

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

DARLENE DO NASCIMENTO SILVA

AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO NA EMPRESA DE PEQUENO PORTE: proposta
de aplicação do modelo de Kirkpatrick em um estudo de caso

São Luís
2019

DARLENE DO NASCIMENTO SILVA

AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO NA EMPRESA DE PEQUENO PORTE: proposta de aplicação do modelo de Kirkpatrick em um estudo de caso

Artigo apresentado ao Curso Superior de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Me. Amanda Ferreira Aboud de Andrade

São Luís

2019

Silva, Darlene do Nascimento.

Avaliação de Treinamento na Empresa de Pequeno Porte :
proposta de aplicação do modelo de Kirkpatrick em um
estudo de caso / Darlene do Nascimento Silva. - 2019.

34 f.

Orientador(a): Amanda Ferreira Aboud de Andrade.
Monografia (Graduação) - Curso de Administração,
Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2019.

1. Avaliação de Treinamento. 2. Empresa de Pequeno
Porte. 3. Modelo de Kirkpatrick. I. Andrade, Amanda
Ferreira Aboud de. II. Título.

DARLENE DO NASCIMENTO SILVA

AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO NA EMPRESA DE PEQUENO PORTE: proposta de aplicação do modelo de Kirkpatrick em um estudo de caso

Artigo apresentado ao Curso Superior de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 05/07/2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Amanda Ferreira Aboud de Andrade (orientador)
Mestre em Administração
Universidade Federal do Maranhão

Prof^a Mayana Virginia Viégas Lima
Dr^a em Administração
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Sérgio Sampaio Cutrim
Dr. Em Engenharia Naval e Oceania
Universidade Federal do Maranhão

À Jeová, fonte da sabedoria infinita.

À minha mãe e minha irmã, grandes incentivadoras nos estudos, que não mediram esforços para me ajudar na conquista desse sonho.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado forças para perseverar diante das dificuldades encontradas.

À minha família, em especial Dona Eliane, Daiana e Valdo, que fizeram o possível para que eu chegasse ao final da jornada com êxito.

À professora Amanda, modelo de excelência profissional, pela dedicação e paciência direcionadas a mim, principalmente por não me deixar desistir quando tudo parecia que ia dar errado.

Ao professor Ademir, pelo empenho e compreensão direcionados aos alunos numa das etapas mais importantes do curso.

À São Luís Home Care, em especial Flávio, Ianne e Luíza, por me permitirem trabalhar uma temática tão interessante e importante para as organizações, de forma a auxiliar na resolução de problemas.

À Estratégica Empresa Júnior, pela vivência empresarial carregada de desafios, que me ajudaram a desenvolver o CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes) e me possibilitou conhecer pessoas incríveis, especialmente Larissa Sampaio, Brandon Lima, Letícia Serra, Rich Soares, Thayse Layse, Matheus Louzeiro, Ana Paula, Mateus Pereira, Mateus Góes, Elinete Lima e João Victor.

Ao grupo de pesquisa GEP, por permitir vivenciar a prática da pesquisa, buscando alternativas para auxiliar na sustentabilidade e competitividade dos pequenos negócios.

Às pessoas maravilhosas que conheci durante a graduação, em especial Auridete Braga, Eva Fonseca, Graciele, José Pedro, Luanda Costa, Rosângela Mendes, Suelen Rodrigues e Valdirene Leal.

Direciono um agradecimento especial a Sérgio Sales, minha inspiração nos estudos, que sempre me tratou com carinho, me incentivando a dar o meu melhor em tudo que fizesse.

Aos meus amigos e irmãos na fé, João Pedro, Davilson Júnior, Regivaldo, Josilene e Marcos Adriano que me apoiaram nessa etapa tão importante do curso.

Tenho que ser honesta de que será impossível agradecer todas as pessoas por nome, assim, agradeço a todos que contribuíram direta e indiretamente para a realização deste trabalho e da jornada vivenciada até aqui.

Gratidão!

“A mensuração é a linguagem com a qual
se descrevem as organizações
estratégicas”
David Norton, 1997

AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO NA EMPRESA DE PEQUENO PORTE: proposta de aplicação do modelo de Kirkpatrick em um estudo de caso

Darlene do Nascimento Silva*
Amanda Ferreira Aboud de Andrade†

Resumo: Tendo em vista a importância dada aos treinamentos dos colaboradores como elementos estratégicos nas organizações, é fundamental o estudo de modelos de avaliação de treinamento de forma a conhecer os benefícios do treinamento para o negócio. Assim, o presente estudo tem como objetivo propor a avaliação de treinamento em uma empresa de pequeno porte adotando o modelo de Kirkpatrick, a fim de melhorar a relação entre as ações de T&D e o desenvolvimento do negócio. Realiza-se, então, uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa, envolvendo um estudo de caso e utilizando-se a entrevista semiestruturada como instrumento de coleta de dados, além de documentos internos. Diante disso, verifica-se que o estudo de caso permitiu o desenvolvimento da proposta a partir do referencial bibliográfico, análise de documentos e entrevista. Desta forma, constata-se a importância da aplicação da proposta nos treinamentos da empresa de pequeno porte, a fim de verificar os resultados que eles têm trazido para a organização. Novas pesquisas podem ser realizadas a fim de replicar o quadro resumo apresentado em outras empresas de pequeno porte.

Palavras-chave: Avaliação de Treinamento. Empresa de Pequeno Porte. Modelo de Kirkpatrick.

1 INTRODUÇÃO

O cenário atual, carregado de instabilidade, desencadeou mudanças nas organizações, que passaram a entender que o sucesso organizacional tem relação direta com uma boa gestão de pessoas. Assim, a fim de se manterem sustentáveis e competitivas, as organizações têm investido nos seus colaboradores através de treinamentos e desenvolvimento, proporcionando a aquisição de conhecimentos, habilidades, atitudes e competências necessárias para lidar com a complexidade envolvida no ambiente organizacional.

A pesquisa O Panorama de Treinamento no Brasil de 2017 (Integração, 2017) mostra que o investimento anual em T&D cresceu 21% em relação ao ano anterior, demonstrando que as empresas de todos os portes estão interessadas em desenvolver o capital humano e colher os benefícios decorrentes de tal investimento. Para isso, faz-se necessário que os objetivos do treinamento estejam alinhados com as estratégias da organização e que se mensurem os resultados das ações.

Nesse sentido, observa-se que as empresas de pequeno porte estão cada vez mais preocupadas em utilizar o potencial dos seus colaboradores oferecendo preparo profissional. Contudo, poucas conhecem os resultados derivados de tal ação no desenvolvimento do negócio, tornando relevante o estudo dos modelos de avaliação de treinamento no contexto da pequena empresa, uma vez que estes buscam compreender a relação entre as ações de treinamento e desenvolvimento (T&D) e o impacto no desenvolvimento do negócio.

A avaliação de treinamento é uma etapa complexa, por envolver diversas variáveis, visando compreender os resultados desencadeados pelas ações. Nesse sentido, costuma ser a etapa menos enfatizada nos estudos referentes ao processo de treinamento, principalmente no contexto de pequenas empresas. Embora existam diversas metodologias de avaliação de treinamento, a de Donald Kirkpatrick (1976), que mensura a reação, o aprendizado, o comportamento e os resultados, se mostrou mais adequada para esse estudo.

Tendo por base tal contexto, a questão central deste estudo é: Como avaliar o treinamento em uma empresa de pequeno porte adotando o modelo de Kirkpatrick?

* Aluna do Curso de Administração/UFMA. Artigo apresentado para a disciplina de TCC II, na data de 05/07/2019, na cidade de São Luis/MA. Endereço eletrônico para contato: darlenednsilva@gmail.com;

† Professora Orientadora. Mestre em Administração. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração/UFMA. Endereço eletrônico para contato: amandafa85@gmail.com

Assim, o presente artigo tem o objetivo geral de propor a avaliação de treinamento em uma empresa de pequeno porte adotando o modelo de Kirkpatrick, a fim de melhorar a relação entre as ações de T&D e o desenvolvimento do negócio. Para isso, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos: abordar a temática da Gestão de Pessoas, com ênfase no processo de treinamento organizacional e os principais modelos de avaliação; conhecer e descrever o processo de treinamento da empresa estudada e elaborar a proposta de avaliação de treinamento baseada no modelo de Kirkpatrick.

A metodologia deste trabalho envolve um estudo de caso realizado numa empresa de pequeno porte na cidade de São Luís do Maranhão, classificando-se como uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa, utilizando como instrumento de coleta de dados a entrevista.

O artigo está organizado em oito tópicos, a partir desta introdução. Os três tópicos seguintes abordam a fundamentação teórica a respeito da gestão estratégica de pessoas em pequenos negócios, treinamento e desenvolvimento, onde são apresentados conceitos e o processo de treinamento organizacional e a avaliação de treinamento com uma breve explicação dos modelos mais utilizados na literatura. Na sequência, apresenta-se a metodologia utilizada, seguida da exposição da análise de dados. No tópico seguinte, demonstram-se os resultados e, por último, apresentam-se as considerações finais.

2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS EM PEQUENOS NEGÓCIOS

Para a compreensão da temática, faz-se necessário apresentar uma breve classificação dos pequenos negócios.

Segundo Longenecker et al. (2017) é facultativo utilizar padrões de tamanho para definir uma empresa, uma vez que os padrões atendem a propósitos específicos. Nesse sentido, uma organização será considerada pequena ou grande conforme os critérios que forem utilizados para fazer comparação. Esses critérios, segundo o autor, costumam ser: o número de funcionários, o volume de vendas e o valor dos ativos.

No contexto brasileiro, a Lei Geral, também conhecida como Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, utiliza a receita bruta anual como critério para classificar os pequenos negócios. Assim, considera-se Microempreendedor Individual quando o faturamento anual é igual ou inferior a R\$ 81.000, Microempresa é aquela que tem o faturamento anual igual ou inferior a R\$360.000,00 e a Empresa de Pequeno Porte possui o faturamento superior a R\$360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (SEBRAE, 2019). Outro critério utilizado pelo SEBRAE para classificar o porte de negócio é o número de funcionários. Na Microempresa, o número de funcionários na indústria e construção deve ser até 19 e no comércio e serviços, esse número deve chegar até 9. Já na Pequena Empresa, o número de funcionários na indústria e construção deve ser 20 a 99 funcionários e no comércio e serviços, esse número deve ser de 10 a 49 (SEBRAE, 2017).

Além desses aspectos quantitativos, pode-se observar outros aspectos na identificação de características que diferenciam o porte de uma empresa. Na visão de Tavares, Ferreira e Lima (2009), é importante destacar os aspectos de caráter qualitativo como o uso predominante do trabalho dos proprietários ou familiares, centralização do processo decisório, ausência de planejamento, uso de mão-de-obra não qualificada, entre outros. Corroborando com esse pensamento, Junior (2017) ressalta que nas micro e pequenas empresas é possível verificar singularidades como a presença do dono no ambiente de negócio praticamente o tempo todo; a participação de membros da família na gestão do negócio e uma maior fragilidade diante das crises.

A importância dos micros e pequenos negócios pode ser visualizada por meio da sua contribuição na economia. Segundo a Agência SEBRAE de Notícias (2017), as micro e

pequenas empresas representam 27% do PIB (Produto Interno Bruto) do Brasil. Assim, no comércio, elas são consideradas as principais geradoras de riqueza, respondendo por 53,4% do PIB deste setor. No PIB da indústria, elas representam 22,5% e no setor de serviços, 36,3%. Além disso, essas empresas têm uma participação significativa na geração de empregos com carteira assinada e no desenvolvimento econômico do Brasil.

O caráter estratégico foi introduzido no modelo de gestão de pessoas nas décadas de 1970 e 80. Os pesquisadores da Universidade de Michigan foram os pioneiros a apontar a necessidade da vinculação da gestão de pessoas à estratégia de organização. Citando Staehle, Fisher (2002) explica que na visão dos pesquisadores a gestão de recursos humanos deveria buscar o alinhamento com as políticas da empresa e os fatores ambientais. Assim, as estratégias corporativas influenciam os planos estratégicos da gestão de recursos humanos.

A gestão de pessoas exerce um papel relevante no desenvolvimento de competências da empresa:

São as pessoas, mediante seu trabalho, que enriquecem o patrimônio de conhecimentos e ferramentas da empresa; elas que enxergam novas oportunidades, desenvolvem novos processos, criam novos produtos para a companhia e entregam seus serviços. Pessoas motivadas e sintonizadas com os objetivos do negócio fazem a diferença para a execução bem-sucedida das estratégias empresariais. (FERNANDES e BERTON, 2012, p.172)

Nessa perspectiva, as pessoas são vistas como parceiros estratégicos e devem ser estimuladas pela organização na busca por resultados que alinhem suas expectativas com os objetivos da organização. Corroborando com esse pensamento, Dutra (2017, p.65) define a gestão estratégica de pessoas como o “alinhamento entre o conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas e os objetivos da organização, seus valores e missão. É fundamental, também, que essas políticas e práticas estejam alinhadas com as expectativas das pessoas”.

No contexto das organizações de pequeno porte, a área de gestão estratégica de pessoas tem a missão de usar o potencial humano para aumentar a competitividade e atingir as metas estratégicas do negócio. Nesse sentido, essas organizações, com suas singulares e complexidades, têm buscado alternativas para aperfeiçoar seus processos de gestão a fim de lidar melhor com a nova realidade do mercado.

Além disso, para que a gestão de pessoas atue de forma estratégica, faz-se necessário gerar o comprometimento dos colaboradores. Assim, é importante compreender que não é uma tarefa simples, pois envolve alguns aspectos como o tempo, as estratégias adequadas e uma avaliação contínua, fazendo as correções sempre que necessário (Dutra, 2014).

Ao analisar-se a temática gestão estratégica de pessoas nos pequenos negócios percebe-se uma abordagem divergente da que é feita em grandes organizações. Enquanto as organizações de grande porte reconhecem a importância do alinhamento da gestão de pessoas com as estratégias do negócio e o utilizam como vantagem competitiva, os pequenos negócios ainda estão tentando adaptar-se a essa nova realidade, buscando alternativas para assegurar a sustentabilidade e competitividade do negócio. Assim, é evidente que o sucesso dos pequenos negócios dependerá de uma boa gestão de pessoas, que integre o comprometimento dos colaboradores com os objetivos que a empresa busca atingir.

3 TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

A área de T&D surgiu nas organizações a partir da necessidade de capacitar as pessoas e desenvolver suas potencialidades para ocupar determinadas posições. (Araujo, 2008; Oliveira, 2006). Nesse sentido, as ações de T&D qualificam os trabalhadores visando o alcance dos objetivos organizacionais (Pilati, 2006).

Analisando a literatura, percebe-se uma diversidade de conceitos sobre treinamento, muitas vezes associado ao desenvolvimento e a educação, ocasionando uma dificuldade de trabalhar uma definição clara na gestão de pessoas.

Vargas e Abbad (2006, p.140) apresentam uma síntese com algumas definições de treinamento encontradas na literatura, conforme Figura 1.

Figura 1 – Definições de Treinamento

DEFINIÇÕES DE TREINAMENTO	
Autor	Definição
Hinrichs (1976)	• “Treinamento pode ser definido como quaisquer procedimentos, de iniciativa organizacional, cujo objetivo é ampliar a aprendizagem entre os membros da organização.”
Nadler (1984)	• “Treinamento é aprendizagem para propiciar melhoria de desempenho no trabalho atual.”
Wexley (1984)	• “Treinamento é o esforço planejado pela organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados com o trabalho por parte de seus empregados.”
UK Department of Employment (1971), apud Latham 1988)	• “Treinamento é o desenvolvimento sistemático de padrões de comportamentos, atitudes, conhecimento-habilidade, requeridos por um indivíduo, de forma a desempenhar adequadamente uma dada tarefa ou trabalho.”
Goldstein (1991)	• “Treinamento é uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimento, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho.”

Fonte: VARGAS e ABBAD (2006, p.140)

Com base nas diferentes abordagens conceituais apresentadas, Bastos (1991) afirma que Wexley (1984) focaliza a ação planejada da organização, já Goldstein (1991) e UK Department of Employment (1971, apud Latham 1988) destacam o processo de aquisição/modificação de comportamentos voltado para a melhoria do desempenho no trabalho. Bastos (1991) ainda afirma que a relação entre esses dois focos é percebida no conceito de Hinrichs, destacando a possibilidade de diferenciar o conceito de treinamento de outros conceitos.

Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008, p.262) compreendem o treinamento como sendo “o aprimoramento do desempenho do funcionário para que possa aumentar a produtividade dos recursos – físicos, financeiros, informações, sistemas etc. – colocados à disposição dele para realizar o seu trabalho”.

Chiavenato (2009) conceitua treinamento como um processo educacional sistemático e organizado que visa preparar as pessoas através da aquisição de conhecimentos, atitudes e habilidades, alinhando-as com os objetivos definidos pela organização.

Segundo Mikovich e Boudreau (2000) o treinamento refere-se a um processo sistemático que promove a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes com o objetivo de alinhar as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. Seguindo essa mesma lógica, Marras (2016, p. 133) afirma que o “treinamento é um processo de assimilação cultural de curto prazo, cujo objetivo é repassar ou reciclar Conhecimentos, Habilidades ou Atitudes (CHA) relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”. Em ambos os conceitos percebe-se que o treinamento engloba a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes relacionadas a aspectos da organização e desenvolvimento de habilidades (CHIAVENATO, 2009).

Marras (2016) afirma que cada trabalhador possui uma bagagem de conhecimentos, habilidades e atitudes construídas ao longo de sua trajetória, o “CHA individual”. Para o autor, o treinamento é uma medida corretiva quando o CHA do profissional não está alinhado com as exigências do cargo ocupado, uma vez que o treinamento provoca um estado de mudança no conjunto de CHA de cada indivíduo.

Na visão de Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008, p.262) o desenvolvimento é “a capacitação do empregado para alcançar novas posições ou a gerência de negócios que envolvam a obtenção de resultados cada vez mais abrangentes. Isso pressupõe a existência de uma carreira com a explicitação das demandas dos cargos futuros.” Nessa perspectiva, a aprendizagem é ampliada para a carreira do indivíduo e não apenas no seu cargo atual, focando os benefícios a longo prazo com o objetivo de preparar os colaboradores para as mudanças e crescimento organizacionais (CHIAVENATO (2014).

Mikovich e Boudreau (2000) complementam os conceitos anteriores de desenvolvimento adicionando o aperfeiçoamento das capacidades e as motivações dos empregados com a finalidade de torná-los futuros membros valiosos na organização.

Com base nas abordagens conceituais expostas, é possível inferir que o treinamento visa à aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes por parte do indivíduo com a finalidade de se comportar em determinada função ou situação, enquanto o desenvolvimento visa a aprendizagem a longo prazo, focando na carreira do profissional a fim de torná-lo apto a encarar as mudanças organizações.

Para este artigo, optou-se pela definição de treinamento proposta por Marras (2016) por enfatizar dois aspectos: o curto prazo das ações e a relação do CHA com a aplicabilidade no trabalho. Esses aspectos são característicos dos treinamentos da empresa estudada.

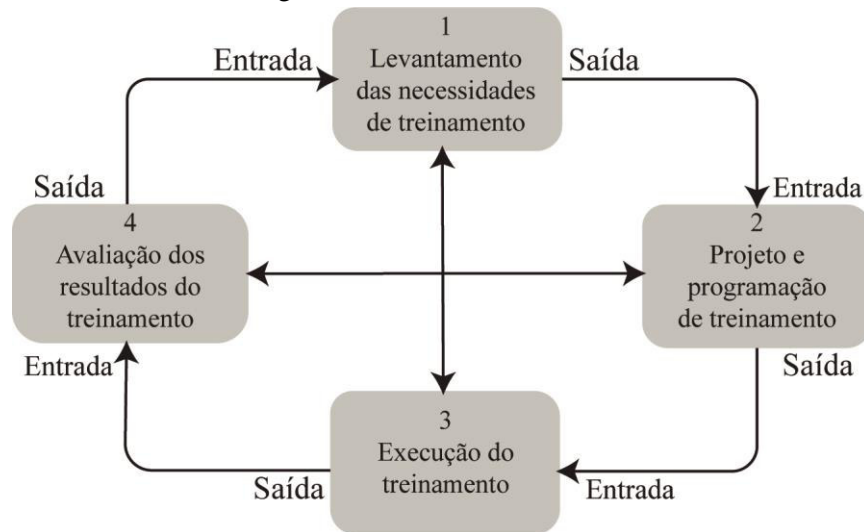
As pessoas são consideradas o principal patrimônio das empresas. Em um mercado cada vez mais globalizado, as organizações precisam se preparar para lidar com novos desafios. Nesse sentido, elas conscientizaram-se da necessidade de investir na qualificação de seus colaboradores e de se comprometer com o desenvolvimento contínuo destes como um elemento-chave na criação de diferencial competitivo (Eboli, 2006). Nessa perspectiva, as ações de T&D devem ser vistas como um investimento por parte da empresa, trazendo benefícios para si e para os colaboradores. Para o profissional, a possibilidade de educação continuada durante a carreira, proporcionando-lhe uma qualificação necessária para seu desenvolvimento na organização. Para a empresa, o alinhamento das competências adquiridas com as estratégias empresariais resultando na melhoria global do negócio (GONZALEZ, 2006).

3.1 Processo de Treinamento

Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008) afirmam haver um consenso entre os autores de que o processo de treinamento é composto de quatro etapas: levantamento de necessidades, planejamento e programação, execução e avaliação dos resultados.

Segundo Chiavenato (2009) o processo de treinamento é cíclico e contínuo, conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 2 – Ciclo do treinamento



Fonte: Chiavenato (2009, p.50)

3.1.1 Levantamento de necessidades de treinamento (diagnóstico);

O Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT) é a primeira etapa do processo de treinamento e seu objetivo é identificar as carências na formação profissional, compreendendo que existe diferença entre o desempenho atual e o desejado, buscando assim, a minimização ou eliminação dessas deficiências.

Freire (2014) salienta que as necessidades nem sempre são claras, por isso é importante que elas sejam diagnosticadas utilizando levantamentos e pesquisas internas. Pequeno (2012) apresenta os principais meios utilizados para fazer o LNT, que são: mapeamento de competências, questionários, entrevistas, avaliações de desempenho, documentação do processo seletivo, entrevistas de desligamento, pesquisa de clima organizacional (PCO), análise de cargos e solicitação de supervisores e gerentes.

A análise do planejamento estratégico da organização, das metas da área de recursos humanos e o perfil dos profissionais são fundamentais nesta etapa. (HANASHIRO, TEIXEIRA e ZACCARELLI, 2008). Desta forma, Boog e Boog (2013) argumentam que o levantamento de necessidades de treinamentos pode ser efetuado em três níveis diferentes: quanto à organização total (refere-se ao levantamento de informações envolvendo o sistema organizacional, objetivos, missão, valores, filosofia e competência crítica do negócio); quanto aos recursos humanos (refere-se à análise quantitativa e qualitativa das pessoas, além da força de trabalho) e quanto às operações e tarefas (refere-se aos processos operacionais, a aquisição de habilidades para executar um bom trabalho, fases do processo e melhoria contínua).

A organização está em constante transformação, uma vez que sofre influências das mudanças sociais, políticas e econômicas. Neste sentido, a organização precisa compreender que o LNT deve ser contínuo, atualizando e adaptando os treinamentos para atender as necessidades exigidas pelo contexto. Nesta perspectiva, o desenvolvimento dos treinamentos deve levar em consideração alguns aspectos mencionados por Araujo e Garcia (2014), que são: o negócio da organização, a busca por maior competitividade e melhores resultados financeiros.

3.1.2 Planejamento e programação de treinamento;

Stadler e Pampolini (2014, p.49) definem essa etapa como sendo a “sistematização das ações que serão desempenhadas na organização no que tange aos treinamentos”. Assim, é

preciso deixar claro o conteúdo do treinamento (o que será ensinado ou desenvolvido); o perfil do público (a quem se dirige o treinamento); e os métodos de treinamento (como o conteúdo será trabalhado). Além disso, é preciso identificar os objetivos do treinamento, que servirão de base para o estabelecimento de critérios de avaliação dos resultados (PEQUENO, 2012).

Com relação ao planejamento de treinamento, percebe-se que seu foco é priorizar as ações com base nos recursos disponíveis visando suprir as necessidades gerais da organização. Já a programação de treinamento consiste na análise dessas ações visando implementá-las na aprendizagem de acordo com aquilo que foi planejado (MARRAS, 2016).

3.1.3 Execução do programa de treinamento;

A terceira etapa corresponde à operacionalização do que foi diagnosticado e planejado. Assim, é preciso mobilizar recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos de forma que a aprendizagem adquirida pelos treinamentos esteja alinhada com as expectativas organizacionais (STADLER E PAMPOLINI, 2014).

Araujo e Garcia (2014, p.93) apontam que a função da execução é “garantir que os procedimentos não se desviem dos objetivos planejados”. Nesse sentido, Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008) fazem um alerta quanto à existência de situações que precisam de adaptações, principalmente quando aquilo que foi planejado não está alinhado com as expectativas dos treinandos. Por se tratar de uma etapa que se consolida no ato da entrega, é vista como relevante nos esforços de alcançar tanto os objetivos planejados quanto a eficácia do treinamento. Nessa perspectiva, Marras (2016) defende a existência de dois aspectos preocupantes na execução do treinamento que merecem atenção da área de treinamento e desenvolvimento: a qualidade da aplicação do treinamento e a eficiência de seus resultados.

Atualmente, há uma terceirização dos programas de T&D, em que empresas especializadas estão inseridas tanto na execução de uma programação que fora definida pela organização, como também na própria elaboração do planejamento desses programas (HANASHIRO, TEIXEIRA e ZACCARELLI, 2008).

3.1.4 Avaliação dos resultados

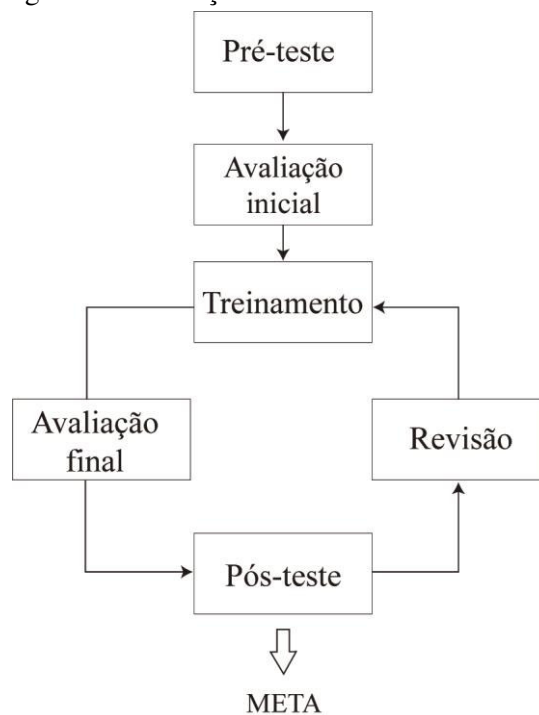
Constitui a última etapa do processo de treinamento e visa mensurar os resultados obtidos através da comparação entre o que foi planejado e o que foi alcançado pela organização. Assim, a avaliação faz uma análise da eficiência do treinamento.

Para Marras (2016), a avaliação está situada em dois pontos no sistema de treinamento: o primeiro trata-se da avaliação realizada após a aplicação do pré-teste (conhecimento do CHA do indivíduo antes do treinamento) e o segundo é outra avaliação realizada após a aplicação do treinamento. As duas avaliações permitem fazer uma análise comparativa entre os resultados “antes” e “depois” do treinamento.

Com base na Figura 3, é possível compreender que quando um treinamento não alcança os resultados esperados na avaliação final, precisa fazer uma revisão de todos os aspectos envolvidos no treinamento visando reajustar o programa para que seus objetivos possam ser alcançados.

A avaliação trata-se de um processo composto por três atividades principais: a primeira refere-se à identificação, com base no projeto de treinamento, do que foi planejado, a segunda é a análise e mensuração do resultado atingido com o treinamento e a terceira é a comparação entre os objetivos planejados e os resultados alcançados, visando conceder um grau de eficácia ao que foi realizado (ODELIUS e SIQUEIRA JR, 2007).

Figura 3 – Avaliação no sistema de treinamento



Fonte: Marras (2016, p.150)

Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008) afirmam que é a etapa menos focalizada devido a sua complexidade, uma vez que não consegue mensurar todos os aspectos positivos e negativos decorrentes do treinamento no desempenho dos colaboradores. Desta forma, esta dificuldade de mensurar claramente os resultados é considerada um grande problema enfrentado pela área de T&D.

4 AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO: CONCEITOS E MODELOS

O principal objetivo ao avaliar-se um treinamento é determinar sua eficácia e a sua contribuição para o alcance das metas e objetivos organizacionais. A avaliação também auxilia na justificativa do investimento em treinamento, na tomada de decisão entre manter ou desativar programas de treinamentos e na obtenção de informações para a melhoria de futuros treinamentos (KIRKPATRICK, 2010).

Segundo Pilati (2006), a avaliação de treinamento consiste na coleta sistemática de informações que permitirão a emissão de um juízo de valor sobre a efetividade de T&D nas organizações. Nesse sentido, a avaliação de treinamento é de grande importância no processo de T&D, pois permite a retroalimentação do sistema, uma vez que fornece informações para o aprimoramento das ações e o alinhamento destas com os objetivos organizacionais.

Boog (1994, p.157) afirma que a avaliação de treinamento

É uma atividade contínua que envolve passos sucessivos, mas que é vista mais claramente em dois momentos distintos: primeiro, na etapa de Planejamento, no qual se faz a previsão do que avaliar e do como fazê-lo; e o segundo, a Avaliação propriamente dita, como última fase do processo de T&D.

Ainda dentro do aspecto de avaliação de treinamento, Pilati (2006) argumenta que há situações em que são aplicados instrumentos, como por exemplo, questionários, contudo, não são realizadas análises dessas informações, prejudicando todos os envolvidos no processo e podendo impactar até a postura ética e reputação do profissional de TD&E. Nessa perspectiva,

não avaliar o treinamento é considerado um erro grave e uma falta de responsabilidade social e de compromisso com o desenvolvimento dos colaboradores e consequentemente com os impactos gerados no ambiente organizacional com a falta de informações relevantes para a tomada de decisão (PILATI, 2006).

4.1 Modelos de Avaliação de Treinamento

Os estudos em avaliação de treinamento contribuem para aperfeiçoar o sistema de treinamento. A diversidade de modelos de avaliação de treinamento é percebida à medida que se analisa a produção de conhecimentos sobre a temática. Os modelos focados em resultados mais abordados na literatura são o proposto por Kirkpatrick (1976) e o de Hamblin (1978). Segundo Silva e Santos (2011), no cenário das pesquisas nacionais das últimas décadas, merecem destaque os modelos propostos por Borges-Andrade (1982), o modelo MAIS (Modelo de Avaliação Integrado e Somativo) e por Abbad (1999), o modelo IMPACT (Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho).

Para Kirkpatrick (1976) a avaliação de treinamento leva em consideração quatro níveis: reação, aprendizado, comportamento e resultados. O autor explica que os quatro níveis devem ser aplicados nessa ordem, pois cada nível é essencial e impacta o nível seguinte. Além disso, o processo de avaliação vai se tornando mais difícil e demorado à medida que se alcança o próximo nível. Dessa forma, nenhum nível deve ser desconsiderado, mesmo que o instrutor tente chegar de forma mais rápida ao nível que julga mais relevante. Assim, ao seguir essa sequência é possível ter uma avaliação mais completa do treinamento (KIRKPATRICK, 2010).

Nível 1 – Reação: Também denominada de medida de satisfação do cliente, a avaliação neste nível mede as percepções que os participantes tiveram em relação ao treinamento. Consiste na medição das impressões dos participantes sobre os programas de T&D no que se refere ao conteúdo, instrutor, recursos instrucionais, local da aplicação, entre outros aspectos (HOURNEAUX JR. & EBOLI, 2009).

Segundo Kirkpatrick (2010), a reação positiva é um indício da eficácia do treinamento e embora não garanta o aprendizado, influencia nesse processo e na tomada de decisão do futuro de um programa de treinamento. Ainda de acordo com esses autores, a reação fornece um feedback para auxiliar na avaliação do treinamento, fornecendo informações quantitativas que podem ser utilizadas na promoção de melhorias de programas de T&D.

Nível 2 – Aprendizagem: O nível de Aprendizagem corresponde à determinação da extensão do CHA dos participantes, ou seja, até que ponto o treinamento contribuiu para melhorar ou aumentar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes dos participantes. É mais difícil e demanda mais tempo que a medição da reação (KIRKPATRICK, 2010).

Nível 3 – Comportamento: O nível de Comportamento implica na identificação da transferência do que foi assimilado no treinamento, por parte do colaborador, para o comportamento no trabalho. Assim, é preciso verificar que novos conhecimentos e habilidades foram adquiridos e se estes provocaram mudanças no comportamento diário das pessoas. Contudo, cabe salientar que o processo de avaliação pode ser comprometido, uma vez que as características próprias ao comportamento tornam difícil prever quando este comportamento irá ocorrer (HOURNEAUX JR. & EBOLI, 2009; KIRKPATRICK, 2010).

Nível 4 – Resultados: O nível de Resultados consiste em determinar até que ponto o treinamento impactou positivamente os resultados dos negócios ou contribuiu para os objetivos da organização. Nesse sentido, são mensuradas as mudanças nos indicadores relativos ao aumento de produtividade, melhoria na qualidade, redução de custos, crescimento nas vendas, entre outros. Assim, procura-se identificar os benefícios que a empresa obteve com o treinamento (HOURNEAUX JR. & EBOLI, 2009; KIRKPATRICK, 2010).

Kirkpatrick (2010) ressalta que há casos em que não é possível mensurar os resultados finais de programas de treinamento. Nesses casos, os autores afirmam que os resultados podem ser conseguidos através do aumento da motivação ou a de uma melhor qualidade de vida no trabalho.

Pequeno (2012) explica que nem sempre é possível fazer uma avaliação completa do treinamento. Contudo, ainda assim é importante avaliar os programas de T&D em alguns níveis.

Para Hamblin (1978), a avaliação de treinamento tem cinco níveis: reação, aprendizagem, comportamento no cargo, mudança organizacional e valor final. O nível de reação faz o levantamento das opiniões dos treinandos a respeito de diversos aspectos do treinamento, ou seja, a satisfação com o treinamento. No nível de aprendizagem, o foco é na verificação das diferenças entre os conhecimentos que os treinandos possuíam antes e depois do treinamento e ainda se os objetivos da instrução foram alcançados. O terceiro nível, comportamento no cargo, corresponde ao desempenho dos indivíduos antes e depois do treinamento, verificando se ocorreu transferência do que foi aprendido para o trabalho realizado. Deste modo, percebe-se que os três primeiros níveis de Hamblin são semelhantes ao modelo de Kirkpatrick, conforme Figura 4. O quarto nível, mudança organizacional, refere-se à avaliação do desempenho da organização e das possíveis mudanças ocorridas após o treinamento. O quinto nível, valor final, foca na comparação dos custos do treinamento com os benefícios decorrentes dele, principalmente, em termos de produtos e serviços (ODELIUS e SIQUEIRA JR, 2007; SILVA e SANTOS, 2011).

Figura 4 - Comparação entre modelos

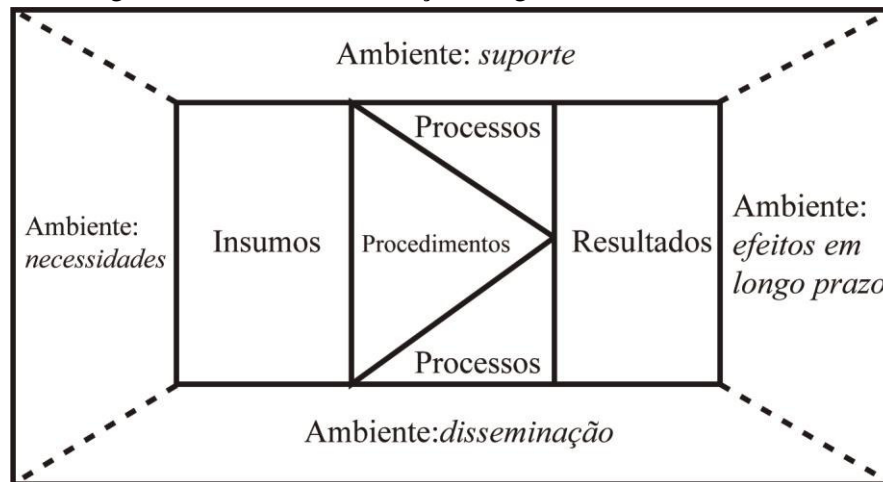
Níveis \ Modelos	Kirkpatrick (1976)	Hablim (1978)
1°	Reação	Reação
2°	Aprendizagem	Aprendizagem
3°	Comportamento no cargo	Comportamento no cargo
4°	Resultados	Mudança organizacional
5°		Valor final

Fonte: elaborada pela autora

O Modelo de Avaliação Integrado e Somativo - MAIS, foi desenvolvido por Borges-Andrade (1982), a partir das propostas de Scriven (1978), Stufflebeam (1978) e Gagné e Briggs (1976). O modelo é composto de cinco componentes, conforme Figura 5: insumos, procedimentos, processos, resultados e ambiente.

O primeiro componente, insumos, corresponde aos “fatores físicos e sociais e aos estados comportamentais e cognitivos anteriores à instrução, que podem afetá-lo ou os seus resultados” (Borges-Andrade, 2006, p.347). Algumas variáveis de insumo são: nível de escolaridade dos participantes, idade, uso pessoal de estratégias de transferência de aprendizagem no trabalho, crenças individuais a respeito do sistema de TD&E. Borges-Andrade (2006) salienta a importância do conhecimento das condições de insumo para a tomada de decisão na seleção de eventos de TD&E, possibilitando a resolução de um problema de desempenho ou a contribuição da diminuição da necessidade de TD&E.

Figura 5 - Modelo de Avaliação Integrado e Somativo - MAIS



Fonte: Borges-Andrade (2006, p.344)

Os procedimentos são as operações essenciais que visam facilitar ou produzir os resultados de aprendizagem. Nesse componente, encontram-se as estratégias instrucionais usadas em TD&E. Algumas variáveis de procedimentos que podem afetar diretamente os resultados de aprendizagem são: clareza e precisão dos objetivos, uso de exercícios práticos, discussão de casos e jogos instrucionais. A obtenção dos dados das variáveis de procedimentos proporciona uma descrição detalhada do programa de TD&E (BORGES-ANDRADE, 2006).

O componente processos trata-se de aspectos ligados ao comportamento do indivíduo, à medida que os procedimentos são implementados. Alguns exemplos de variáveis de processos são: número de revisões realizadas pelo indivíduo em uma determinada tarefa instrucional, compartilhamento de experiências, quantidade de pessoas que abandonam o evento. As informações relativas às variáveis de processos auxiliam na predição e interferência dos resultados de um programa de treinamento de média ou longa duração (BORGES-ANDRADE, 2006).

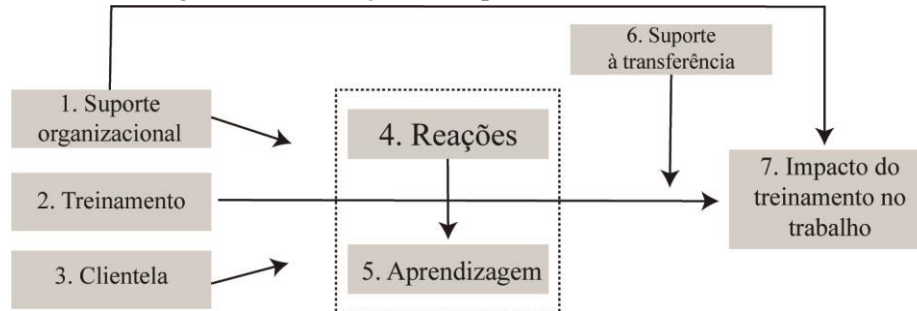
Os resultados referem-se ao sucesso ou fracasso dos eventos e programas, estando diretamente ligados aos níveis de reação e aprendizagem dos modelos de Kikpatrick (1976) e Hamblin (1978). Nesse sentido, as variáveis de resultados referem-se tanto ao desempenho pretendido imediatamente ao final do evento como também as consequências desejáveis ou indesejáveis de TD&E. Algumas variáveis de resultados são: a aquisição de CHAs indicados pelos objetivos e as satisfações dos participantes com a programação, com o desempenho do instrutor e com os materiais instrucionais (BORGES-ANDRADE, 2006).

O ambiente corresponde às condições, atividades e eventos na sociedade, na comunidade, na organização ou na escola. O ambiente representa o contexto do TD&E, portanto, fornece informações importantes para a avaliação. O ambiente é dividido em quatro subcomponentes: avaliação de necessidades, suporte, disseminação e resultados a longo prazo (BORGES-ANDRADE, 2006)

A avaliação de necessidades identifica na organização, os gaps de desempenhos esperados e realizados, além da priorização na resolução dos problemas identificados. O suporte está relacionado ao conjunto de variáveis que ocorrem no ambiente e que influencia os insumos, os procedimentos, o processo e os resultados. A disseminação também influencia os demais componentes do MAIS, contudo, seu propósito está na adoção bem-sucedida do programa ou evento de TD&E. Por último, os resultados a longo prazo, referem-se às consequências ambientais do programa ou evento de TD&E (BORGES-ANDRADE, 2006).

Abbad (1999) desenvolveu o Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho – IMPACT, a partir da revisão de literatura em avaliação de treinamento. O modelo é composto de sete componentes, conforme Figura 6: suporte organizacional, características do treinamento, características da clientela, reação, aprendizagem, suporte à transferência e o impacto do treinamento no trabalho.

Figura 6 - Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho – IMPACT



Fonte: Abbad et. al (2012, p. 28)

O componente suporte organizacional é multidimensional e consiste na percepção dos colaboradores a respeito das práticas organizacionais de gestão de desempenho, valorização do colaborador e o apoio gerencial do treinamento. Basicamente, esse componente avalia as crenças que os colaboradores possuem sobre a organização (ABBAD et al, 2006).

As características do treinamento referem-se aos aspectos ligados diretamente à atividade instrucional, como por exemplo, a área de conhecimento do curso, a sua duração, a sua natureza e objetivo principal, a origem institucional, a escolaridade e o desempenho dos instrutores com relação a didática, domínio do conteúdo e entrosamento com treinandos e o material didático (SALVADOR e CANÇADO, 2013).

As características da clientela compreendem aspectos motivacionais, cognitivos, demográficos e funcionais dos participantes do treinamento (Abbad et al, 2006). Nesse sentido, percebe-se que este componente está diretamente relacionado à primeira etapa do processo de treinamento, o levantamento de necessidades.

A reação, comum em diversos modelos de avaliação de treinamento, investiga a opinião dos participantes sobre o treinamento no que diz respeito a programação, o apoio ao desenvolvimento do curso, a aplicabilidade e utilidade do treinamento, os resultados, as expectativas de suporte organizacional e o desempenho do instrutor (ABBAD, 1999).

A aprendizagem, comum em diversos modelos de avaliação de treinamento, refere-se ao grau de aquisição, por parte dos participantes, dos conteúdos ensinados no curso e geralmente é mensurada através de testes ou provas de conhecimentos, aplicadas pelo instrutor ao final do curso (ABBAD, 1999).

O suporte à transferência é bidimensional e investiga o suporte gerencial e social, ou seja, o apoio oferecido pela organização quanto à transferência de conhecimentos, habilidades e atitudes, assim como as consequências associadas à sua aplicabilidade no trabalho, além do suporte material à transferência (ABBAD et al, 2012).

Por último, chega-se ao impacto do treinamento no trabalho, que corresponde à avaliação do participante com respeito ao efeito do treinamento no seu desempenho no trabalho. O impacto pode ser medido em profundidade, quando mensura os efeitos do treinamento com relação aos conteúdos ensinados nos programas de treinamentos, ou em largura, quando mensura os efeitos do treinamento com relação a desempenhos gerais esperados pela organização. (ABBAD, 1999; ZERBINI e ABBAD, 2005).

Na visão de Borges-Andrade et al. (2012), os componentes 4, 5 e 6 lembram os níveis propostos por Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978) e os componentes 1, 2, 3, 5, 6 e 7 estão associados a componentes e subcomponentes do MAIS.

5 METODOLOGIA

Segundo Cervo, Bervian e Silva (2007, p.57)

A pesquisa é uma atividade voltada para a investigação de problemas teóricos ou práticos por meio do emprego de processos científicos. Ela parte, pois, de uma dúvida ou problema, e com o uso do método científico, busca uma resposta ou solução.

A metodologia apresenta o conjunto de passos (técnicas e processos) que foram seguidos para a realização da pesquisa.

A pesquisa realizada caracteriza-se com base nos critérios propostos por Vergara (2011), que considera dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, realizou-se uma pesquisa exploratória porque embora a temática seja trabalhada em alguns estudos, verificaram-se poucos estudos utilizando o contexto da pequena empresa.

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica, documental e estudo de caso. Bibliográfica, pois utilizou as “referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses” (Cervo, Bervian e Silva, 2007, p.60), para fundamentar o estudo dos seguintes tópicos: gestão estratégica de pessoas nos pequenos negócios, treinamento e desenvolvimento, processo de treinamento, modelos de avaliação de treinamento. Documental porque utilizou-se de material fornecido pela empresa para a compreensão de alguns aspectos ligados ao treinamento. A pesquisa também foi um estudo de caso, que segundo YIN (2001 p. 32) “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Assim, a pesquisa consistiu no estudo da temática em uma empresa localizada na cidade de São Luís do Maranhão.

Com relação à abordagem, a pesquisa foi qualitativa que segundo Gerhardt e Silveira (2009, p. 31), caracteriza-se por não se preocupar “com representatividade numérica, mas sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização”, possibilitando uma melhor visão e compreensão do contexto do problema.

Para a coleta de dados, inicialmente utilizou-se a pesquisa bibliográfica e documentos disponibilizados pela empresa. No segundo momento, realizou-se uma entrevista semiestruturada com o diretor da empresa, a gestora administrativa e a enfermeira de qualidade. A escolha desse instrumento deu-se principalmente pela necessidade de conhecer aspectos ligados ao treinamento organizacional.

No que se refere ao tratamento dos dados, fez-se uma análise de conteúdo, que segundo Bardin (2011, p.47) consiste num “conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

Com relação aos recursos necessários para a execução da pesquisa foram utilizados: folhas, canetas, celular, notebook e gravador de voz, para o registro dos dados coletados.

A ausência de treinamento interno no cronograma de planejamento dos treinamentos e a ausência de registros de avaliação e informações de outros treinamentos feitos pelos colaboradores impossibilitou a aplicação da proposta na empresa no tempo que a pesquisa estava sendo realizada.

6 A EMPRESA DE PEQUENO PORTE

A São Luís Home Care é uma empresa de assistência médica domiciliar e remoção em ambulância Suporte Básico e Avançado (UTI) certificada / acreditada em segurança e qualidade pela Organização Nacional de Acreditação - ONA (SÃO LUÍS HOME CARE, 2019).

A empresa trabalha estrategicamente com cinco serviços: Sistema de Atenção Domiciliar - HOME CARE SAD, Tratamento Eletivo Domiciliar - HOME CARE TED - Administração de Medicamento e Realização de Curativos, Remoção em Ambulância - Suporte Básico e Avançado "UTI", Internação Domiciliar - HOME CARE INTERNAÇÃO e Locação de Equipamentos Médicos para Home Care. Para isso, conta com uma equipe multidisciplinar formada por médicos, enfermeiros, farmacêuticos, assistente social, psicóloga, fisioterapeutas, terapeutas ocupacionais, nutricionistas, fonoaudiólogos, técnicos de enfermagem, socorristas e outros profissionais qualificados (SÃO LUÍS HOME CARE, 2019).

De acordo com documentos internos, a orientação estratégica da empresa configura-se da seguinte forma:

Missão: “Atender os pacientes e seus familiares com respeito e qualidade, com trabalho humanizado e diferenciado, buscando melhoria da qualidade de vida e diminuição do sofrimento humano em qualquer nível”.

Visão: “Até 2020, ser referência de qualidade no atendimento domiciliar e remoção em ambulância, agindo de forma ética, dinâmica e efetiva no cuidado com o paciente e seus familiares”.

Valores: “Qualidade, Ética, Conhecimento Técnico, Segurança, Agilidade, Responsabilidade, Integração e Bem-estar”.

A empresa trabalha focada na qualidade e segurança do paciente e atende nas cidades de São Luís, São José de Ribamar, Paço do Lumiar e Raposa/MA (SÃO LUÍS HOME CARE, 2019).

6.1 Treinamento: importância e processo

Na entrevista realizada com o diretor da empresa, a gestora administrativa e a enfermeira de qualidade, observou-se a importância dada ao treinamento como estratégico na gestão de pessoas da organização.

Os treinamentos estão diretamente relacionados aos serviços estratégicos da organização, visando assegurar a qualidade do serviço prestado. Desta forma, busca-se não apenas ensinar técnicas, mas também postura profissional e o sistema, de forma a alinhar o aprendizado aos objetivos estratégicos da organização.

Atualmente a enfermeira de qualidade é a responsável por cuidar da área de treinamentos na organização. Ela explica que os treinamentos são baseados em problemas, verificados em colaboradores. A partir disso, é desenvolvido um treinamento que possa minimizar ou sanar aquele problema e os colaboradores são capacitados. Os treinamentos costumam ser colocados em dois dias com horários diferentes para os técnicos, para que possam conciliar os horários de plantão nas casas dos pacientes. Com o objetivo de treinar todos os técnicos, é colocado uma semana de treinamento com 2 turnos de treinamento. Apesar dessa flexibilidade, o diretor explica que não consegue atingir todos os colaboradores, principalmente os terceirizados.

Ainda segundo o diretor, o treinamento para a equipe interna torna-se mais fácil devido ao horário fixo de trabalho. É importante salientar que os colaboradores não são obrigados a participar dos treinamentos e não são demitidos pelo não comparecimento aos

mesmos. Desta forma, observa-se a necessidade de gerar o comprometimento dos colaboradores (Dutra, 2014), tendo em vista que o investimento nas pessoas contribui significativamente para o sucesso organizacional. Na São Luís Home Care essa perspectiva é extremamente importante, pois o negócio está diretamente relacionado às pessoas, o que demanda profissionais capacitados e comprometidos com os serviços prestados.

Conforme apresentado na fundamentação teórica a respeito da temática, o processo de treinamento organizacional possui quatro etapas: levantamento de necessidades de treinamento, planejamento e programação, execução e avaliação (CHIAVENATO, 2009; HANASHIRO, TEIXEIRA e ZACCARELLI, 2008).

A primeira etapa do processo visa identificar as deficiências profissionais e tentar minimizá-las. Assim, perguntou-se aos entrevistados se a empresa realizava o levantamento de necessidades de treinamento, como era realizado esse levantamento e quais os métodos utilizados para fazê-lo. A enfermeira de qualidade, responsável pela área de treinamento na organização, explicou que as necessidades geralmente são passadas pela coordenação de enfermagem, levantadas por meio de reuniões rotineiras com a equipe de enfermagem. Além disso, na auditoria domiciliar, é possível observar e conversar com as técnicas, contribuindo para o levantamento das deficiências. Por conta disso, a enfermeira de qualidade não encontra dificuldades para realizar essa etapa do processo de treinamento. Desta forma, observa-se que o LNT é contínuo na organização, justificando-se pela ideia de Freire (2014) de que as necessidades nem sempre são claras, por isso a importância de fazer os levantamentos e pesquisas internas.

A segunda etapa, planejamento e programação, está relacionada à estruturação das ações que precisarão ser feitas para que o treinamento seja realizado. A respeito desta etapa, a enfermeira de qualidade informou que é feito mensalmente. Após alinhar as datas com os profissionais que ministrarão o treinamento, comunica-se as técnicas de enfermagem através do grupo no WhatsApp. Para o registro do planejamento é elaborado um calendário contendo o nome do treinamento, instrutor e mês que ele ocorrerá. É possível observar que o planejamento do treinamento não é bem sistematizado, uma vez que o calendário mensal não permite ter uma visão clara do conteúdo, não apresenta o perfil do público, os métodos de treinamento, nem é possível identificar os objetivos do treinamento, aspectos que Pequeno (2012) afirma ser essencial no planejamento dos treinamentos. Os critérios utilizados no planejamento para priorização dos treinamentos são os problemas encontrados. Assim, a importância de priorizar as ações no planejamento, é ressaltada por Marras (2016), ao mencionar que esse foco visa suprir as necessidades da organização.

Ainda a respeito dessa etapa, o diretor da empresa, informou que investiu em um quarto de treinamento similar ao que o profissional encontrará na casa do paciente. Além disso, no planejamento dos treinamentos leva-se em consideração a flexibilidade de datas e horários, para que os técnicos de enfermagem possam fazer os treinamentos. Contudo, o diretor relata a dificuldade de adesão dos profissionais ao evento instrucional.

A terceira etapa basicamente corresponde à aplicação do treinamento. Nesta etapa, os treinamentos costumam ser realizados dentro da empresa (in loco) e à distância, através de um aplicativo. Em relação aos treinamentos internos costumam ser ministrados por colaboradores capacitados nas temáticas abordadas. Caso contrário, a empresa busca profissionais fora da organização que possuem a expertise do assunto para ministrarem o treinamento. Já em relação à educação a distância, a empresa utiliza um aplicativo gamificado, visando segundo o diretor, sanar a dificuldade da participação dos colaboradores. A estratégia utilizada pelo diretor é especialmente interessante, pois através do aplicativo, os colaboradores podem treinar em qualquer hora e lugar, facilitando o acesso ao aprendizado. É interessante salientar que a visão do diretor está diretamente relacionada à de Stadler e Pampolini (2014), que reitera a necessidade de mobilizar recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos de

forma a facilitar a aprendizagem das pessoas através de treinamentos alinhados com as expectativas da organização.

A quarta e última etapa corresponde à verificação dos resultados obtidos com o treinamento. A empresa não realiza a avaliação de treinamento. A gestora administrativa e a enfermeira de qualidade ainda vão construir um instrumento para fazer a avaliação, antes e depois do treinamento. Na análise documental, verificou-se que a empresa possui um formulário padronizado para avaliação da reação, porém não o utiliza nos treinamentos. Com relação aos treinamentos via aplicativo, a satisfação é medida pelo engajamento dos colaboradores. Quando indagados a respeito do conhecimento dos resultados dos treinamentos, o diretor informou que é “na base do ouvido”. Assim, sabe-se que o treinamento deu resultado quando não se ouve falar mais do problema. Observa-se que existe a intenção de avaliar os resultados do treinamento. Contudo, ainda não encontraram uma metodologia que pudesse auxiliar nessa etapa. Essa situação está relacionada ao pensamento de Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008) que salientam a avaliação de resultados como a etapa que tem menos foco no processo, justificando-se pela sua complexidade.

A empresa trabalha com pessoas e para pessoas. Os colaboradores precisam preparar-se constantemente para as demandas. Nesta perspectiva, percebe-se a importância de avaliar os treinamentos, a fim de verificar como o treinamento tem contribuído para alcançar os resultados que a organização deseja. Além disso, a avaliação é importante para melhorar os treinamentos a fim de que eles estejam cada vez mais alinhados com o desenvolvimento do negócio.

7 PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO

Na entrevista semiestruturada (apêndice A) percebeu-se que a empresa não realiza nenhuma avaliação dos treinamentos. Diante da importância da temática para a compreensão dos resultados desencadeados pelos treinamentos, descreve-se uma proposta baseada na metodologia de Kirkpatrick. Por permitir uma avaliação mais completa do treinamento, esse modelo se mostrou mais adequado para a realidade da empresa estudada.

Primeiramente, faz-se necessário apresentar as diretrizes para a elaboração da avaliação de treinamento.

Kirkpatrick (2010) afirma que o primeiro passo para elaborar a avaliação de treinamento consiste na compreensão das diretrizes estabelecidas para cada nível de avaliação e posteriormente na aplicação dos níveis nos treinamentos.

O primeiro nível, de reação, possui como diretrizes:

- Definir o que se quer saber: neste ponto, o foco está na obtenção de reações dos participantes a respeito de componentes do treinamento como, por exemplo, o instrutor, as instalações, os recursos audiovisuais, material impresso, entre outros.
- Criar um formulário que quantifique as reações: o formulário deve fornecer o máximo de informações e exigir o mínimo de tempo para seu preenchimento.
- Incentivar comentários e sugestões por escrito: destacar a importância dessas informações para melhorar o treinamento.
- Obter 100% de reações imediatamente: o formulário deve ser preenchido e entregue ao final do treinamento.
- Comunicar as reações, conforme seja apropriado: é importante comunicar essas informações especialmente as pessoas ligadas a tomada de decisões sobre os treinamentos.

O segundo nível, de aprendizagem, possui como diretrizes:

- Avalie conhecimentos, habilidades e/ou atitudes antes e depois do treinamento: a medição do CHA é importante para indicar o aprendizado ocorrido.
- Aplique um teste por escrito para medir conhecimentos e mudança nas atitudes: é importante que o teste cubra o assunto ensinado no treinamento.
- Aplique um teste de desempenho para medir habilidades: só é utilizado quando o objetivo do treinamento for aprimorar as habilidades dos treinandos. É importante salientar que se o participante não tiver nenhuma habilidade prévia, é desnecessário aplicar teste antes do treinamento.
- Obter 100% de respostas: se não for possível coletar as respostas de todos os participantes, deve-se selecionar uma amostra e analisar os resultados.
- Use os resultados da avaliação para tomar providências adequadas: tomar decisões mais assertivas com relação aos pontos críticos encontrados na avaliação.

O terceiro nível, de comportamento, possui como diretrizes:

- Dê tempo para que a mudança de comportamento ocorra: depende de alguns fatores como, por exemplo, o tipo de treinamento e a oportunidade para transferir o conhecimento para o trabalho. Geralmente, utilizam-se dois, três ou seis meses após o treinamento.
- Avalie antes e depois do treinamento, se for viável: o ponto é analisar qual abordagem será mais eficaz.
- Pesquise e/ou entreviste pessoas que observem seu comportamento com frequência: é importante analisar quem é(são) a(s) pessoa(s) que conhece(m) melhor o comportamento e definir o instrumento de coleta de dados.
- Obtenha 100% de respostas ou use a amostragem: a melhor abordagem é medir a mudança de comportamento em todos os participantes. Quando isso não é possível, pode-se escolher aleatoriamente alguns treinandos e aplicar o instrumento de coleta de dados. Outra alternativa interessante é utilizar pessoas que demonstram menor probabilidade de mudar.
- Repita a avaliação em intervalos apropriados: o intervalo é definido pela empresa, porém sugere-se conduzir a primeira avaliação após dois ou três meses. A segunda avaliação pode ser realizada após seis meses, e, dependendo da necessidade, uma terceira avaliação pode ser realizada após três ou seis meses após a segunda avaliação.

O quarto nível, de resultados, possui como diretrizes:

- Dê tempo para os resultados serem atingidos: é importante definir um intervalo de tempo para avaliar os resultados e deve-se levar em consideração os resultados positivos decorridos das mudanças de comportamento.
- Faça avaliações antes e depois do treinamento, se for viável: é interessante consultar registros da situação anterior ao treinamento para comparar com a situação após o treinamento.
- Repita a medição em intervalos apropriados: a empresa define o tempo e frequência da realização das avaliações. É importante ressaltar que o profissional de treinamento é quem determina a influência do treinamento nos resultados.
- Avalie a relação custo/benefício: a principal dificuldade consiste em determinar com precisão os números significativos e a sua relação direta ou indireta com o treinamento.
- Conte-se com indícios, se não for possível obter provas concretas: nesse ponto, é essencial saber o que os gestores esperam ou exijam do treinamento e fazer a avaliação com base nisso.

A proposta a seguir apresenta os passos que a São Luís Home Care pode dar para aplicar o modelo de Kirkpatrick na avaliação dos seus treinamentos. A estrutura da proposta é organizada de acordo com cada nível do modelo.

7.1 Descrição da proposta de avaliação de treinamento

Nível 1 – Reação

O nível de Reação é o mais simples de ser avaliado. Para a coleta de informações nesse nível, geralmente utiliza-se formulários de reação (KIRKPATRICK, 2010).

Levando-se em consideração as diretrizes apresentadas por Kirkpatrick (2010) para o nível de reação, elaborou-se um formulário padronizado que tratam de itens relacionados ao conteúdo do treinamento, a relevância, o ambiente, o material, o instrutor e aspecto geral. O formulário (apêndice B) utiliza a escala Likert para o preenchimento de 24 itens. Além disso, possui duas perguntas abertas que auxiliam na descrição de sugestões e comentários. Na empresa de pequeno porte, o formulário deve ser aplicado em todos os treinamentos presenciais, preenchido de forma individual e imediatamente ao término do treinamento.

Nível 2 – Aprendizagem

É mais difícil e demanda mais tempo que a medição da reação (KIRKPATRICK, 2010).

A respeito da avaliação de aprendizagem, o aplicativo utilizado para treinar os colaboradores emite um relatório, diferente dos treinamentos presenciais que não é avaliado. Assim, com o objetivo de avaliar o conteúdo aprendido, a empresa de pequeno porte pode utilizar como instrumento de coleta de dados um teste, abrangendo o conteúdo ensinado no treinamento. O teste fará a combinação de questões do tipo certo/errado com outras de múltipla escolha. Para medir o aumento de conhecimentos, habilidades e atitudes geralmente aplica-se um teste prévio e posterior ao treinamento a fim de verificar os resultados. Em virtude da dificuldade relatada na entrevista a respeito do tempo que os colaboradores teriam para fazer a avaliação e com base nos assuntos que são abordados nos treinamentos, que geralmente são conteúdos novos, selecionados a partir de problemas percebidos, um teste prévio talvez não seja aplicável nessa etapa, sugere-se apenas um teste posterior ao treinamento. Assim, é de suma importância salientar que a escolha do instrumento levou em consideração esses pontos, visando tornar a avaliação mais prática e ágil.

Nível 3 – Comportamento

Para Kirkpatrick (2010) existem quatro condições para que a mudança de comportamento ocorra: a pessoa precisa ter o desejo de mudar, a pessoa precisa ter os conhecimentos e habilidades necessários para fazer a mudança, a pessoa precisa trabalhar no ambiente adequado, ou seja, precisa ser encorajada a aplicar o aprendizado no trabalho e a pessoa precisa ser recompensada pela mudança.

Relacionando essas quatro condições com as informações levantadas na pesquisa, pode-se observar que alguns colaboradores não têm o desejo de mudar seu comportamento, embora sejam fornecidos todos os conhecimentos e habilidades necessários. Além disso, percebe-se que o ambiente é encorajador para transferência do aprendido para a prática no trabalho, mas raramente recompensa-se pela mudança de comportamento.

Esse é um nível mais complicado de mensurar, por isso, é importante ter clareza de quais comportamentos espera-se dos colaboradores participantes do treinamento. Para isso, precisa-se descrever quais são esses comportamentos, alinhados aos objetivos do treinamento.

Assim, para esse nível, a empresa de pequeno porte pode utilizar um questionário com afirmativas relacionadas às mudanças de comportamento percebidas pelo participante após realizarem o treinamento, utilizando a escala Likert para o preenchimento. A escolha desse instrumento se dá pela praticidade, demandando menos tempo que as entrevistas estruturadas. Outra alternativa é listar os comportamentos esperados no trabalho e solicitar o preenchimento para as pessoas que observam frequentemente os comportamentos dos colaboradores. O questionário deverá ser aplicado pelo menos dois meses após a realização do treinamento. A fim de motivar a participação dos colaboradores nesta avaliação, sugere-se oferecer alguma recompensa. Na entrevista foi possível perceber que apenas um simples chocolate pode motivar a participação das técnicas no treinamento. Desta forma, para entender melhor que tipos de recompensa os colaboradores gostariam de receber, sugere-se uma pesquisa com os mesmos.

Nível 4 – Resultados

É importante ressaltar que a empresa possui a acreditação ONA, que visa à certificação da qualidade em serviços de saúde no Brasil. O foco dessa certificação é garantir a segurança do paciente (ONA, 2019). Neste sentido, a empresa precisa de indicadores de resultados em todos os processos da empresa e do acompanhamento desses processos. Com os treinamentos, esse quadro não muda, uma vez que estes estão diretamente relacionados ao serviço prestado ao paciente. É preciso que a organização concentre esforços em examinar quais os objetivos do treinamento e resultados esperados. Assim, pode-se utilizar essas informações para a elaboração de critérios que estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização. Para a coleta de dados, sugere-se um questionário ou entrevista estruturada, devendo ser aplicada pelo menos dois meses após o treinamento.

Com base nos treinamentos realizados no período do estudo, apresenta-se no Quadro 1 uma sugestão para a avaliação do nível 4 (resultados).

Quadro 1 – Avaliação de resultados dos treinamentos

TREINAMENTO	RESULTADOS	O QUE AVALIAR?
Sistema Novo (Prontuário Online)	-Facilidade de acesso aos dados; -Redução de custos; -Aumentar a qualidade do serviço.	-Uso correto do sistema; -Comparação dos dados processados com coletados manualmente (fase de implantação)
Medicamentos de Alta Vigilância	-Atendimento seguro ao paciente; -Prevenir erros na administração de medicamentos.	-Redução dos erros no uso dos medicamentos.
Primeiros Socorros - SAMU	-Atendimento emergencial apropriado.	-Atendimento prestado aos pacientes.

Fonte: elaborada pela autora

Desta forma, a empresa pode visualizar os critérios que podem ser avaliados a fim de verificar se os resultados esperados dos treinamentos foram alcançados. O treinamento do novo sistema, por exemplo, visa instituir o prontuário online do paciente. Com isso, espera-se ter mais facilidade de acesso aos dados, reduzir os custos e aumentar a qualidade do serviço. A fim de comprovar esses resultados, pode-se avaliar o uso correto do sistema e comparar os dados processados com coletados manualmente na fase de implantação.

A proposta pode ser resumida em seus quatro níveis da seguinte forma: para o nível de reação, avalia-se as percepções de aspectos do treinamento através de um formulário

aplicado imediatamente após o treinamento. Sugere-se a média como alternativa na análise de dados. O nível de aprendizagem avalia o CHA adquirido com o treinamento, devendo ser mensurado através de um teste aplicado após o treinamento devendo ser analisado com base na porcentagem de acertos. O nível de comportamento mensura as mudanças comportamentais decorridas da participação no treinamento e pode-se usar o questionário ou a observação direta para coletar essas informações. Se for questionário, pode-se utilizar a média para analisar os dados. No caso do roteiro de observação direta, uma alternativa é analisar o conteúdo obtido através dela. E finalmente, no nível de resultados, deve-se avaliar os critérios que estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização. Para isso, pode-se utilizar o questionário ou entrevista estruturada, analisando o conteúdo obtido para a tomada de decisão. Tanto o nível de comportamento quanto o de resultado devem ser aplicados pelo menos 2 meses após a realização do treinamento. Com base nisso, apresenta-se o resumo da proposta de avaliação de treinamento no Quadro 2.

Quadro 2 – Resumo da Proposta de Avaliação de Treinamento

Nível	Itens avaliados	Instrumento de coleta de dados	Periodicidade	Análise de Dados
Reação	Percepções de aspectos do treinamento	Formulário	Imediatamente após o treinamento	Média
Aprendizagem	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes	Teste	Depois do treinamento	Porcentagem
Comportamento	Mudanças de comportamentos decorrentes da participação no treinamento	Questionário e/ou Roteiro de Observação Direta ou Indireta	Pelo menos 2 meses após a realização do treinamento	Média Conteúdo
Resultados	Crterios alinhados aos objetivos da organização	Questionário ou Entrevista	Pelo menos 2 meses após a realização do treinamento	Conteúdo

Fonte: elaborada pela autora

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações já perceberam a importância de investir nos seus colaboradores a fim de alcançar o sucesso que almejam. Nesse sentido, tão importante quanto oferecer a capacitação para o profissional, é conhecer de que forma ela tem contribuído para o negócio. Para isso, é preciso avaliar os treinamentos, e a literatura oferece diversos modelos que podem auxiliar nessa etapa tão difícil de ser implementada nas empresas, especialmente as de pequeno porte.

Quando se iniciou o desenvolvimento da pesquisa, constatou-se que a empresa de pequeno porte do estudo de caso, embora investisse no treinamento dos seus colaboradores, não realizava a avaliação destes treinamentos. Assim, percebeu-se a importância de abordar a temática na organização, de modo a encontrar um modelo de avaliação que se encaixasse na sua realidade.

Diante disso, a pesquisa teve como objetivo geral propor a avaliação de treinamento em uma empresa de pequeno porte adotando o modelo de Kirkpatrick, a fim de melhorar a relação entre as ações de T&D e o desenvolvimento do negócio. Constata-se que o objetivo geral foi alcançado, uma vez que o trabalho conseguiu apresentar a proposta de avaliação de

treinamento para a São Luís Home Care. Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica a fim de conhecer o modelo proposto e como ele poderia ser aplicado na empresa.

O primeiro objetivo específico era abordar a temática da Gestão de Pessoas, com ênfase no processo de treinamento organizacional e os principais modelos de avaliação, percebe-se que foi atendido à medida que a fundamentação teórica foi apresentada no trabalho. O segundo objetivo específico era conhecer e descrever o processo de treinamento da empresa estudada e foi alcançado através da entrevista e análise dos dados decorrentes dela. Já o terceiro objetivo específico era elaborar a proposta de avaliação de treinamento baseada no modelo de Kirkpatrick. Esse objetivo foi alcançado porque efetivamente o trabalho apresentou a elaboração da proposta de avaliação de treinamento. Para isso, buscou-se auxílio nas diretrizes sugeridas por Kirkpatrick (2010).

Dessa maneira, este estudo contribuiu para a produção científica no que se refere a discussão da temática, e serve de auxílio para novas pesquisas. Limitou-se pela não aplicação da proposta na organização, uma vez que no cronograma de planejamento dos treinamentos não constava treinamento interno e a empresa não possuía informações a respeito de outros treinamentos realizados pelos colaboradores. Assim, o foco da pesquisa foi apresentar a proposta, de forma que novas pesquisas possam ser realizadas no sentido de verificar as contribuições que a aplicação da proposta pode trazer para o desenvolvimento do negócio. Sugere-se também que o quadro resumo apresentado possa ser replicado em outras empresas de pequeno porte.

Considerando-se a importância dos treinamentos na São Luís Home Care, pode-se dizer que a adoção da proposta apresentada no estudo é de suma importância para conhecer os resultados que a empresa vem atingindo com o investimento nos treinamentos dos seus colaboradores a fim de garantir que os treinamentos estejam cada vez mais alinhados aos objetivos estratégicos da organização. Além disso, ter indicadores da efetividade dos treinamentos contribuirá na clareza dos resultados alcançados sem depender apenas do “ouvido”.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. **Um Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho – IMPACT**. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

ABBAD, G.; FREITAS, I.; PILATI, R. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: Borges-Andrade, J.; Abbad, G.; Mourão, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

ABBAD, G. S.; SALLORENZO, L. H; JUNIOR, F. A. C.; ZERBINI, T.; VASCONCELOS, L.; TODESCHINI, K. Suporte à transferência de treinamento e suporte à aprendizagem. In: ABBAD, G.S.; MOURÃO, L.; MENESES, P.P.M.; ZERBINI, T.; BORGES-ANDRADE, J.E. & VILAS-BOAS, R. **Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: Ferramentas para a Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Artmed, 2012.

AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. **Em cinco anos, número de pequenos negócios crescerá 43%**, 2017. Disponível em: < <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/em-cinco-anos-numero-de-pequenos-negocios-crescera-43,608b10f0fc10f510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 08 jul. 2019.

- ARAUJO, Luis César G de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2008.
- ARAUJO, Luis César G de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional: edição compacta**. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2014.
- BARDIN, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- BASTOS, A. V. B. **O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento**. Revista de Administração, São Paulo, v.26, n.4, p.87-102, out./dez.1991.
- BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD**. São Paulo: MAKRON Books, 1994.
- BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: processos e operações**. volume 2. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.
- BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação Somativa de Sistemas Instrucionais: integração de três propostas. *Tecnologia Educacional*, 11(46), 1982. p. 29-39.
- BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação integrada e somativa em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- BORGES-ANDRADE, J., ABBAD, G., Mourão, L. Modelos de avaliação e aplicação em TD&E. In: G. Abbad et al. (Orgs.), **Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação**. Porto Alegre: Artmed, 2012.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009.
- DUTRA, Ademar. *Gestão estratégica de pessoas: livro didático*. Palhoça: UnisulVirtual, 2014. Disponível em: <
https://www.uaberta.unisul.br/repositorio/recurso/14690/pdf/gestao_estrategica_de_pessoas.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2019.
- DUTRA, Joel. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. 2ª ed. 2017
- EBOLI, Marisa. Educação corporativa: panorama e perspectivas. In: BOOG.G.; BOOG, M. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: gestão e estratégias**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Fleury, M., (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FREIRE, Denilson A. L. **Treinamento e Desenvolvimento em Recursos Humanos: encenando e efetivando resultados**. [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2014.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (organizadoras). **Métodos de Pesquisa**. 1ª Ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GONZALEZ, Marina Joana. In: BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: gestão e estratégias**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- HAMBLIN, A. C. **Avaliação e Controle do Treinamento**. 1. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978. 294 p.
- HANASHIRO, D. M.; TEIXEIRA, M. L.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- HOURNEAUX JR, F. EBOLI, M. P. Os 50 Anos da Metodologia de Kirkpatrick: reflexões sobre a mensuração de resultados em educação corporativa. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. São Paulo, SP, Brasil, 33, 2009.
- INTEGRAÇÃO. **O Panorama do Treinamento no Brasil**. 12ª EDIÇÃO. 2017-2018. Disponível em: <<https://www.integracao.com.br/pesquisa-panorama-do-treinamento-no-brasil-2017.pdf>>. Acesso em: 09 nov. 2018.
- JUNIOR, Antonio Everton. **MPE: avanços importantes para as micro e pequenas empresas 2017-2018**. – Rio de Janeiro: Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, 2017. Disponível em: <http://cnc.org.br/sites/default/files/arquivos/mpe_-_avancos_importantes_2017-2018.pdf>. Acesso em: 09 jun. 2018
- KIRKIPATRICK, D. L. Evaluation of training. In: CRAIG, R.L. (Ed.) **Training and development handbook**. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 1976. Cap. 18.
- KIRKPATRICK, D.L.; KIRKPATRICK, J.D. Como avaliar programas de treinamento de equipes: os quatro níveis. Rio de Janeiro: SENAC Rio, 2010.
- LONGENECKER, Justin G; PETTY, J. William; PALICH, Leslie E; HOY, Frank. **Administração de pequenas empresas: lançando e desenvolvendo iniciativas empreendedoras**. São Paulo: Cengage, 2017.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 15. Ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ODELIUS, C. C. SIQUEIRA JR, F. A. B. Treinamento, Desenvolvimento e Educação Em Organizações: Aspectos Que Influenciam A Efetividade de Seus Resultados. 16 p. In: XXXI Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Administração, 2007, Rio de Janeiro. **Anais do XXXI Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Administração**. Rio de Janeiro: Anpad, 2007. v.1. p.292 – 293

OLIVEIRA, Marco Antonio. Evolução do T&D nas organizações do Brasil: lições do passado e tendências para o futuro. In: BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: gestão e estratégias**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2016.

ONA. **O que é acreditação?**, 2019. Disponível em: <<https://www.ona.org.br/acreditacao/o-que-e-acreditacao>>. Acesso em: 13 jun. 2019.

PEQUENO, Álvaro. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

PILATI, R. História e Importância de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

SALVADOR, R. L. C. D.; CANÇADO, V. Impacto de Treinamento no Trabalho: um estudo de caso na Fundação Hemominas. **Teoria e Prática em Administração**, v. 3, n. 2, p. 70-98, 2013.

SÃO LUÍS HOME CARE. **Quem somos**, 2019. Disponível em: <<http://www.saoluishomecare.com.br/>>. Acesso em: 13 jun. 2019.

SEBRAE. **Anuário do trabalho nos pequenos negócios 2015**. 8. ed. Brasília, DF: DIEESE, 2017. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/anu%C3%A1rio%20do%20trabalho%202015.pdf>>. Acesso em 08 jul. 2019.

SEBRAE-NA. **Confira as diferenças entre micro empresa, pequena empresa e MEI**, 2019. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 09 jun. 2019.

SILVA, A.L.; SANTOS Junior, A. B. (2011) **Proposta de Modelo Associado para Avaliação de Treinamentos em Nível de Resultados Organizacionais**. In: XXXV EnANPAD, 2011, Rio de Janeiro. **Anais do XXXV EnANPAD 2011 - Área Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: ANPAD. p. 1-17.

STADLER, Adriano; PAMPOLINI, Cláudia Patrícia Garcia. **Gestão de pessoas: ferramentas estratégicas de competitividade**. [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2014.

TAVARES, Bruno; FERREIRA, Marco Aurélio Marques; LIMA, Afonso Augusto T. de F. Carvalho. **Identificação das práticas de gestão das micro e pequenas empresas: Construindo uma escala de mensuração**. Revista de Negócios, Blumenau, v. 14, n. 4, p. 11-27, Out./ Dez. 2009.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. S. Bases Conceituais em Treinamento, Desenvolvimento e Educação – TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Artmed, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZERBINI, Thaís; ABBAD, Gardênia. **Impacto de treinamento no trabalho via Internet.** RAEletrônica, v. 4, n. 2, Art. 16, jul./dez, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v4n2/v4n2a01.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2019.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

BLOCO A: EMPRESA E GESTÃO DE PESSOAS

Qual é o negócio da empresa?

Quantos funcionários a empresa possui?

Quais são as práticas de RH da empresa?

Como funciona a área de gestão de pessoas na organização?

Qual é a importância da gestão de pessoas na organização?

Como funciona o processo de contratação de pessoal? Com que frequência é feita a contratação de pessoal?

São criadas condições para que os melhores funcionários sejam mantidos na organização?
Como é o relacionamento dos funcionários com o gestor?

Qual é a importância dos treinamentos para a organização? (diferencial competitivo)

Por que ela busca certificação?

Que tipos de treinamento a empresa realiza? Com que frequência?

Existe um setor ou pessoa responsável pelos treinamentos?

A empresa proporciona o desenvolvimento pessoal dos funcionários?

Como é o processo de treinamento para promover esse desenvolvimento do funcionário?

BLOCO B: LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES

É realizado o levantamento de necessidades? Com que frequência?

Como se dá esse levantamento? Quais os meios/métodos utilizados para fazer o LNT?

O LNT leva em consideração os objetivos estratégicos da organização?

No LNT é dada atenção à descrição das tarefas e das competências necessárias para sua execução?

O LNT faz a análise individual, buscando identificar colaboradores com discrepâncias no desempenho e assim proporcionar o treinamento adequado?

Quais as principais dificuldades encontradas na realização do LNT?

BLOCO C: PLANEJAMENTO E PROGRAMAÇÃO

Como é realizado o planejamento dos treinamentos?

Existe algum documento que registre o planejamento?

Quais os critérios utilizados para priorizar os treinamentos?

Quais as principais dificuldades encontradas na realização do planejamento e da programação dos treinamentos?

BLOCO D: EXECUÇÃO

Existe alguma empresa especializada que atua nessa etapa?

Quais as principais dificuldades encontradas na execução dos treinamentos?

BLOCO E: AVALIAÇÃO

É realizada alguma avaliação dos treinamentos? Com que frequência?

Como se dá essa avaliação? Quais os métodos utilizados para fazer a avaliação?

Como são utilizados os dados obtidos com a avaliação?

Existem indicadores que comprovem a eficácia dos treinamentos?

Como sabem se os treinamentos estão gerando resultados?

Quais as principais dificuldades encontradas na avaliação dos treinamentos?

APÊNDICE B – FORMULÁRIO DE REAÇÃO PROPOSTO

Com o objetivo de conhecer suas percepções sobre o treinamento, pedimos, por gentileza, que preencha o formulário abaixo. Sua participação é muito importante e através das suas sugestões e comentários, teremos um feedback valioso que ajudará a aprimorar este treinamento, e auxiliará no planejamento dos futuros treinamentos para que possam atender suas necessidades.

Instrutor: _____

Treinamento: _____

Use a escala a seguir para marcar suas opiniões:

1=Discordo totalmente; 2=Discordo; 3=Não concordo nem discordo; 4=Concordo e 5=Concordo totalmente.

CONTEÚDO	1	2	3	4	5
1. O conteúdo foi apresentado de forma interessante, facilitando a compreensão.					
2. Os objetivos do treinamento foram claramente explicados.					
3. O conteúdo do treinamento foi suficiente para alcançar seus objetivos.					
4. O cronograma foi adequado ao conteúdo do treinamento.					
5. A duração do treinamento foi adequada a seus objetivos.					
RELEVÂNCIA					
6. O conteúdo abordado no treinamento foi relevante para o meu trabalho.					
7. Serei capaz de aplicar grande parte do conteúdo em meu trabalho.					
8. Acredito que o treinamento me ajudará a realizar meu trabalho com mais eficiência.					
9. Aplicarei no trabalho os conhecimentos e habilidades que aprendi neste treinamento.					
AMBIENTE					
10. O ambiente físico era favorável ao aprendizado.					
11. As instalações foram adequadas.					
MATERIAL					
12. A abrangência do material era adequada aos objetivos do treinamento.					
13. A organização do material era coerente.					
14. Os exemplos apresentados facilitaram meu entendimento do conteúdo.					
15. Os materiais entregues ao participante serão úteis no meu trabalho.					
16. Os recursos audiovisuais foram eficazes.					
INSTRUTOR					
17. O instrutor estava bem preparado.					
18. O instrutor demonstrou possuir sólidos conhecimentos sobre o conteúdo ministrado.					
19. O instrutor estava atento às necessidades e perguntas dos participantes.					
20. Os participantes foram encorajados a tirar dúvidas e participar das discussões.					
21. Houve bom equilíbrio entre a exposição do conteúdo e o envolvimento dos participantes.					
22. O instrutor forneceu exemplos práticos que agregaram valor ao meu aprendizado.					
GERAL					
23. Os objetivos definidos para o treinamento foram alcançados.					
24. O treinamento atendeu as minhas expectativas.					

Quais os impactos significativos que este treinamento terá no meu trabalho?

O que poderia ter melhorado o treinamento?

ANEXO A - AUTORIZAÇÃO



AUTORIZAÇÃO PARA USO ACADÊMICO DAS INFORMAÇÕES

Flavio Roberto Melo de Andrade, CPF 787.501.993-15 ocupante do cargo **Diretor** na empresa **São Luis Home Care**, autorizo a divulgação do nome da empresa, bem como das informações levantadas durante a pesquisa acadêmica para a elaboração da monografia de **DARLENE DO NASCIMENTO SILVA**, matrícula nº 2014049025, aluno do Curso de Administração (CAadm) da Universidade Federal do Maranhão.

São Luís – MA, 03 de Junho de 2019.

Flavio Roberto Melo de Andrade
Diretor
São Luis Home Care