

**ENTRE O IDEAL E O REAL NA AVALIAÇÃO DE APRENDIZAGEM EM
TREINAMENTO CORPORATIVO**

*Leticia Horn Oliveira¹,
Julia Schneider Krimberg²,
Lilian Milnitsky Stein³*

RESUMO

O objetivo deste estudo foi investigar como se dá avaliação de aprendizagem em treinamento corporativo. Foi realizada uma pesquisa de cunho qualitativo com 15 instrutores com experiência em treinamento corporativo que responderam a entrevistas semiestruturadas. Os relatos dos entrevistados evidenciaram que há um hiato entre investimento em treinamento e resultados efetivos para as organizações pois falta aplicação de métricas de avaliação de aprendizagem. Mesmo compreendendo a importância de se aplicar uma avaliação efetiva e voltada à aprendizagem, os instrutores entrevistados relataram aplicar apenas avaliação de reação na maioria dos seus treinamentos, imediatamente após a conclusão do curso. Os participantes relataram que isso se deve a uma falta de suporte e conhecimento sobre o processo de aprendizagem por parte das organizações, que disponibilizam aos instrutores recursos de tempo limitado para a realização do processo de avaliação.

Palavras-chave: treinamento corporativo, aprendizagem, avaliação

**BETWEEN THE IDEAL AND THE REAL IN THE LEARNING ASSESSMENT
IN CORPORATE TRAINING**

ABSTRACT

The objective of this study was to investigate the evaluation of the learning in corporate training by means of a review of literature and an empirical study. It was a qualitative research with 15 instructors with experience in corporate training that responded semistructured interviews. The interviewees' reports showed that there is a difference between training investment and effective results for organizations, because it lacks application of learning assessment metrics. Even though it is important to apply an

¹ Psicóloga, Doutora em Psicologia (PUCRS), Professora do curso de Psicologia da Faccat. ✉ leticiahornoliveira@gmail.com

² Acadêmica em Psicologia (PUCRS). ✉ juliaskrimberg@gmail.com

³ Psicóloga, PhD em Psicologia. Pesquisadora na área de Cognição Humana (PUCRS) ✉ stein.lilian@gmail.com

effective and learning-oriented assessment, the instructors interviewed reported applying only reaction evaluation in most of their training, immediately after the conclusion of the course. Participants reported that this is due to a lack of support and knowledge about the learning process by organizations that provide instructors with limited time resources to carry out the assessment process.

Keywords: corporate training, learning, evaluation

As transformações sociais e tecnológicas têm exigido cada vez mais a preparação e capacitação dos trabalhadores em organizações diversas (Ferraz & Gallardo-Vazquez, 2016). Nos últimos 100 anos, as pesquisas sobre Treinamento e Desenvolvimento (T&D) tem avançado no mundo. Ainda assim, é um desafio avaliar a consolidação da aprendizagem em treinamento corporativo, seja nas organizações públicas ou privadas (Bell, Tannenbaum, Ford, Noe, & Kraiger, 2017). Conteúdos desenvolvidos em treinamento nem sempre são aplicados no trabalho e, com isso, há uma crescente preocupação dos profissionais da área de recursos humanos em como tornar mais efetiva a avaliação de Treinamento e Desenvolvimento (Grossman & Salas, 2011).

Capacitar os recursos humanos das organizações é uma das estratégias mais eficientes para o aumento da produtividade, contribuindo para a conquista de posição de liderança no mercado para as organizações. No Brasil, cresceu nos últimos anos o aporte financeiro de recursos destinados à capacitação de profissionais tanto nas organizações privadas como também na administração pública, ao passo que os resultados da efetividade desses treinamentos devem ser considerados na prestação de contas dos investimentos (Araujo, Abbad, & Freitas, 2017).

O investimento em treinamento pode resultar em aumento da produtividade, melhoria na qualidade de trabalho e dos aspectos motivacionais, levando a um maior engajamento no trabalho. Ao mesmo tempo, a ausência ou ineficiência de treinamentos pode ocasionar graves erros, culminando em questões legais que podem levar as

organizações a um grande prejuízo financeiro (Grossman & Salas, 2011). Há uma estimativa de gasto em treinamento, somente nos EUA, de 164 bilhões de dólares anuais. Isso se dá pelo fato de que treinamento representa um dos métodos mais utilizados para melhorar o desempenho do trabalho dos funcionários (Fante, Bucklin, Diener-Ludwig, Sundberg, & Dickinson, 2016). Na Alemanha, o investimento per capita em treinamento é ainda duas vezes maior que nos EUA. Já na França as empresas que realizam treinamento com seu pessoal recebem incentivos fiscais, sendo incentivada a reciclagem de conhecimentos e avaliação periódica. As empresas britânicas preferem treinar e desenvolver seus funcionários no local de trabalho, pois entendem que isso evita despesas e garante que o conhecimento obtido no curso seja aplicável ao trabalho (Masalimova, Usak, & Shaidullina, 2016). Em uma pesquisa, com 260 empresas coreanas, sobre eficiência dos gastos com treinamento nas organizações, foi identificado que os resultados com treinamentos são mais efetivos quando realizados dentro da organização do que em cursos externos, sem acompanhamento do gestor da área (Sung & Choi, 2014)

No Brasil, conforme dados levantados pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento – ABTD em 2017 com 738 empresas sediadas no país (indústria, serviço e comércio), o investimento médio em treinamento das empresas foi 0,63% do faturamento bruto anual em 2016. Nos Estados Unidos este percentual foi de 1,43%. O número de horas anual investidas por colaborador no Brasil foi de 21 horas em média e nos EUA 33 horas. As empresas multinacionais investiram 50% mais horas por colaborador do que as empresas nacionais (T&D Inteligência Corporativa, 2017). Em um relatório publicado pelo Conselho Nacional de Saúde dos Estados Unidos (National Safety Council, 2015), foi estimado que em 2013 cerca de 206 bilhões de dólares foram

gastos com acidentes relacionados ao trabalho. Esses dados reforçam a necessidade de se investir cada vez mais na qualificação de pessoal e nos ambientes laborais.

A avaliação de aprendizagem é um alicerce na identificação de melhorias no sistema instrucional de treinamento. Apesar disso, pouco se investe em avaliação de treinamento (Ferraz & Gallardo-Vazquez, 2016; Masalimova et al., 2016; Zerbini & Abbad, 2010). O aumento de investimentos em T&D deveria ser acompanhado de esforços para mensurar a eficácia desses processos, impacto e retorno financeiro (Grossman & Salas, 2011; Froehlich & Scherer, 2013). Apesar disso, são poucas as organizações que medem a transferência de aprendizagem do treinamento para o trabalho (Fante et al., 2016). Devido à falta de avaliação do retorno de investimento em treinamento, o esforço no desenvolvimento de capital humano nas organizações pode acabar sendo visto como despesa, e não como investimento (Lynch, Akridge, Schaffer, & Gray, 2006). O termo *Transferência de Aprendizagem* tem sido muito utilizado para se referir à aplicação dos conhecimentos obtidos em treinamento ao ambiente de trabalho (Pilati & Abbad, 2005). Considera-se que houve o aprendizado quando o indivíduo consegue executar os comportamentos descritos nos objetivos e estratégias de um evento instrucional (Abbad & Borges-Andrade, 2004; Balarin, Zerbini, & Martins, 2014; Zerbini & Abbad, 2008).

Os treinamentos corporativos comumente se utilizam da aprendizagem induzida por instrução, partindo de uma premissa organizada de procedimentos que visam a desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes nos indivíduos (Abbad & Borges-Andrade, 2004; Zerbini & Abbad, 2010). A decisão entre os métodos a serem utilizados em treinamento dependem do tipo de treinamento a ser realizado, seus objetivos e público-alvo (Alipour, Salehi, & Shahnava, 2009). A metodologia instrucional do treinamento começa com a análise de necessidades, cujo propósito é determinar o que

deve ser aprendido. A partir disso, o aprendizado se dá por um conjunto de habilidades construídas através da diferenciação, recordação e transferência de aprendizagem. (Zerbini & Abbad, 2010).

Os métodos de treinamento podem ser classificados em abordagens cognitivas e comportamentais. Os métodos de abordagem cognitiva facilitam o aprendizado partir da exposição de conceitos, relações entre esses conceitos e regras e podem conter informações verbais ou escritas. Já os métodos comportamentais estimulam a aprendizagem por meio da prática do treinando real ou simulada no trabalho, buscando o desenvolvimento de habilidades e mudança de atitude (Alipour et al., 2009). A aprendizagem em treinamento corporativo envolve a aquisição, retenção, generalização do conhecimento e seu impacto na mudança de comportamento no ambiente de trabalho (Pilati & Abbad, 2005).

Avaliação de Reação X Avaliação de Aprendizagem

A avaliação dos impactos do treinamento ainda é um desafio. Em muitas organizações, a avaliação do treinamento baseia-se unicamente na Avaliação de Reação dos participantes avaliada imediatamente após um curso de treinamento (Keen & Berge, 2014; Mourão & Marins, 2009; Nickols, 2005; Pineda, 2010; Sunita & Jha, 2011). A Avaliação de Reação consiste em um formulário com questões abertas e/ou fechadas, que avaliam a qualidade do conteúdo ministrado, didática do palestrante e ambiente de aprendizagem (Abbad, Gama, & Borges-Andrade, 2000). Esse método acaba por deixar de lado informações relevantes nos níveis individual e organizacional, tais como impacto do treinamento no trabalho (Bastos, 2012). Long, DuBois e Faley (2008) sugerem que isso pode ocorrer por ser uma opção de avaliação imediata e mais fácil de mensurar do que o conteúdo do treinamento em si, seja por questões de custo, tempo ou do

conhecimento do instrutor a respeito de métodos de avaliação de conteúdo. A Avaliação de Reação é insuficiente em fornecer informação para determinar se o treinamento foi efetivo e teve seus objetivos alcançados (Hasselqvist & Thomas, 2012), parecendo haver pouca correlação entre reação do aprendiz ao treinamento e níveis de aprendizado (Warr, Allan, & Bird, 1999).

Na investigação realizada pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (2017), foi constatado que 79% das ações de treinamento contam com Avaliação de Reação, por meio da qual são avaliados a qualidade e a possibilidade de aplicabilidade do curso assistido; somente 28% dos treinamentos realizados contam com avaliação do aprendizado e apenas 12% das empresas utilizam indicadores para avaliar se houve aplicação do conteúdo do treinamento no ambiente de trabalho. Porém, é evidente que se o treinamento tem uma boa avaliação de reação no seu aspecto geral é muito provável que o esforço atencional dos participantes tenha sido elevado, por outro lado isso não garante aprendizado (Long et al., 2008). Sendo assim, é pertinente a construção de um modelo que possa unificar teoria, pesquisa e prática em avaliação de forma a contemplar as especificidades compreendidas no *design* e processo de avaliação em treinamento (Dahiya & Jha, 2011)

Kasim e Ali (2011) evidenciam que apenas 40% das competências adquiridas durante o processo de treinamento são imediatamente transferidas para o trabalho. Dessas competências, 25% permanecem por um período de seis meses e apenas 15% por um ano. Sendo assim, nem sempre o conhecimento adquirido em treinamento se mantém em longo prazo. Uma das formas de se mensurar a eficácia e retorno do investimento em treinamento é verificar se as informações aprendidas se mantêm a longo prazo (Mourão & Marins, 2009). Em um estudo com trabalhadores da área de tecnologia da informação, Hynes (2012) identificou que, em um ano de avaliações de treinamento acumuladas, os

resultados indicaram que apenas 25% do quadro de funcionários treinados em uma empresa lembravam ou haviam aplicado no trabalho o que haviam aprendido em treinamento no ano anterior.

Modelos de Avaliação de aprendizagem em treinamento

Avaliar os resultados do aprendizado é um passo essencial em qualquer esforço educacional. Os modelos mais comuns de avaliação de treinamento corporativo remontam ao modelo de Kirkpatrick (1996), que envolve quatro níveis. O primeiro nível, o de reação, trata de como o participante se sentiu participando do treinamento, sua satisfação geral com a instrução recebida, incluindo o ambiente onde foi realizado o treinamento, didática do instrutor e conteúdo ministrado. O segundo nível, o de aprendizagem, envolve habilidades adquiridas por meio do treinamento. O terceiro nível, o de comportamento, envolve mudanças de comportamento no trabalho como resultado do treinamento. Por último, o quarto nível, o de resultados, que trata das mudanças nos resultados do trabalho em consequência do treinamento recebido.

Apesar do modelo de Kirkpatrick existir há mais de 50 anos, poucas organizações o colocam em prática. Em um estudo realizado em 2010, pela Sociedade Americana para o Treinamento e Desenvolvimento (ASTD), foi identificado que apenas 35% das organizações chegavam ao nível 4 (nível de resultados) do modelo de avaliação proposto por Kirkpatrick; e 50% avaliavam a mudança de comportamento, nível 3 (Keen & Berge, 2014). Em uma pesquisa realizada com enfermeiros, Bastos, Ciampone e Mira (2013) identificaram que 40% dos participantes relataram não ter sido corrigidos no trabalho após cometerem erros relacionados à prática dos novos conhecimentos adquiridos em treinamento. Dados como esse parecem indicar que se investe pouco em avaliação efetiva de resultados de treinamento, pois pode não ter ocorrido o aprendizado esperado, levando a erros no exercício laboral.

No Brasil, o modelo MAIS (Modelo de Avaliação Integrado e Somativo), desenvolvido por Borges-Andrade (1982) e o modelo IMPACT foram norteadores de muitos modelos de treinamento estudados nas últimas décadas. O modelo MAIS avalia variáveis como insumos, procedimentos, processos, resultados e ambiente. A variável ambiente, nesse caso, possui quatro subcomponentes sendo eles: necessidade, apoio, disseminação e resultados medidos a longo prazo. O modelo MAIS é bastante contemplado e investigado no contexto brasileiro (Borges-Andrade, 2006; Gondim, Bastos, Borges-Andrade, & Melo, 2006; Pilati & Borges-Andrade, 2004). Já o modelo IMPACT desenvolvido por Abbad (1999) possui sete componentes de análise quando se trata de treinamento corporativo: o primeiro, Percepção de Suporte Organizacional; segundo, Características do Treinamento; terceiro, Características da Clientela; quarto, Reação; quinto, Aprendizagem; sexto, Suporte à Transferência e sétimo, Impacto do Treinamento no trabalho. Segundo esse modelo, todas essas variáveis supracitadas tem relação direta com resultados de treinamento .

Sabe-se que o impacto do treinamento no trabalho, isto é, o quanto os conhecimentos adquiridos em treinamento são aplicados nas atividades do trabalho, pode sofrer influência de variáveis ambientais como suporte ao treinamento, materiais e comprometimento das lideranças no processo (Martin, 2010; Mourão, Abbad, & Zerbini, 2014). Além disso, os índices de impacto do treinamento no trabalho têm relação com os níveis de comprometimento afetivo do colaborador com a organização e isso irá contribuir para a transferências dos conhecimentos obtidos em treinamento para o dia-a-dia de trabalho (Balsan et.al., 2017).

Existem escalas que objetivam avaliar o impacto do treinamento no trabalho, como o Inventário de Avaliação de Treinamento de Ritzman, Hagemann e Kluge(2014), composto por 45 itens que medem o prazer subjetivo, a utilidade, a dificuldade, o ganho

de conhecimento e a atitude em relação ao treinamento. Porém, ela tem um tempo de aplicação longo o que pode dificultar sua utilização em determinados contextos. Já o modelo de escala Q4TE, desenvolvido por Grohmann e Kauffeld (2013), possui 12 itens que avaliam desde o nível de reação à aplicação prática dos conteúdos aprendidos de forma a atender os resultados organizacionais pretendidos com o treinamento avaliando itens como satisfação geral, utilidade e conhecimento. Esse último tem, em suas vantagens, ser uma medida de avaliação de baixo custo e de rápida aplicação (Fregonese, Caputo, & Langher, 2018).

O modelo de Phillips & Phillips (2013) amplia do modelo de Kirkpatrick (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2005) de quatro níveis ao adicionar o quinto nível, o Retorno do Investimento (ROI), que busca determinar o retorno organizacional dos investimentos em treinamento. Segundo essa medida, um treinamento só é efetivo se obtiver resultados mensuráveis para as organizações, o que envolve coleta de dados de desempenho do funcionário treinado após intervalo de tempo. Ao mesmo tempo, medir ROI com precisão é tarefa difícil em função das variáveis envolvidas, como a falta de qualificação profissional dos recursos humanos da organização, tempo e custos associados à uma intervenção posterior ao treinamento, assim como *feedback* dos consumidores e clientes (Phillips & Phillips, 2013; Phillips & Phillips, 2016; Williams & Nafukho, 2015).

Além da avaliação do treinamento, são apontados pela literatura questões como suporte organizacional, clima organizacional, suporte psicossocial como variáveis preditoras de um bom resultado de treinamento. Neste sentido, o apoio dos gestores da organização nos processos internos de treinamento se faz fundamental, de forma a acompanhar se, ao funcionário treinado, foi possibilitada a oportunidade de transferir as competências adquiridas para a posição ocupada no trabalho (Cassiano & Borges-Andrade, 2017).

Partindo dos pressupostos já discutidos, este estudo buscou conhecer quais as principais estratégias que instrutores de treinamento utilizam para averiguar aprendizagem em treinamento corporativo. Além disso, o estudo explora a compreensão dos profissionais de treinamento sobre avaliação e como eles percebem a participação das organizações no processo de avaliação de aprendizagem.

Método

Delineamento do Estudo

Foi realizada uma pesquisa qualitativa de cunho exploratório com o objetivo de compreender estratégias utilizadas por instrutores de treinamento corporativo para a avaliação de aprendizagem (Creswell & Clark, 2013).

Participantes

Participaram desta pesquisa 15 instrutores de treinamento com idade média de 46 anos (M: 31,70; DP:11,2). Os participantes possuíam entre 4 e 46 anos de experiência na área (M: 17, 36; DP: 11,96) e com formação em diversos campos do conhecimento, como Psicologia, Relações Públicas, Administração, Engenharia e Tecnologia da Informação. O critério de inclusão foi possuírem no mínimo três anos de experiência com atividades de treinamento corporativo. Para a seleção dos participantes foi adotada a técnica de “bola de neve”, onde cada participante indicava outro para participar do estudo, de forma consecutiva (Kirchherr & Charles, 2018). A amostra finalizou com 15 participantes, por preencher o critério de saturação de acordo com os objetivos delimitados pelo estudo.

Instrumentos

O método utilizado para coleta dos dados foi a realização de uma entrevista semiestruturada, contendo perguntas de ordem sociodemográfica sobre idade, profissão, cargo ou função exercida, tempo de trabalho na instituição, área de atividade, e questões

abertas. Foram levantadas questões acerca do que os participantes compreendem sobre o conceito de avaliação e os tipos avaliação de aprendizagem realizados em treinamento corporativo, sobre como percebem a participação dos gestores no processo e acompanhamento pós treinamento e sobre concepção de avaliação ideal.

Procedimento de coleta de dados e cuidados éticos

Foram realizadas entrevistas individuais com os participantes em local previamente agendado entre os meses de novembro de 2017 e janeiro de 2018. Cada entrevista teve a duração estimada em 30 minutos. Todos os participantes tiveram acesso aos objetivos da pesquisa e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). As entrevistas foram realizadas pessoalmente, em local delimitado pelos entrevistados, ou pela ferramenta *web Skype* (apenas uma entrevista foi realizada por meio dessa ferramenta). As entrevistas foram audiogravadas e posteriormente transcritas.

O projeto teve aprovação pelo Comitê de Ética da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul sob o código CAEE 79932817.5.0000.5336 cumprindo os procedimentos para pesquisa com seres humanos, conforme a Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde.

Resultados

Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo de Bardin (2010), em três etapas. A primeira foi a chamada pré-análise, que consistiu em uma leitura fluida das respostas dos participantes, com base nos objetivos delineados pelo estudo. A segunda etapa consistiu na codificação dos dados para sua estruturação em unidades de registro onde foram definidas categorias e realizados recortes linguísticos para posterior análise e discussão dos dados, realizada na terceira etapa. A terceira etapa, de análise do conteúdo

das entrevistas possibilitou organizá-las em quatro categorias: 1) Avaliação de Reação *versus* Avaliação de Aprendizagem; 2) Acompanhamento pós treinamento; 3) Participação dos gestores no processo de treinamento; 4) Compreensão de avaliação ideal. As quatro categorias supracitadas serão discutidas a partir de recortes de falas dos entrevistados.

Os dados revelaram que a experiência dos participantes se divide entre treinamento técnico e comportamental. Os participantes entendem treinamento técnico como sendo aquele que se propõe a apresentar determinado conhecimento normativo ou conceitual como, por exemplo, normas técnicas em segurança do trabalho. Já o treinamento comportamental visa trabalhar aspectos como habilidades interpessoais e comunicação, utilizando-se de técnicas vivenciais na sua instrução, com vistas à mudança de comportamento no trabalho. Por treinamentos técnicos entende-se aqui treinamentos sobre conceitos envolvendo conhecimento declarativo, quando conteúdos de ordem semântica são transmitidos (Abu-Zaid & Khan, 2013).

Discussão

Categoria 1: Avaliação de Reação *versus* Avaliação de Aprendizagem

Quando questionados sobre medidas de avaliação do treinamento foi consensual, nos relatos dos participantes entrevistados, que a Avaliação de Reação é ainda a ferramenta mais utilizada para avaliação de aprendizagem em treinamento corporativo, conforme relata a Entrevistada 1: “[...] é a mais utilizada e deixa a desejar, porque eu acho que tinha que ter, pelo menos, uma referência ao que foi trabalhado em termos de conteúdo, não só de forma, ambiente e participação”. Prática corroborada pela literatura que trata da predominância das Avaliações de Reação em treinamento (Keen & Berge, 2014; Mourão & Marins, 2009; Sunita & Jha, 2011). Sendo assim, os resultados das

avaliações não remetem ao aprendizado adquirido, mas sim a uma avaliação de satisfação geral com o treinamento, situação trazida pela entrevistada E13:

Entra ambiente, aplicabilidade na área de trabalho e avaliação da estrutura, geralmente mais escalas do que questão aberta, ainda mais quando se aplica no final do dia o pessoal está mais cansado e não respondem como deveriam, mas mais pra cumprir procedimento (E13).

Os participantes destacaram compreender a necessidade de métricas de avaliação mais efetivas do que a Avaliação de Reação. Mesmo assim, os entrevistados indicaram utilizar predominantemente tal medida em seus treinamentos, como relata o entrevistado E2: “O que mais se utiliza são fichas de avaliação do treinamento nos últimos 30 minutos do dia, autoavaliação e em relação ao processo, pergunta sobre o que sobressaiu durante o dia e pede sugestões, sem perguntas sobre o conteúdo [...]” (E2). Um dos participantes, entrevistado E9, relatou utilizar testes no passado para aferir o aprendizado dos alunos em treinamento, mas que essa não era mais uma prática valorizada nas organizações:

[...]em treinamento técnico costumava usar prova ou algum teste prático; na indústria, por exemplo, quando atuei os treinamentos eram em módulos e ao final de cada módulo tinha uma prova. Se a questão era comportamental se dava até um tempo de 6 meses para avaliar mudança utilizando então a avaliação de desempenho. No treinamento técnico a gente dava uma semana para responderem às questões pra ver o que tinha aprendido. Quando o funcionário tinha que atender um cliente e tinha um resultado ruim no indicador a gente olhava a prova pra ver como ele tinha se saído. As vezes tinha que remarcar, refazer o módulo (E9).

Entende-se que não há um interesse por parte das organizações em avaliar a aprendizagem em treinamento a longo prazo por meio de métricas, o que faz com que profissionais da área realizem avaliações que se adaptam ao interesse e possibilidade da

empresa. A falta de planejamento a longo prazo, assim como a busca de um meio de avaliação rápida e com custo reduzido pode ser uma explicação para a adesão das organizações à avaliação de reação (Long, DuBois, & Faley, 2008). Por vezes, as avaliações ocorrem por meio de contato informal com gestores ou por observação no ambiente de trabalho. Essa questão é apontada pelo entrevistado E4:

É uma avaliação mais subjetiva, onde se faz mais perguntas positivas, o que mais agradou, aplicação no dia a dia, sugestões. Gestor faz depoimento após o curso (avaliação do aprendizado). Avalia pelo retorno dos gestores numa conversa, além disso não é feito mais avaliações. É feita avaliação de reação por economia de tempo e recursos (E4).

A entrevistada E2 faz uma crítica em relação à forma como são organizados os treinamentos corporativos *in company*, aqueles realizados dentro da organização: “o tempo que eles disponibilizam pra cada funcionário em treinamento não permite novas intervenções” (E2). O que ela denomina de novas intervenções seria uma avaliação mais profunda e continuada do processo de aprendizagem em treinamento. Só é possível medir o impacto do treinamento no trabalho quando há transferência dos conhecimentos adquiridos no treinamento para o trabalho e isso necessita métricas de medição (Bastos, 2012, Pilati & Abbad, 2005). Sobre isso relatam os entrevistados E15 e E11:

Uma avaliação subjetiva leva muito tempo pra dar resultado, precisa ter uma prova, uma métrica. Em RH a gente acaba muitas vezes utilizando indicadores sem questioná-los. Acompanhar a hora/homem treinamento não faz nem sentido mais. [...] os resultados têm que ser possíveis de serem auditados, no quanto os clientes estão satisfeitos e a produtividade está acontecendo (E15)

As pessoas querem ver resultado, mas não sabem como escrever isso, como mensurar isso, mas elas querem ver na prática. As empresas ainda não estão suficientemente maduras pra entender que não importa se a pessoa gostou ou não da capacitação e sim se

a pessoa saiu fazendo algo diferente daquilo que foi proposto e como as áreas de RH tem que mostrar algum 'resultado', isso acaba se dando por meio da avaliação de reação (E11)

Categoria 2: Acompanhamento pós treinamento

Kirkpatrick (1995) trata sobre o terceiro nível de avaliação de treinamento, o acompanhamento de mudança de comportamento pós treinamento. Porém, poucos foram os entrevistados que referiram fazer acompanhamento aos funcionários treinados. Apenas um entrevistado (E7) trouxe a questão do acompanhamento pós-treinamento e, mesmo assim, relata dificuldade na sua implantação:

[...] a gente usa um indicador in company em 45 dias e em 90 dias, onde a gente pega algumas palavras chaves que foram trabalhadas nesses treinamentos e a gente faz um indicador em cima disso. Como se trabalha com comportamento e as empresas querem resultado, então em 45 dias eu faço um pequeno questionário e também utilizo a metodologia do cliente oculto entre 45 e 90 dias, onde alguém da minha equipe visita locais para verificar se houve mudança (E7).

O mesmo entrevistado relata resistência por parte das organizações na realização de acompanhamento pós treinamento: “as avaliações que hoje ocorrem não são adequadas pois infelizmente quando se trabalha com metodologia *in company* é muito difícil que o cliente aceite a gente voltar na organização para reavaliar [...] se mistura instrutoria com consultoria, a gente faz o curso e vai embora [...]” (E7). Um dos instrutores, entrevistado E9, relatou realizar por iniciativa própria uma avaliação, mas sem acompanhamento da organização:

Após uma ou duas semanas do treinamento eu envio um email pra eles questionando o que eles lembram daquele conteúdo ministrado e especifico algumas questões genéricas pra eles terem uma linha de raciocínio pra poder escrever. Essa avaliação é mais pra mim perceber o quanto eles aprenderam. Mas apenas 10 a 15% dos participantes me

respondem de volta porque não é algo cobrado da empresa. O ideal é olhar uma ou duas semanas depois o que ficou. A grande maioria das empresas ainda é muito conservadora e usa método tradicional (E9)

Categoria 3: Participação dos gestores no processo de treinamento

Os instrutores entrevistados referem entender que a participação dos gestores na organização deveria ser muito mais ativa no acompanhamento dos treinamentos, conforme entrevistado E1:

[...]quando eles designam nem sempre tomam conhecimento, tomam isso como uma estatística de qualidade, utilizam para um momento de avaliação de desempenho, num programa de desenvolvimento individual cobrando quantos treinamentos o funcionário participou. Quem se preocupa mesmo é a área de RH com o alto investimento que se faz em treinamento e pouco aproveitamento” (E1).

Outra questão é a expectativa gerada com os treinamentos na solução de problemas técnicos ou comportamentais dos funcionários: “eles (gestores) esperam que no momento do treinamento sejam resolvidos os problemas de modo geral, não há participação dos gestores no acompanhamento do processo” (entrevistado E6). Assim também coloca o entrevistado E7: “são muito afastados, eles delegam e acham que a instrutora resolve todos os problemas”. Idéia também corroborada pelo entrevistado 3: “A avaliação se dá por meio de observação do comportamento em trabalho, o gestor passa informações subjetivas sobre o desempenho pós curso do funcionário [...]é muito informal”.

A participação do setor de recursos humanos das organizações, no desenvolvimento do engajamento dos gestores no processo de treinamento, também é um aspecto trazido pelos instrutores entrevistados, como diferencial para um resultado efetivo do processo, conforme relata a entrevistada E11: “[...]alguns gestores que não

participam muito é porque não conseguem ver valor naquela ação, porque talvez o RH não costurou direito o objetivo. Os gestores que fazem a abertura do treinamento, que participam, acabam movendo toda a cultura da organização pra isso.” Discurso reforçado pela entrevistada E15: “tem que construir junto a linha de raciocínio com gestor, tem que construir junto”.

Categoria 4: Compreensão de avaliação ideal

A presente categoria, trata sobre a percepção do que seria uma avaliação completa em treinamento corporativo. Os entrevistados, apesar de aplicarem avaliação de reação, compreendem que as ferramentas que utilizam não são as ideais quando se trata de avaliar a aprendizagem em treinamento, como relata a entrevistada E5: “hoje em dia não se tem tempo nem dinheiro para fazer da forma ideal, que é pelo menos duas reciclagens a cada três meses para saber o que ficou, corrigir ou ressignificar”. A entrevistada E1 complementa essa questão: “[...] o treinamento deveria ter uma avaliação de feedback imediato após o treinamento e ter alguns acompanhamentos sistemáticos, eu diria 30, 60 e 90 dias e até 1 ano depois pra ver se eles lembram dos treinamentos que foram feitos naquele período”.

Na tentativa de se aproximar daquilo que é relatado como ideal, algumas instituições proporcionam aos treinandos experiências diferenciadas de ensino e avaliação. Como relata a entrevistada E13:

tive experiência com uma empresa de São Paulo exemplo, mandavam por celular 4 lâminas de um conteúdo que tinham trabalhado. Isso durava em períodos de 30, 60, 90 dias até 6 meses. Eu reunia o mesmo grupo do treinamento e aplicava esse material para verificar o que eles lembravam e se tinha aplicabilidade. Era um pacote que compramos que incluía esse acompanhamento, não eram perguntas sobre o treinamento, mas lâminas breves com o conteúdo (E13).

Apenas uma das participantes do estudo, a entrevistada E14, trouxe uma forma de avaliação que se aproxima do nível três do modelo de avaliação proposta por Kirkpatrick (Kirkpatrick, & Kirkpatrick, 2005), onde ela testa e ainda aplica o *feedback* dos erros e acertos. O risco em não proceder desta forma, realizando *feedback*, é o aluno registrar como certa na sua memória uma resposta que está errada (Butler & Roediger, 2008).

de aprendizado eu faço um pré e pós teste, eu crio perguntas prévias pra eles responderem sobre o que conhecem do conteúdo, e depois aplico uma provinha ao final do treinamento com as mesmas questões, são questões abertas e faço até múltipla escolha para marcarem a opção correta. No último dia faço feedback das respostas corretas. Eu recolho todas as folhas e faço a pergunta pra eles em voz alta retomando se eles entenderam ou não e por que erraram. Pra mim o ideal é o pré e o pós, que nem provinha de aula (E14)

Considerações finais

Tomados em conjunto, os dados do presente estudo vão ao encontro do que a literatura sobre avaliação de treinamento corporativo já vem discutindo e elaborando. Mesmo compreendendo a importância de se aplicar uma avaliação efetiva e voltada à aprendizagem, grande parte dos instrutores entrevistados relataram aplicar apenas avaliação de reação em seus treinamentos, imediatamente após a conclusão do curso. Os participantes relataram que isso se deve a uma falta de suporte e conhecimento sobre o processo de aprendizagem, por parte das organizações, que disponibilizam aos instrutores recursos de tempo limitado para a realização do processo de avaliação.

Este estudo permitiu identificar que as questões relacionadas à avaliação de aprendizagem em treinamento corporativo precisam ser aperfeiçoadas na prática profissional. Medir a aprendizagem é um aspecto necessário quando se quer tratar de

efetividade em programas de treinamento corporativo e necessita ser acompanhada de suporte organizacional para avaliação do impacto do treinamento no trabalho. A tecnologia avançou e os modelos de avaliação em treinamento foram aperfeiçoados, porém ainda há um hiato entre o que os modelos apontam na literatura e a prática de trabalho. Predomina na prática das organizações a avaliação de reação imediata o que, de fato, não permite mensurar o quanto os treinamentos realizados nas organizações são eficazes. O que se sabe por meio de inúmeros estudos realizados com aprendizagem formal, nos diferentes níveis escolares, é que, quanto mais um conteúdo for testado, mais sucesso o indivíduo terá na recordação a posteriori das informações recebidas (Smith, Blunt, Whiffen & Karpicke, 2016).

Por meio das entrevistas realizadas com instrutores de treinamento foi possível perceber que existe uma exigência de desempenho pós treinamento motivada pelos interesses financeiros das organizações mas, ao mesmo tempo, dificultada pela limitação de tempo disponibilizado aos instrutores. Isso leva a uma adaptação da dinâmica de treinamento e culmina na eliminação e simplificação de passos, o que pode refletir em um menor aproveitamento e alcance de resultados.

A amostra limitada em quinze participantes nesse estudo não torna os dados generalizáveis, mas confirma o que vem sendo tratado na literatura sobre o que se entende por avaliação ideal em treinamento e a prática efetiva nas organizações. Sugere-se então, para novos estudos, que sejam realizadas pesquisas de forma a avaliar intervenções longitudinais e seus resultados para que, a partir disso, a cultura sobre avaliação de treinamento nas organizações possa ser modificada.

Referências

Abbad, G. A. (1999). *Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho* - IMPACT. Brasília, Tese (Doutorado) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.

Abbad, G., Gama, A. L. G., & Borges-Andrade, J. E. (2000). Treinamento: análise do relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(3), 25-45. doi: 10.1590/S1415-65552000000300003

Abbad, G., & Borges-Andrade, J. E. (2004). Aprendizagem humana em organizações de Trabalho. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (p. 237-275). Porto Alegre: Artmed.

Abu-Zaid, A., & Khan, T. A. (2013). Assessing declarative and procedural knowledge using multiple-choice questions. *Medical Education Online*, 18. doi: 10.3402/meo.v18i0.21132

Alipour, M., Salehi, M., & Shahnava, A. (2009). A Study of on-the-Job Training Effectiveness: Empirical Evidence of Iran. *International Journal of Business and Management*, 4(11), 63-68. doi: 10.5539/ijbm.v4n11p63

Araujo, M. C. S. Q., Abbad, G. S., & Freitas, T. R. (2017). *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 17(3), 171-179. doi: 10.17652/rpot/2017.3.13089

Balarin, C.S., Zerbini, T., & Martins, L.B. (2014). A relação entre suporte à aprendizagem e impacto do treinamento no trabalho. *REAd*, 78 (2), 341-37. doi: 10.1590/1413-2311017201341925.

Balsan, L. , Costa, M. F. V., Bastos. A.V.B., Lopes, L.F.D. , Lima, M.P., & Santos, A.S. (2017). A influência do comprometimento, do entrenchamento e do suporte à transferência de treinamento sobre o impacto do treinamento no trabalho. *Revista de Administração da UFSM*, 10 (6), 976-989. doi: 10. 976. 10.5902/1983465913316

Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70 (Trabalho original publicado em 1977).

Bastos, L. F. L. (2012). *Avaliação da reação, aprendizagem e impacto de treinamento em um hospital do Município de São Paulo*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo.

Bastos, L. F. L., Ciampone, M. H. T., & Mira, V. L. (2013). Avaliação de suporte à transferência e impacto de treinamento no trabalho dos enfermeiros. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 21(6), 1274-1281. doi: 10.1590/0104-1169.2913.2364

Bell, B. S., Tannenbaum, S. I., Ford, J. K., Noe, R. A., & Kraiger, K. (2017). 100 years of training and development research: What we know and where we should go. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 305-323. doi.org/10.1037/apl0000142

Borges-Andrade, J. E. (2006). *Competência técnica e política do profissional de TD&E*. In J. E. Borges-Andrade, G. S. Abbad, & L. Mourão (Orgs.), *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 177-195). Porto Alegre: Artmed.

Butler, A.C., & Roediger, H.L (2008). Feedback enhances the positive effects and reduces the negative effects of multiple-choice testing. *Memory & Cognition*, 36 (3), 604-616. doi: 10.3758/MC.36.3.604

Cassiano, S. K., & Borges-Andrade, J. E. (2017). Methodological delimitations of the Brazilian research on effects of training. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 17(3), 141-149. doi: 10.17652/rpot/2017.3.13053

Creswell, J. W., & Clark, V. L. (2013). *Pesquisa de métodos mistos*. 2. ed. Porto Alegre: Penso.

Dahiya, S., & Jha, A. (2011). Training Need Assessment: a critical study. *International Journal of Information Technology and Knowledge Management*, 4(1), 263-267.

Fante, R. M., Bucklin, B. R., Diener-Ludwig, L., Sundberg, D. B., & Dickinson, A. M.

- (2016), A Comparison of Training Methods on the Acquisition of Automotive Product Knowledge. *Perf Improvement Qrtly*, 29, 287-305. doi:10.1002/piq.21223
- Ferraz, F.A., & Gallardo-Vazquez, D. (2016). Measurement tool to assess the relationship between corporate social responsibility, training practices and business performance. *Journal of Cleaner Production*, 129, 659-672.
- Fregonese, C., Caputo, A., & Langher, V. (2018) Italian translation of the questionnaire for professional training evaluation. *International Journal of Training and Development*, 22 (1). doi: 10.1111/ijtd.12117
- Froehlich, C., & Scherer, C. E. (2013). Treinamento e Desenvolvimento: um estudo de caso na empresa LLV Metalúrgica situada no Rio Grande do Sul. *Desenvolve: Revista de Gestão do Unilasalle*, 2(2), 137-154. doi10.1:8316/1160
- Gondim, S. M. G., Bastos, A. V. B., Borges-Andrade, J. E., & Melo, L. C. T. (2006). Práticas inovadoras em gestão de produção e de pessoas e TD&E. In J. E. Borges-Andrade, G. S. Abbad, & L. Mourão (Orgs.), *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, p.p 65-84.
- Grohmann, A., & Kauffeld, S. (2013). Evaluating training programs: development and correlates of the questionnaire for professional training evaluation, *International Journal of Training and Development*, 17 (2), 135–55. doi: 10.1111/ijtd.12005
- Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters. *International Journal of Training and Development*, 15 (2), 103-120. doi: 10.1111/j.1468-2419.2011.00373.x
- Hasselqvist, H., & Thomas, L. (2012). Manual Training Needs Assessment and Training Outcome Evaluation. *In an Urban Context*. UN-Habitat, pp1-72
- Hynes, G.E. (2012). Improving Employees' Interpersonal Communication

Competencies: A Qualitative Study, *Business Communication Quarterly*, 75 (4), 466-475. doi: 10.1177/1080569912458965

Kasim, R.S.R., & Ali, S. (2011) The Influence of Training Design on Training Transfer Performance among Support Staff of Higher Education Institution in Malaysia. *International Journal of Innovation Management and Technology*, 2(5), 377-382

Keen, C. M., & Berge, Z. L. (2014). Beyond cost justification: evaluation frameworks in corporate distance training. *Performance Improvement*, 53 (10), 22-28. doi: 10.1002/pfi.21443

Kirchherr, J., & Charles, K. (2018). Enhancing the sample diversity of snowball samples: Recommendations from a research project on anti-dam movements in Southeast Asia. *PloS one*, 13(8). doi:10.1371/journal.pone.0201710

Kirkpatrick, D. (1996). Great ideas revisited. *Training and Development Magazine*, 50(1), 54 -59.

Kirkpatrick, D. & Kirkpatrick, J. (2005). Transferring learning to behavior: using the four levels to improve performance. Koehler Publishers.

Long, L.K., DuBois, C. Z., & Faley, R. H. (2008) Online training: the value of capturing trainee reactions, *Journal of Workplace Learning*, 20(1), 21-37. doi: 10.1108/13665620810843629

Lynch, K., Akridge, J. T., Schaffer, S.P. & Gray, A. (2006). A Framework for Evaluating Return on Investment in Management Development Programs. *International Food and Agribusiness Management Review*, 9 (2), 1-21.

Masalimova, A.R., Usak, M., & Shaidullina, A.R. (2016). Advantages and disadvantages of national and international corporate training techniques in adult education. *Current Science*, 111 (9), 1480-1485
URI: <https://dspace.kpfu.ru/xmlui/handle/net/142615>

Martin, H. J. (2010). Improving training impact through effective follow-up: techniques and their application. *Journal of Management Development*, 29(6), 520-534. doi: 10.1108/02621711011046495

Mourão, L., & Marins, J. (2009). Avaliação de treinamento e desenvolvimento nas organizações: resultados relativos ao nível de aprendizagem. *Rev. Psicol., Organ. Trab*, 9 (2), 72-85.

Mourão, L. , Abbad, G. S. & Zerbini, T. (2014). Avaliação da efetividade e dos preditores de um treinamento a distância em uma instituição bancária de grande porte. *R.Adm.*, São Paulo, 49 (3), 534-548. doi: 10.5700/rausp1166.

National Safety Council (2015), *Summary from Injury Facts*, 2010 Edition.

Nickols, F.W. (2005). Why a stakeholder approach to evaluating training, *Advances in Developing Human Resources*, 7, 121- 34. doi: 10.1177/1523422304272175

Phillips, J. & Phillips, P. (2013). *Measuring ROI in Learning and Development: Case Studies from Global Organizations*, ASTD Press. ROI Institute.

Phillips, J. & Phillips, P. (2016). *Handbook of training evaluation and measurement methods*. New York: Routledge

Pilati, R., & Borges-Andrade, J. E. (2004). Estudo empírico dos antecedentes de medidas de impacto do treinamento no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 20, 31-38. doi: 10.1590/S0102-37722004000100005.

Pilati, R., & Abbad, G. (2005). Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 21(1), 43-51. doi: 10.1590/S0102-37722005000100007.

Pineda,P. (2010) Evaluation of training in organisations: a proposal for an integrated model, *Journal of European Industrial Training*, 34 (7), 673-693. doi: 10.1108/03090591011070789

- Ritzmann, S., Hagemann, V., & Kluge, A. (2014). The Training Evaluation Inventory (TEI) evaluation of training design and measurement of training outcomes for predicting training success, *Vocations and Learning*, 7 (1), 41–73. doi: 10.1007/s12186-013-9106-4
- Smith, M. A., Blunt, J. R., Whiffen, J. W., & Karpicke, J. D. (2016) Does Providing Prompts During Retrieval Practice Improve Learning? *Appl. Cognit. Psychol.*, 30, 544-553. doi: 10.1002/acp.3227.
- Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2014). Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 393 - 412. doi: 10.1002/job.1897
- T&D Inteligência Corporativa (2017). O Panorama do Treinamento no Brasil: fatos, indicadores, tendências e análises 2017/2018. 12 ed. São Paulo, 14p.
- Zerbini, T., & Abbad, G.. (2008). Estratégias de aprendizagem em curso a distância: validação de uma escala. *PsicoUSF*, 13(2),177-187. doi:10.1590/S1413-82712008000200005.
- Zerbini, T., & Abbad, G. (2010). Aprendizagem induzida pela instrução em contexto de organizações e trabalho: uma análise crítica da literatura. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 13 (2), 177-193. doi: 10.11606/issn.1981-0490.v13i2p177-193
- Warr, P., Allan, C., & Birdi, K. (1999). Predicting three levels of training outcome. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 351–375
- Williams, R. C., & Nafukho, F. M. (2015). Technical training evaluation revisited: an exploratory, mixed-methods study, *Performance Improvement Quarterly*, 28(1), 69-92. doi: 10.1002/piq.21187