos e resultados do curso

*

	Totalmente Insatisfeito	Insatisfeito	Não estou Decidido	Satisfeito	Totalmente Satisfeito
Aplicabilidade dos conteúdos do curso para o desempenho das atividades desenvolvidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atendimento às necessidades de aprendizagem sobre o assunto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de transmitir os conhecimentos adquiridos no curso a outras pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhoria dos níveis de desempenho quando retornar ao trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avaliação de Aprendizagem

Julgue o quanto você aprendeu ou não os objetivos de aprendizagem do curso

	Não aprendido	Pouco aprendido	Nem muito e nem pouco aprendido	Aprendido	Plenamente aprendido
Apresentar e contextualizar o modelo IMPACT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comparar a metodologia apresentada com o modelo utilizado pela empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

APÊNDICE B – PLANO INSTRUCIONAL DA OFICINA ANÁLISE DE INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DE TREINAMENTOS

PLANEJAMENTO INSTRUCIONAL

EQUIPE DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Curso: Análise de instrumentos de avaliação de treinamentos

Período: 18/11/2022

Carga Horária Total: 1h30

Docente Responsável: Rafael Soares Pires

Local: Presencial

Horário: 18/11/2022, das 14:30 às 16h

Prezado participante

Este é um curso focado na contextualização dos instrumentos de avaliação de ações educacionais baseados nos modelos elaborados por Abbad e na análise dos instrumentos aplicados pela empresa. O objetivo é apresentar e contextualizar o modelo IMPACT, utilizado para avaliar ações de TD&E e comparar a metodologia apresentada com o modelo utilizado pela empresa.

1) EMENTA

Análise de instrumentos de avaliação de ações educacionais

2) CONTEXTO DO CURSO E OBJETIVO GERAL

O curso integra o projeto de pesquisa-ação elaborado pelo pesquisador Rafael Soares Pires e o Prof. Dr. Igor Guevara Loyola de Souza, cujo objetivo principal consiste em apresentar a metodologia IMPACT, desenvolvida por Gardênia Abbad e utilizada nos processos de avaliação de ações educacionais. Além disso, serão analisados os instrumentos de avaliação elaborados e aplicados pela empresa, visando fornecer ao aluno a capacidade de identificar fatores presentes nestes instrumentos de avaliação em comparação aos fatores existentes nos instrumentos validados pela metodologia. Será apresentado o processo de análise dos resultados obtidos através da avaliação de ações educacionais seguindo o modelo IMPACT. Logo, até o final do curso, espera-se que os participantes sejam capazes de identificar as principais diferenças e o valor final dos instrumentos que serão analisados e comparados, consigam, a partir do conteúdo ministrado, elaborar e analisar o resultado dos instrumentos de avaliação de treinamentos, de acordo com a metodologia desenvolvida por Abbad.

3) ORGANIZAÇÃO PROGRAMÁTICA DO CURSO

Visando alcançar os objetivos gerais do curso, apresentados no item anterior, o curso está organizado em 4 unidades:

Unidade 1 - Instrumentos de avaliação de ações de TD&E

Unidade 2 - Modelo Integrado de Avaliação de Treinamento – IMPACT

Unidade 3 - Análise e comparação metodológica dos instrumentos

Unidade 4 - Coleta, análise de dados e retroalimentação

4) UNIDADES PROGRAMÁTICAS

Unidade 1 - Instrumentos de avaliação de ações de TD&E

Objetivos: Ao final desta unidade, o participante deverá ser capaz de:

- Conceituar a avaliação de treinamento, identificando os principais objetivos e resultados.
- Identificar os itens e variáveis presentes nos instrumentos de avaliação de treinamento apresentados.

Unidade 2 - Modelo Integrado de Avaliação de Treinamento – IMPACT

Objetivos: Ao final desta unidade, o participante deverá ser capaz de:

- Conceituar a avaliação de treinamento, identificando os principais objetivos e resultados do modelo IMPACT.
- Identificar os itens e variáveis presentes nos instrumentos de avaliação de treinamento do modelo IMPACT.

Unidade 3 – Análise e comparação metodológica dos instrumentos

Objetivos: Ao final desta unidade, o participante deverá ser capaz de:

- Analisar instrumentos de avaliação de ações educacionais aplicadas na empresa.
- Identificar e sugerir melhorias possíveis na avaliação aplicada pela empresa
- Comparar metodologicamente a avaliação aplicada na empresa em comparação com a avaliação apresentada na Unidade 2.

Unidade 4 – Coleta, análise de dados e retroalimentação

Objetivos: Ao final desta unidade, o participante deverá ser capaz de:

- Identificar as etapas de coleta, análise e retroalimentação de dados obtidos pelos instrumentos de avaliação de treinamento.
- Analisar os resultados obtidos através da aplicação das avaliações elaboradas com base na metodologia IMPACT.


5) ATIVIDADES DE ENSINO-APRENDIZAGEM

- Aula expositiva será elaborada, através de apresentação em formato Power Point, para discorrer e apresentar os conteúdos e informações imprescindíveis para aquisição dos conhecimentos necessários para cumprir com os objetivos propostos.

6) AVALIAÇÃO DOS PARTICIPANTES NO CURSO

- Cada participante receberá, ao final do curso, um link encaminhado por e-mail para acesso ao formulário de Avaliação do Treinamento. Neste formulário constará a avaliação de reação e aprendizagem, seguindo os pressupostos metodológicos apresentados no curso.

ANEXO A – TERMO DE ACEITE INSTITUCIONAL


CEUB
EDUCAÇÃO SUPERIOR

À gerente de Recursos Humanos,
Celene Vasconcelos Melo Boaventura

Eu, Prof. Dr. Igor Guevara Loyola de Souza responsável pela pesquisa "Análise de Avaliação de Treinamento", junto com o aluno Rafael Soares Pires solicitamos autorização para desenvolvê-la nesta instituição, no período de setembro a dezembro de 2022. O estudo tem como objetivo analisar e propor melhorias à metodologia de avaliação de treinamento; será realizado por meio de análise documental, analisando somente os formulários de Avaliação de Reação e Impacto, aplicados pela instituição no período de janeiro de 2022 a outubro de 2022, e poderá ter a participação de 3 participantes da Gerência de Recursos Humanos, por meio de entrevistas não estruturadas.

Declaro que a pesquisa ocorrerá em consonância com as melhores práticas de ética em pesquisa.

Prof. Dr. Igor Guevara Loyola de Souza

Rafael Soares Pires

Eu, Celene Vasconcelos Melo Boaventura, Gerente de Recursos Humanos da ApexBrasil, venho por meio desta informar que estou ciente e de acordo com a realização da pesquisa nesta instituição, em conformidade com o exposto pelos pesquisadores.

Brasília-DF, 07 de novembro de 2022.


CELENE VASCONCELOS MELO BOAVENTURA:02816692604
92604

Assinado de forma digital por
CELENE VASCONCELOS MELO
BOAVENTURA:02816692604
Data: 2022.11.07 11:37:58
-03'00'

Celene Vasconcelos Melo Boaventura

ceub.br | SEPN 707/907, campus Asa Norte, CEP: 70.790-075, Brasília - DF • 3966-1201

ANEXO B – AVALIAÇÃO DE REAÇÃO UTILIZADA PELA EMPRESA



Avaliação de Reação - ISO 9001:2015 - Sistema de Gestão da Qualidade - Interpretação

Esta é uma avaliação de reação.
Queremos saber como você avalia o curso "ISO 9001:2015 - Sistema de Gestão da Qualidade - Interpretação".

Marque de 1 a 5 estrelas para as questões, conforme sua satisfação:

- ★ Muito insatisfeito
- ★★ Insatisfeito
- ★★★ Indiferente
- ★★★★ Satisfeito
- ★★★★★ Muito satisfeito

1. Nome

Insira sua resposta

2. Área de lotação

Insira sua resposta

3. Data de encerramento

Insira a data (dd/MM/yyyy)



Marque sua satisfação em relação a:

5. Pertinência do conteúdo em relação ao tema proposto.



6. Relevância e aplicabilidade do conteúdo no exercício das suas atividades.



7. Adequação da carga horária.



Avaliação dos(as) facilitadores(as)

8. Domínio do conteúdo.



9. Clareza e objetividade na apresentação.



10. Didática e uso de instrumentos para facilitar o aprendizado.



11. Incentivo à participação e disponibilidade para tirar dúvidas.



Autoavaliação

12. Mantive interesse durante todo o curso.



13. Participei ativamente das atividades propostas.



14. Adquiri novos conhecimentos e/ou habilidades.



Conta pra gente!

15. O que você mais gostou no curso?

Insira sua resposta

16. O que você menos gostou no curso?

Insira sua resposta

17. Dê sugestões para melhorar nossas capacitações; e/ou sugira outra(s) atividade(s) para dar sequência ao conteúdo desenvolvido.

Insira sua resposta

18. Avaliação global do evento.



ANEXO C – AVALIAÇÃO DE IMPACTO - PARTICIPANTE APLICADA PELA EMPRESA

Avaliação de impacto - ISO 9001:2015 - Sistema de Gestão da Qualidade - Interpretação

Nós conduzimos essa **avaliação de impacto** junto aos participantes do treinamento para verificar a sua efetividade. Queremos saber o que realmente está sendo aproveitado dos conteúdos apresentados.

Pedimos que seja super sincero nas suas respostas. **Não estamos avaliando a sua performance, mas sim a efetividade do treinamento.** Suas respostas são sigilosas e não serão compartilhadas.

Marque de 1 a 5 estrelas para as questões, conforme sua satisfação:

- ★ Muito insatisfeito
- ★★ Insatisfeito
- ★★★ Indiferente
- ★★★★ Satisfeito
- ★★★★★ Muito satisfeito

1. Nome

2. Área de lotação

3. Data de encerramento



Analise os impactos do curso no seu trabalho:

4. Aplicabilidade do conteúdo no exercício das suas atividades



5. Impacto do conhecimento na qualidade do seu trabalho:

- Alto impacto
- Médio impacto
- Baixo impacto
- Nenhum impacto

6. Os ganhos associados aos conhecimentos adquiridos na capacitação foram:

- Operacionais
- Comportamentais
- De gestão
- Novas perspectivas para melhoria de processos e inovação

Autoavaliação

7. Busquei complementar o conteúdo aprendido com os seguintes recursos:

- Livros
- Textos
- Mídias digitais: Podcasts, Talks ou outros
- Material interno - Institucional
- Não fiz a complementação

8. Percebo que adquiri domínio sobre o conteúdo aprendido.



Conta pra gente!

9. De que forma o conhecimento adquirido com esta ação de capacitação impactou o seu trabalho? *

Insira sua resposta

10. Quais as dificuldades na aplicação dos conhecimentos adquiridos nas suas atividades?

Insira sua resposta

ANEXO D – AVALIAÇÃO DE IMPACTO - GESTOR APLICADA PELA EMPRESA

Avaliação de impacto - Capacitação Power BI - Gestor

Nós conduzimos essa **avaliação de impacto** junto aos gestores/pares dos participantes do treinamento para verificar a sua efetividade. Queremos saber o que realmente está sendo aproveitado dos conteúdos apresentados.

Pedimos que seja super sincero nas suas respostas. **Não estamos avaliando a performance do participante, mas sim a efetividade do treinamento.** Suas respostas são sigilosas e não serão compartilhadas.

Marque de 1 a 5 estrelas para as questões, conforme sua satisfação:

- ★ Muito insatisfeito
- ★★ Insatisfeito
- ★★★ Indiferente
- ★★★★ Satisfeito
- ★★★★★ Muito satisfeito

Analise os impactos do curso no trabalho:

1. Aplicação do conteúdo no exercício das atividades do participante



2. Impacto do conhecimento na qualidade do trabalho do participante:

- Alto impacto
- Médio impacto
- Baixo impacto
- Nenhum impacto



3. No seu ponto de vista, os ganhos associados aos conhecimentos adquiridos na capacitação foram:

- Operacionais
- Comportamentais
- De gestão
- Novas perspectivas para melhoria de processos e inovação

4. Você tem outros pontos a destacar quanto a esta ação e seus impactos?

Insira sua resposta

AGRADECIMENTOS

