

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

KAREN SABRINA DOS SANTOS ALVES

**AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO POR MEIO DO MODELO DE KIRKPATRICK:
um estudo de caso numa franquia de educação profissionalizante em São Luís/MA**

São Luís

2022

KAREN SABRINA DOS SANTOS ALVES

**AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO POR MEIO DO MODELO DE KIRKPATRICK:
um estudo de caso numa franquia de educação profissionalizante em São Luís/MA**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Amanda Ferreira Aboud de Andrade

São Luís

2022

Alves, Karen Sabrina dos Santos.

Avaliação de treinamento por meio do modelo de Kirkpatrick: um estudo de caso numa franquia de educação profissionalizante em São Luís/MA / Karen Sabrina dos Santos Alves. – 2022.

41 f.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Amanda Ferreira Aboud de Andrade.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação, Artigo) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2022.

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

KAREN SABRINA DOS SANTOS ALVES

AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO POR MEIO DO MODELO DE KIRKPATRIK:

um estudo de caso numa franquia de educação profissionalizante

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Aprovado em: 13/12/2022.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Amanda Ferreira Aboud de Andrade (orientadora)

Dr.^a em Ciência da Informação

Universidade Federal do Maranhão

Prof. Walber Lins Pontes

Dr. em Informática na Educação

Universidade Federal do Maranhão

Prof.^a Mayana Virginia Viégas Lima

Dr.^a em Administração

Universidade Federal do Maranhão

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter guiado nessa jornada e ter me concedido forças para desenvolver esta pesquisa, mesmo diante de tantas adversidades.

À minha querida mãe, pelo apoio incondicional, motivação e estímulo para o desenvolvimento e conclusão dessa etapa tão importante da minha vida e pelo acompanhamento de toda minha trajetória durante esses anos do curso.

Agradeço à professora Amanda, que aceitou desde o início o meu pedido de orientação, pelos ensinamentos, paciência e compreensão e por me guiar na execução do presente trabalho de forma efetiva.

Aos meus amigos, em especial Letícia Prado e Vanessa Silva, que mesmo distante fisicamente acompanharam o processo de desenvolvimento deste trabalho e estiveram sempre dispostas a ajudar e apoiar na conclusão desta obra.

Ao gestor e aos colaboradores da unidade do Instituto Mix Cohab pelas respostas concedidas e por toda a presteza.

Agradeço à LUE (Liga Universitária Empreender), por toda experiência e conhecimento que pude adquirir, pelas pessoas incríveis que conheci e que agregaram à minha construção como profissional.

Enfim, agradeço à todas as pessoas que contribuíram direta ou indiretamente em minha formação.

RESUMO

Em razão do aumento dos investimentos em programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas, vem crescendo a preocupação das organizações em analisar os resultados de seus programas. O presente estudo visa avaliar os treinamentos dados aos funcionários de uma franquia de educação profissionalizante e sua eficácia utilizando o modelo de Kirkpatrick. Esse modelo utiliza quatro níveis de avaliação: reação, aprendizagem, comportamento e resultados, identificando assim, as possíveis contribuições do treinamento nos resultados organizacionais. O estudo de caso foi realizado a partir de uma pesquisa descritiva com abordagem qualiquantitativa cujo instrumento de coleta de dados foi uma entrevista semiestruturada e dois questionários. Dessa forma, verifica-se a relevância da avaliação de treinamento pela empresa estudada, bem como os resultados e percepções que eles têm trazido à franquia.

Palavras-chave: Treinamento. Avaliação de Treinamento. Modelo de Kirkpatrick.

ABSTRACT

Due to the increase in investments in people training and development programs, organizations are increasingly concerned about analyzing the results of their programs. The present study aims to evaluate the training given to employees of a vocational education franchise and its effectiveness using the Kirkpatrick model. This model uses four levels of evaluation: reaction, learning, behavior, and results, thus identifying the possible contributions of training to organizational results. The case study was carried out based on descriptive research with a qualitative and quantitative approach whose data collection instrument was a semi-structured interview and two questionnaires. In this way, the relevance of the training evaluation by the studied company is verified, as well as the results and perceptions that they have brought to the franchise.

Keywords: Training. Training Evaluation. Kirkpatrick Model

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Ciclo do treinamento.....	12
Figura 2 - Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS).....	15
Figura 3 - Modelo Integrado de Avaliação de Impacto de Treinamento - IMPACT	15
Figura 4 - Organograma da unidade franqueada	20
Figura 5 - Gráfico de avaliação dos conteúdos aprendidos no treinamento	25
Figura 6 - Gráfico das mudanças de comportamento dos treinandos.....	26

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil dos colaboradores da empresa	21
Tabela 2- Indicadores do questionário de avaliação de reação ao treinamento - diretrizes do modelo de Kirkpatrick.....	24
Tabela 3 - Média de indicadores resultantes do questionário de avaliação de reação ao treinamento	24

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	11
2.1	Estruturação dos Sistemas de Treinamento.....	11
2.1.1	Levantamento das necessidades de treinamento.....	12
2.1.2	Projeto e programação de treinamento	12
2.1.3	Execução do treinamento.....	13
2.1.4	Avaliação dos resultados do treinamento	13
3	MODELOS DE AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO	13
4	FRANQUIAS	16
5	METODOLOGIA.....	17
6	A EMPRESA DO CASO	18
6.1	Instrumentos de pesquisa e procedimentos de coleta e análise de dados ...Erro! Indicador não definido.	
7	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	20
7.1	Estrutura organizacional Instituto Mix de Profissões.....	20
7.2	O processo de treinamento da empresa	20
7.3	Perfil e perspectivas dos colaboradores sobre treinamento..Erro! Indicador não definido.	
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
	REFERÊNCIAS.....	29

AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO POR MEIO DO MODELO DE KIRKPATRICK: um estudo de caso numa franquia de educação profissionalizante em São Luís/MA

Karen Sabrina dos Santos Alves*
Amanda Ferreira Aboud de Andrade†

Resumo: Em razão do aumento dos investimentos em programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas, vem crescendo a preocupação das organizações em analisar os resultados de seus programas. O presente estudo visa avaliar os treinamentos dados aos funcionários de uma franquia de educação profissionalizante e sua eficácia utilizando o modelo de Kirkpatrick. Esse modelo utiliza quatro níveis de avaliação: reação, aprendizagem, comportamento e resultados, identificando assim, as possíveis contribuições do treinamento nos resultados organizacionais. O estudo de caso foi realizado a partir de uma pesquisa descritiva com abordagem quali-quantitativa cujo instrumento de coleta de dados foi uma entrevista semiestruturada e dois questionários. Dessa forma, verifica-se a relevância da avaliação de treinamento pela empresa estudada, bem como os resultados e percepções que eles têm trazido à franquia.

Palavras-chave: Treinamento. Avaliação de Treinamento. Modelo de Kirkpatrick

Abstract: Due to the increase in investments in people training and development programs, organizations are increasingly concerned about analyzing the results of their programs. The present study aims to evaluate the training given to employees of a vocational education franchise and its effectiveness using the Kirkpatrick model. This model uses four levels of evaluation: reaction, learning, behavior, and results, thus identifying the possible contributions of training to organizational results. The case study was carried out based on descriptive research with a qualitative and quantitative approach whose data collection instrument was a semi-structured interview and two questionnaires. In this way, the relevance of the training evaluation by the studied company is verified, as well as the results and perceptions that they have brought to the franchise.

Keywords: Training. Training Evaluation. Kirkpatrick Model.

1 INTRODUÇÃO

As crescentes mudanças econômicas, sociais e tecnológicas trouxeram como consequência o aumento da competitividade no mundo do trabalho. Assim, para não se tornarem obsoletas, as organizações precisam se adequar a realidade do mercado, sobretudo na melhora na qualidade da prestação de serviços através da gestão do capital intelectual. Nesse contexto, a área de treinamento e desenvolvimento de pessoas se insere como uma ferramenta no âmbito da gestão de pessoas de suma importância no contexto organizacional, pois o sucesso das organizações é alcançado quando elas conseguem agregar, integrar e alinhar os valores e talentos humanos em suas ações (CHIAVENATO, 2022).

Para incrementar essa etapa de treinamento e desenvolvimento de pessoas é necessário priorizar um outro recurso: a educação. Esse instrumento é um dos pilares do treinamento, pois o conhecimento gerado ao aliar teoria e prática poderá ser aplicado e contribuirá para a formação das pessoas e para o alcance de competências e resultados das organizações (BAGATTOLI e MÜLLER, 2016).

Sendo assim, as primeiras concepções de treinamento e desenvolvimento foram feitas a partir de conteúdo de outras áreas, como da pedagogia. Dessa maneira, é considerada uma área sistemática (GONÇALVES e MOURÃO, 2011). O treinamento reflete em atitudes diárias dentro das organizações, por isso deve estar alinhado aos objetivos organizacionais

* Aluna do Curso de Administração/UFMA. Artigo apresentado para a disciplina de TCC II, na data de 13/12/2022, na cidade de São Luís/MA. Endereço eletrônico para contato: karen.sabrina@discente.ufma.br;

† Professora Orientadora. Dr^a. em Ciência da Informação. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração/UFMA. Endereço eletrônico para contato: amanda.aboud@ufma.br

através da identificação das necessidades e da avaliação de treinamento (SILVA e MENESES, 2012). Assim, se o treinamento for aplicado de forma periódica pode alcançar resultados duráveis, proporcionando vantagens tanto no âmbito profissional quanto pessoal, através do desenvolvimento de novas competências que, por sua vez, podem ser agregadas à organização (BAGATTOLI e MÜLLER, 2016).

Nesse sentido, percebe-se que a gestão de pessoas passou por profundas transformações na medida em que foi percebida a relação entre as variáveis prestação de serviços e qualificação de pessoas. O crescimento de estudos relativos às análises verificadas nos treinamentos é acompanhado pelo aumento da preocupação das organizações em querer saber os resultados de suas ações de treinamento (GONÇALVES e MOURÃO, 2011).

Nesse contexto, a etapa de capacitação e desenvolvimento de pessoas é de suma importância. Nesta etapa está inserido o treinamento de pessoas e este, por sua vez, deve ser aplicado instrumentos de verificação da sua efetividade. Assim, a contribuição da avaliação de treinamento se dá por guiar as ações da área de T&D (Treinamento e Desenvolvimento).

A pandemia e a Era digital atual trouxeram mudanças significativas para a dinâmica organizacional. As organizações tiveram que se reinventar. A importância das pessoas em pensar, inovar, aprender e agir com criatividade em um cenário novo e desafiador fizeram com que houvesse maior valorização das pessoas nas organizações. Assim, a área de treinamento e desenvolvimento de pessoas possui grande importância atualmente e percebe-se a necessidade de ser disseminada no contexto acadêmico como solução para os problemas referentes à gestão do capital intelectual e à qualidade na prestação de serviços encontrados no dia a dia das organizações e no ambiente externo.

A importância do treinamento de pessoas se torna maior devido à preocupação das empresas diante das novas transformações no contexto organizacional que são refletidas em altos investimentos com treinamentos dos seus colaboradores. Entretanto, apesar desses investimentos, existem lacunas referentes a avaliação das necessidades de treinamentos. Dessa forma, com o objetivo de entender os problemas relacionados à avaliação das necessidades de treinamento, a produção científica da área passou a se focar na relação entre os efeitos reais e a satisfação com os treinamentos (ABBAD, CORRÊA e MENESES, 2010).

Diante desse fato, percebe-se a importância da avaliação de treinamento para análise de lacunas e desenvolvimento de estratégias para solucionar os problemas. Com base no exposto, é considerado o seguinte problema de pesquisa: Como avaliar o treinamento em uma franquia de educação profissionalizante adotando o modelo de Kirkpatrick?

Dessa forma, a escolha do modelo de avaliação de Kirkpatrick se deu por ser mais adequado à realidade da empresa estudada. O modelo foi um dos pioneiros e possui procedência internacional tendo sido implantado como método em empresas como Disney, McDonalds e Petrobrás. (SILVA et al., 2011).

Nesse sentido, o presente estudo tem como objetivo geral analisar o processo de treinamento em uma franquia de educação profissionalizante adotando o modelo de Kirkpatrick. Para tal finalidade, definiu-se como objetivos específicos: conceituar treinamento e franquia, apresentando suas peculiaridades; descrever as etapas do processo treinamento na empresa abordada, bem como suas características e conceitos principais; descrever o perfil dos participantes do treinamento promovido pela empresa estudada e identificar a visão dos colaboradores e da gerência em relação à avaliação do treinamento seguindo as etapas do modelo de Kirkpatrick.

O procedimento metodológico deste artigo é um estudo de caso realizado em uma empresa de educação profissionalizante localizada na cidade de São Luís do Maranhão. A pesquisa classifica-se como pesquisa descritiva com abordagem quali-quantitativa e possui como instrumentos para coleta de dados a entrevista e os questionários.

2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

A definição de treinamento está essencialmente relacionada a atitudes diárias que visam melhorar a qualidade na prestação de um serviço ou produto. Assim, o treinamento se refere ao caminho para o desenvolvimento de trabalho e força através dos cargos relacionados (CHIAVENATO, 2022). A principal diferença entre treinamento e desenvolvimento é em relação ao cenário e tempo. Enquanto treinamento é a curto prazo, o desenvolvimento se refere a ações de longo prazo (BAGATTOLI e MÜLLER, 2016).

O processo de treinamento não é algo novo, pois na revolução industrial era realizado com ênfase na especialização das pessoas. Nesse período, as pessoas ainda eram vistas como recursos e não se percebia a efetiva importância como diferencial competitivo. A evolução dos processos produtivos fez com que as ações de treinamento acompanhassem as transformações exigindo a qualificação do trabalhador (BASTOS, MARIOT e PEREIRA, 2018).

É importante ressaltar que o treinamento deve ser acessível a todos, sem restrição. Entretanto, é necessário conhecer o perfil de cada pessoa para ajustá-la de acordo com suas percepções e com os objetivos que a organização pretende alcançar (BAGATTOLI e MÜLLER, 2016). Assim, o treinamento não deve ser feito de modo aleatório ou para acabar com dificuldades imediatas de conhecimentos e atitudes, pois deve estar relacionado a objetivos planejados (CHIAVENATO, 2022).

A educação é um dos pilares do treinamento, pois são fatores ambientais na qual o conhecimento gerado proporciona o desenvolvimento de competência e habilidades que podem ser aplicadas nas organizações. Dessa forma, quando se refere ao conceito de treinamento indica um processo de aprendizado que provocará modificação de comportamento para que o indivíduo possa se tornar mais produtivo ao cargo (BECKER, MASKE e MARTINS, 2015).

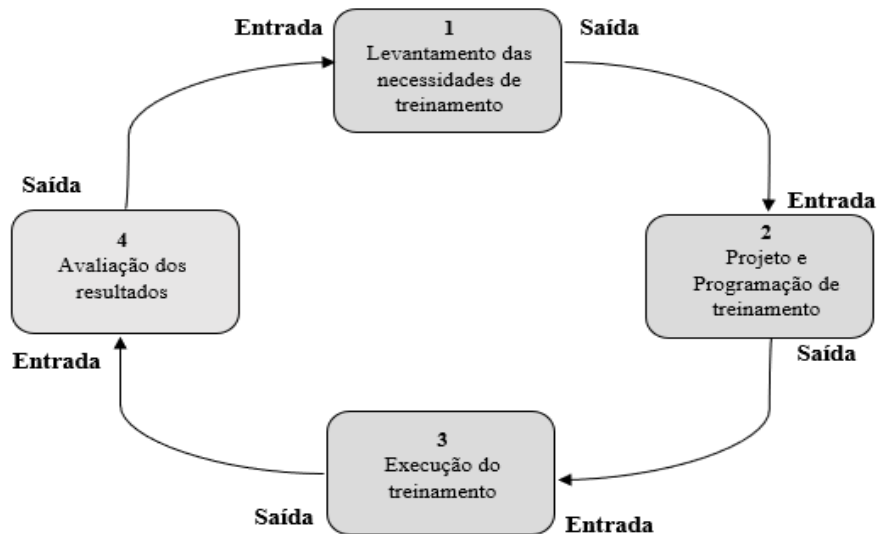
Tendo em vista os investimentos que as organizações realizam com treinamentos para seus colaboradores, surge a necessidade de verificar os efeitos desses treinamentos. Assim, a avaliação de treinamento exerce importante papel ao utilizar indicadores para identificar lacunas e melhorar determinado desempenho (SILVA e MENESES, 2012).

2.1 Estruturação dos Sistemas de Treinamento

O treinamento é um processo dividido em fases que precisam ser sistematizadas e compreendidas com o objetivo de alcançar o melhor dos colaboradores e, portanto, melhores resultados para a organização (LIMA e SILVA, 2018).

Nesse sentido, o processo de treinamento é formado por quatro etapas: levantamento das necessidades de treinamento, projeto e programação de treinamento, execução do treinamento e avaliação dos resultados do treinamento (CHIAVENATO, 2022). Pode-se dizer que é um processo contínuo em que há o fim de um ciclo e início de outro, conforme se pode averiguar na Figura 1.

Figura 1 - Ciclo do treinamento



Fonte: Chiavenato (2022, p. 46)

2.1.1 Levantamento das necessidades de treinamento

O levantamento das necessidades de treinamento objetiva identificar as metas e o planejamento estratégico da área em que se situam as pessoas e as competências e habilidades a serem desenvolvidas (GODOY et al., 2008).

Essa etapa consiste em um diagnóstico onde é possível detectar a insuficiência de treinamentos referentes à atuação das pessoas. Dessa forma, podem ser realizados três níveis de análise nessa fase: sistema organizacional, sistema de treinamento e sistema de aquisição de competências (CHIAVENATO, 2022, p. 48).

O primeiro nível se refere a análise organizacional ou sistema organizacional e relaciona-se a longo prazo, bem como esclarece os pontos que devem ser assimilados no plano e as diretrizes de treinamento da empresa como um todo. Já o nível sistema de treinamento se refere a análise dos recursos humanos onde é possível averiguar se a força de trabalho disponível é adequada para as tarefas atuais e futuras da empresa. No último nível (sistema de aquisição de habilidades), o enfoque da análise é nos cargos e nas competências requisitadas para a melhor execução das atividades (CHIAVENATO, 2022).

Nesse sentido, é de suma importância que haja oportunidade de obter informações para verificar as necessidades de treinamento. Assim, os exemplos de oportunidade de diagnóstico são: entrevistas de desligamento, entrevistas com gestores, introdução de novas tecnologias e pesquisa de clima organizacional.

2.1.2 Projeto e programação de treinamento

A programação de treinamento é a segunda etapa do processo de treinamento na qual após verificar as necessidades de treinamento, serão desenhadas as alternativas que melhor suprem as carências diagnosticadas. Dessa forma, a unidade de treinamento precisa buscar informações para que a programação de treinamento possa atingir os resultados traçados (CARVALHO, 2011). Complementa o autor que as seguintes informações devem ser fornecidas: O que será conduzido no treinamento (conteúdo); quem acolherá os treinamentos (o público a que se destina); quando deverá ser o treinamento (período de tempo); o local onde deve ser o treinamento; e como se deve instruir (métodos).

Dessa forma, nessa etapa é possível observar os objetivos do treinamento e o prazo para o alcance dos mesmos, bem como para definir os métodos de avaliação de desempenho (GODOY et al., 2008).

2.1.3 Execução do treinamento

A etapa de execução de treinamento consiste em efetuar o que foi planejado na programação de treinamento. Dessa forma, infere a relação entre aprendiz e instrutor na qual o primeiro conceito se refere às pessoas que têm a necessidade de aprender ou aperfeiçoar seus conhecimentos sobre determinada atividade. Já o instrutor se refere às pessoas que disseminam seu conhecimento aos educandos (CHIAVENATO, 2022).

Dessa forma, nessa etapa o instrutor é um recurso que está diretamente relacionado aos resultados da execução do treinamento, principalmente na modalidade presencial. O instrutor é o responsável pela criação de um ambiente positivo e pela motivação no treinamento. O aprendizado à distância também exige que o especialista seja capaz de criar um ambiente de interação (GODOY et al., 2008).

Além disso, a execução do treinamento pode ser realizada por parcerias externas à organização, ou seja, por pode ser terceirizada. Observa-se que muitas empresas realizam parcerias com escolas, institutos de educação e consultorias para a execução dos treinamentos de forma que proporcione resultados e alcance os objetivos projetados.

2.1.4 Avaliação dos resultados do treinamento

A etapa de avaliação do treinamento utiliza indicadores para determinar a eficiência do treinamento através da relação entre os resultados esperados no programa de treinamento e os benefícios gerados para a empresa e funcionários. Dessa forma, é um processo que agrupa os resultados e estima os parâmetros para verificar o retorno do programa de treinamento (NOE, 2015).

Nesse sentido, é de suma importância que a avaliação de treinamento seja bem apurada para assegurar que os cuidados sejam direcionados aos objetivos pretendidos em todos os passos do programa (RUSCIOLELLI et al., 2020).

Ademais, nem sempre os resultados do treinamento são exatos e relacionados ao programa de treinamento, pois a motivação das pessoas também pode influenciar em seu desempenho. Porém, apesar da avaliação não ser perfeita, apresenta panoramas que auxiliam na determinação dos componentes que influenciam os resultados (GODOY et al, 2008). Dessa forma, a avaliação está relacionada ao processo de melhoria e de controle de forma que as informações agrupadas irão aparelhar a tomada de decisão (SCORSOLINI-COMIN et al., 2011).

Assim sendo, o processo de avaliação de treinamento também é composto por critérios de retorno do investimento para aferir os gastos e proveitos empregados em treinamentos (CHIAVENATO, 2022).

3 MODELOS DE AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO

Considerando a contribuição da avaliação de treinamento e sua relação com os objetivos organizacionais, existem diversos referenciais teóricos para analisar o impacto do treinamento. Os modelos dos autores mais aproveitados são: Kirkpatrick (1993), devido a sua preferência no cenário internacional; Hamblin (1978), por expandir o modelo de Kirkpatrick; Borges-Andrade (1982), pelo modelo MAIS de precessão em nível nacional; e Abbad (1999), por seu modelo IMPACT relacionado com o aprendizado à distância (SCORSOLINI-COMIN et al., 2011).

Em um dos estudos pioneiros de avaliação de treinamento, Donald Patrick elaborou em 1976 o modelo de avaliação que focava na existência de quatro níveis de avaliação: reação, aprendizado, mudança de comportamento e resultados do treinamento. Para SILVA et al. (2011), o modelo faz uma correlação entre as etapas e analisa as causas-efeito:

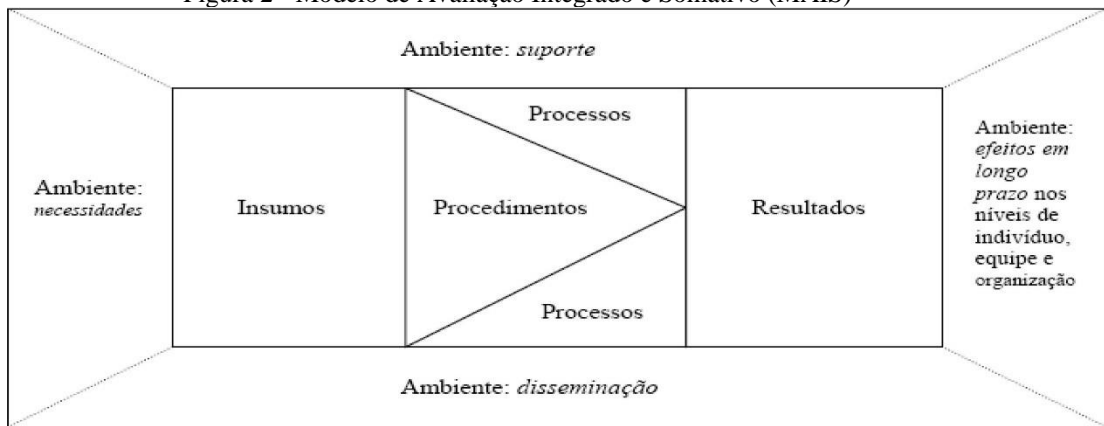
1. Reação: é considerado o nível mais superficial e representa a aceitação dos treinandos com a experiência do treinamento. Assim, a reação demonstra a assimilação dos colaboradores em relação ao programa, bem como instalações, tutores e matérias (NOE, 2015). Para alguns pesquisadores, a reação está sempre relacionada a uma influência/resultado. Dessa forma, essa etapa é importante, pois proporciona uma visão dos resultados do treinamento através das percepções dos treinandos após a realização dos treinamentos (GONÇALVES e MOURÃO, 2011). A reação dos participantes é considerada um indicador da percepção da qualidade do treinamento no modelo de Kirkpatrick (SCORSOLINI-COMIN et al., 2011).
2. Aprendizado: Este nível verifica se os conteúdos dos treinamentos foram assimilados e se houve melhoria nos conhecimentos através do conteúdo ofertado (RUSCIOLELLI et al, 2020). Assim, para o modelo de Kirkpatrick, é importante que ocorra mudança em um dos itens: conhecimentos, habilidades e atitudes. Além disso, os gestores devem deixar claro os objetivos dos treinamentos que os colaboradores devem demonstrar ao final do treinamento (RUSCIOLELLI et al, 2020).
3. Comportamento: É relacionado ao modo como o treinamento provocou mudanças. As modificações de comportamento podem ser verificadas em observação do relacionamento dos colaboradores com a empresa ou através de pesquisas sobre os participantes do treinamento (CHIAVENATO, 2022).
4. Avaliação dos resultados: Analisa se a aplicação dos treinandos no trabalho trouxe benefícios para a empresa. Dessa forma, é verificado se o treinamento atingiu os resultados esperados em relação ao diagnóstico que motivou a realização do treinamento (SCORSOLINI-COMIN et al., 2011).

Nesse sentido, se o aprendiz está satisfeito com o treinamento, ocasionará maior progresso na aprendizagem que modificará seu comportamento e proporcionará melhores resultados no processo de treinamento, segundo o modelo de Kirkpatrick (SCORSOLINI-COMIN et al., 2011).

Por conseguinte, Hamblin (1978) expandiu o modelo de Kirkpatrick atribuindo cinco níveis de avaliação: reação, aprendizado, comportamento no cargo, efeitos na organização e valor final (SILVA et al, 2011). Além disso, nesse modelo o foco da avaliação deve ser nas mudanças provocadas pelo treinamento e no valor gerado para a organização (SCORSOLINI-COMIN et al., 2011).

O modelo MAIS (Modelo de Avaliação Integrado e Somativo) é apresentado por Borges-Andrade em 1982 e readaptado em 2006, conforme demonstrado na figura 2. Esse modelo sugere que a avaliação de treinamento inclui a verificação de dados relativos aos componentes contextuais: insumos, procedimentos, processos e resultados e ambiente (BALARIN et al., 2014).

Figura 2 - Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS)



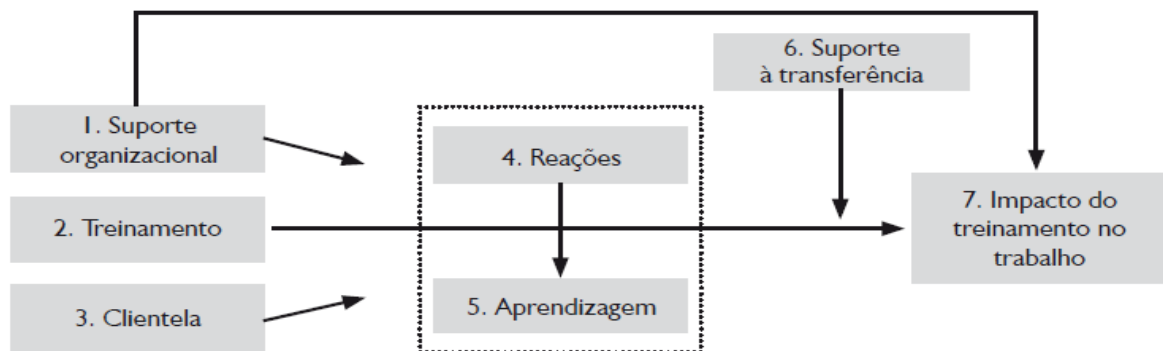
Fonte: BALARIN et al. 2014 (BORGES-ANDRADE, 2006b, p. 344)

Ainda segundo os autores, os primeiros itens são a base do treinamento e desenvolvimento e seu relacionamento é apresentado no campo da psicologia educacional. Já o item ambiente se refere à introdução desse item no cenário organizacional e divide-se em quatro subitens: “necessidade, suporte, propagação e efeitos em longo prazo”.

O modelo IMPACT (Modelo Integrado de Avaliação de Impacto do Treinamento) foi proposto por Abbad (1999) e apresenta sete elementos: percepção de suporte organizacional; características do treinamento; características da clientela; reação; aprendizagem; suporte à transferência; e impacto do treinamento no trabalho (SANTOS E MOURÃO, 2011).

Nesse sentido, em relação aos componentes do modelo IMPACT, destacam-se a percepção de suporte na qual situa-se a concepção dos integrantes sobre o dinamismo organizacional, o reconhecimento do colaborador e a assistência ao treinamento. Já o componente “características do treinamento” está relacionado à temática que o treinamento está inserido, como por exemplo: duração, material e metodologia do instrutor. As características da clientela, por sua vez, estão relacionadas a dados demográficos, motivacionais do público que receberá o programa. O item reação se refere à percepção em relação ao treinamento, ou seja, o nível de aceitação do treinamento. Já a aprendizagem apresenta o nível de captação do conteúdo do treinamento. O suporte à transferência analisa o ambiente e a forma como os conteúdos são repassados aos participantes. E por último, o impacto do treinamento se refere a auto análise que os participantes fazem acerca das consequências do treinamento em relação ao seu desempenho e transformação no trabalho (SCORSOLINI-COMIN et al., 2011).

Figura 3 - Modelo Integrado de Avaliação de Impacto de Treinamento - IMPACT



Fonte: Abbad (1999)

Nesse sentido, conforme verifica-se na figura 3, os componentes se relacionam com o item impacto do treinamento no trabalho. Percebe-se que há diversas razões para a escolha de determinado nível/modelo de avaliação. Deve ser analisada a disposição do instrutor/gerente em relação ao tempo de dedicação para a avaliação do treinamento. Além disso, deve ser analisado se o mesmo possui nível de conhecimento e qualificação necessárias em relação ao processo e o retorno que a empresa espera receber do resultado do treinamento (NOE, 2015).

4 FRANQUIAS

Para o melhor entendimento da temática, faz-se necessário apresentar uma breve contextualização das franquias.

O cenário econômico no Brasil apresentou diversas transformações e instabilidades. Após a pandemia, a intensidade dessas transformações se tornou ainda maior. Entretanto, um setor que vem apresentando crescimento ao longo dos anos e mesmo com a pandemia obteve um resultado positivo é o de franquias.

Franquia ou franchising é um negócio em que ocorre um licenciamento para uso da marca e tecnologia na comercialização de produtos e serviços de uma empresa, concedida por meio de condições estabelecidas em contratos (GIMENDES et al., 2016). Já o franqueado é o empreendedor que busca se adequar às normas da franquia e objetiva um crescimento rápido de capital com um investimento com mais segurança, já que o produto/serviço da franquia já possui uma boa aceitação no mercado (MOURA e ARAÚJO, 2015).

Outra definição de franquia se refere ao meio de estruturação de produtos e ou serviços que envolvem um franqueador, que determina a marca patenteada ou designação comercial da marca e uma rede de negócios, e um franqueado, que paga pelo direito de uso para efetuar negócios perante a rede do franqueador (*International Franchising Association*, 2022).

Há diferentes versões sobre épocas e locais de surgimento de franquias. Entretanto, as franquias como são conhecidas hoje apontam o início no ano de 1850 nos Estados Unidos através da Singer Sewing Machine Company, uma produtora de máquinas de costura. A empresa passou a conceder licença para uso da marca para comerciantes que possuíam interesse em comercializar seus produtos para outros locais (CENTRAL DO FRANQUEADO, 2022)

No Brasil, a globalização possibilitou a inserção de franquias internacionais no país. Assim, as primeiras franquias foram de escolas de idiomas como o CCAA, em 1950. A modalidade começou a ter maior adesão em 1980 com o surgimento da Associação Brasileira de Franquias – ABF, que monitora as atividades do setor (CENTRAL DO FRANQUEADO, 2022)

O sistema de franquias no Brasil também está previsto na legislação brasileira:

“Para os fins da autorização referida no caput, o franqueador deve ser titular ou requerente de direitos sobre as marcas e outros objetos de propriedade intelectual negociados no âmbito do contrato de franquia, ou estar expressamente autorizado pelo titular. A franquia pode ser adotada por empresa privada, empresa estatal ou entidade sem fins lucrativos, independentemente do segmento em que desenvolva as atividades.” (Art. 1º. da Lei nº. 13966 de 26 de dezembro de 2019)

Nesse sentido, percebe-se que as franqueadoras determinam padrões administrativos e legais, o que proporciona ao franqueado o mantimento destes padrões. Entretanto há os desafios encontrados em decorrência das variações da cultura local e ambiente o que demanda maior responsabilidade e capacidade de conciliar essas especificidades com o padrão da franqueadora (COSTA, 2008).

Ademais, o modelo de franquias possui uma boa adesão por parte dos empreendedores que desejam abrir seu negócio devido aos resultados positivos do desempenho econômico das franquias no país. O setor de franquias no Brasil apresentou mais de R \$185 bilhões de faturamento em 2021 em 170 mil estabelecimentos e 2.800 marcas espalhadas pelo país. O setor é responsável por cerca de 2,7% do Produto Interno Bruto (PIB) do país (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANQUIAS -ABF, 2022).

Uma das empresas que representa bem esse crescimento no mercado de franquias trata-se do Instituto Mix de Profissões. Rede fundada em 2010 por Alex Cavalheiro, que inovou no segmento de educação profissionalizante no Brasil (INSTITUTO MIX, 2022).

5 METODOLOGIA

A pesquisa se insere como um conjunto de procedimentos na qual pretende-se encontrar a solução para um problema que tem por base processos racionais e sistemáticos (SILVA E MENEZES, 2015). Quanto ao objetivo, o trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa descritiva, por descrever, segundo SILVA e MENEZES (2015, p. 21), “as características de determinada população ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Em relação a abordagem, é do tipo qualiquantitativa. O foco principal dessa abordagem são os argumentos construídos a partir de análises estatísticas que dão suporte para as interpretações dos resultados (RANGEL et al., 2018). Quanto aos meios, foi desenvolvido como um estudo de caso e pesquisa documental. SILVA e MENEZES (2015) comentam que o estudo de caso é um procedimento técnico aplicado quando inclui o estudo profundo de um ou poucos aspectos de maneira que se possibilite o entendimento amplo e detalhado. Documental posto que foi utilizado dados fornecidos pelo responsável do gerenciamento da unidade e por utilizar “fontes de documentos no sentido mais amplo como jornais” (SEVERINO, 2017, p. 187) Em geral, na fase inicial do trabalho se deu a partir da leitura e coleta de informações em registros já publicados, como artigos científicos, livros e revistas foram utilizadas para a formulação e entendimento do problema a ser investigado. Em seguida, foram aplicados instrumentos de pesquisa com gestor e com os colaboradores do Instituto Mix de São Luís na unidade da Cohab, proporcionando melhor compreensão do problema e análise dos resultados.

A partir dos instrumentos coletados e com base na realidade presente na empresa abordada, elaborou-se um resumo da avaliação de treinamento proposto por Kirkpatrick (1993), conforme descrito no quadro 1.

Quadro 1 - Resumo da de Avaliação de Treinamento proposto por Kirkpatrick

Etapa	Elementos avaliados	Instrumento de coleta de dados	Frequência	Análise de Dados
Reação	Identificação da percepção do colaborador sobre o treinamento	Questionário	Durante e após o treinamento	Média
Aprendizagem	Assimilação dos conteúdos/conhecimentos pelos colaboradores	Teste de conhecimento	Após o treinamento	Porcentagem

Comportamento	Mudanças provocadas no colaborador em razão da participação no treinamento	Roteiro de Observação Direta	Um mês após a realização do treinamento	Aplicabilidade do Conteúdo
Resultados	Parâmetros em consonância com o que foi projetado pela organização	Questionário	Ao final do cronograma de realização do treinamento	Aplicabilidade do Conteúdo; Aumento da produtividade

Fonte: elaborada pela autora (2022)

5.1 Instrumentos de pesquisa e procedimentos de coleta e análise de dados

No presente trabalho, os instrumentos de pesquisa utilizados para a coleta de dados da população especificada são 2 (dois) questionários com os colaboradores e 1 (uma) entrevista semiestruturada com o gestor. O primeiro questionário é composto por 9 (nove) perguntas de caráter sociodemográfico e profissional, elaborado com o objetivo de detectar dados como idade, sexo, cargo, nível de escolaridade, entre outros, da população estudada e assim, construir um perfil dos integrantes da pesquisa. Já o segundo questionário é formado por 3 (três) questões abertas e 21 (vinte e uma) questões fechadas compostas por indicadores que abordam os quatro níveis do modelo de avaliação de Kirkpatrick.

Dessa forma, as questões do segundo questionário estão estruturadas em módulos e foram construídas com base na escala de likert, que consiste em um conjunto de assertivas dispostas em uma classificação de 1 a 5, para os quais medem o grau de concordância dos respondentes (JÚNIOR e COSTA, 2014). Também foram construídas questões abertas considerando os parâmetros de avaliação dos resultados do treinamento proposto por Kirkpatrick onde o colaborador poderia se manifestar a respeito de itens que abordam o treinamento com o objetivo de verificar a efetividade dos treinamentos para a melhoria do desempenho na organização.

Já a entrevista semiestruturada realizada com o gestor da empresa contém 20 (vinte) perguntas elaboradas previamente. Ademais, no dia de realização da entrevista também foi realizada a observação simples das atividades executadas pelos colaboradores, que estavam cientes da observação.

A entrevista teve duração de aproximadamente uma hora e quinze minutos e ocorreu nas instalações da própria empresa na Cohab de São Luís/MA. Em seguida os questionários foram recolhidos e entregues pelos colaboradores.

Após a devolução dos questionários foi realizada a análise descritiva do elemento coletado, com o propósito de detectar o perfil dos colaboradores e a percepção dos treinamentos para os mesmos. A princípio foi feito um comparativo dos dados em percentuais pelo excel com o objetivo de analisar as respostas das perguntas conforme as etapas do modelo de Kirkpatrick. Os dados foram transferidos para uma planilha do excel para melhor visualização e elaboração de gráficos.

Em sequência, determinou-se como critério para verificação e apresentação dos dados coletados o modelo percentual ilustrado em gráficos de coluna com o propósito de melhor visibilidade de prováveis respostas aos elementos do questionário de caráter descritivo da amostra. O objetivo principal do questionário era demonstrar a percepção dos funcionários que advêm pelos programas de treinamento e do gestor, construindo uma análise comparativa das percepções das duas categorias relativas à avaliação do modelo de treinamento da organização.

Ademais, também foi utilizado o site do Instituto Mix como pesquisa documental para melhor entendimento de aspectos relacionados à estrutura organizacional da franquia. Os dados obtidos demonstram que os colaboradores da unidade franqueada percebem o treinamento como um instrumento aplicado para gerar conhecimento, examinar desempenho e crescimento profissional.

6 A EMPRESA DO CASO ‡

A empresa em questão foi eleita como a melhor franquia de treinamentos e cursos do Brasil pela revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios em 2021. Possui estratégia de gerenciamento unificada na qual oferta um portfólio variado de cursos em mais de onze áreas de ensino como administração, indústria, beleza, gastronomia, moda, saúde, idiomas, mecânica, tecnologia, construção civil, hotelaria e turismo. A empresa se destaca no mercado brasileiro de franchising com mais de seiscentas franquias distribuídas no país, dois milhões de clientes e mais de quarenta e cinco mil colaboradores que trabalham para realizar o sonho de formar e qualificar pessoas no mercado.

De acordo com a pesquisa documental no site da empresa, a empresa possui a seguinte orientação estratégica:

Missão: “Realizar os sonhos de nossos alunos através da qualificação profissional oferecida por meio de uma grande variedade de cursos”.

Visão: “Destacar-se no ramo profissionalizante, sendo a escola que mais satisfaz as necessidades de seus alunos, colaboradores, franqueados, másters e sócios, dando a todos, condições de crescimento profissional e pessoal”.

Valores: “Qualidade, confiança, comprometimento, profissionalismo, integridade e sinergia”.

A empresa inova e valoriza a formação de equipes oferecendo treinamentos variados para o franqueado e seus colaboradores através de um aplicativo desenvolvido pela própria franqueadora que possui cursos de todas as áreas. Além disso, a organização possui um canal próprio de TV que oferece rodas de conversa e atualizações sobre temas variados.

A unidade da rede situada na Cohab em São Luís-MA foi eleita para a realização da pesquisa.

O instrumento de pesquisa foi proposto a sete colaboradores da empresa em questão, contudo apenas cinco responderam e os outros devolveram os questionários em branco. Assim, a amostra é composta de cinco pessoas que ocupam cargos em diversos níveis hierárquicos.

A franquia modelo possui três anos de funcionamento e oito funcionários, sendo um deles o dono, um gerente comercial, uma secretária, uma coordenadora pedagógica, uma orientadora comercial, uma social media (ou assistente comercial), assistente financeiro e serviços gerais.

Assim como ocorre geralmente nas demais unidades da rede, o gestor realiza o processo de recrutamento e seleção para a escolha de colaboradores que cumprem os requisitos para desempenhar determinada tarefa. Após o recrutamento, os novos colaboradores realizam um treinamento com duração de três dias (72 horas) e são feitas orientações dentro da realidade de cada colaborador. Além disso, também é realizada uma ambientação no aplicativo desenvolvido pela franqueadora para que qualquer um esteja apto a didática vivenciada na instituição.

‡ As informações abaixo citadas no tópico unidade de caso, até o parágrafo sobre missão e visão, foram respeitosa e adaptadas do site [https://www.institutomix.com.br/a-empresa/\(2022\)](https://www.institutomix.com.br/a-empresa/(2022)).

7 RESULTADOS E DISCUSSÕES

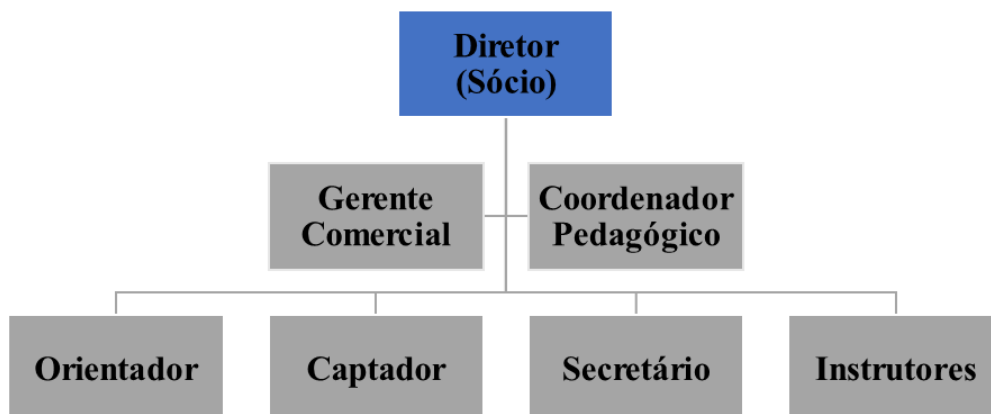
Na entrevista semiestruturada e na aplicação de questionários pôde-se verificar que os treinamentos foram executados por meio de um aplicativo e de forma presencial na unidade objeto deste estudo. Para melhor compreensão dos resultados suscitados pelos treinamentos, faz-se necessário apresentar três divisões para elaboração da avaliação de treinamento: Estrutura do Instituto Mix de profissões, visão dos colaboradores sobre o treinamento e processo de treinamento da unidade. Os resultados da diretiva inicial apontam o panorama sobre a organização, na segunda situam-se os perfis dos colaboradores da empresa e na terceira os dados obtidos na pesquisa correlacionados com o modelo de Kirkpatrick.

7.1 Estrutura organizacional Instituto Mix de Profissões

Os dados apresentados nesta etapa foram coletados a partir de uma pesquisa documental e através da entrevista semiestruturada aplicada na unidade franqueada.

A estrutura organizacional segue o padrão estabelecido pela marca franqueadora. Porém, a unidade franqueada escolhida não possui organograma desenhado, apenas verbal. Dessa forma, a autora realizou a representação (conforme ilustrado na figura 4), com base nas respostas obtidas através da entrevista com o gestor.

Figura 4 - Organograma da unidade franqueada



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

O processo de ingresso do colaborador na empresa ocorre por meio de uma seleção com base na análise curricular. A importância da avaliação de treinamento é evidenciada por meio das constantes avaliações realizadas onde é percebida a dedicação do colaborador e proporcionada oportunidade de crescimento conforme seu empenho.

7.2 Perfil e perspectivas dos colaboradores sobre treinamento

O questionário foi disposto em módulo de questões de acordo com o modelo de Kirkpatrick e foi verificado de acordo com esses mesmos módulos. As perguntas objetivam construir o perfil dos colaboradores em relação aos treinamentos executados.

É importante destacar que a avaliação de treinamento ocorre de forma diária por meio da observação. Em relação ao perfil dos colaboradores foi levado em consideração os cargos

que ocupam, demonstrando inclusive a quantidade de colaboradores envolvidos na avaliação do resultado do treinamento.

Na tabela 3 é possível observar o perfil funcional detalhado dos colaboradores a partir de dados como gênero, faixa etária, tempo de serviço e cargo.

No que se refere à faixa etária, observa-se que mais da metade da equipe possui entre 25 a 35 anos de idade. A ocorrência de colaboradores com idades entre 18 a 24 anos e entre 36 a 50 anos possui apenas um participante de cada. Essa informação demonstra o desafio relatado pelo gestor em lidar com diferentes perfis de pessoas com idades diferentes e também a rotatividade de cargos operacionais.

Em seguida, é demonstrado o tempo de serviço dos colaboradores na empresa. Percebe-se que há predomínio de novos colaboradores com menos de 1 (um) ano na empresa. Essa informação mostra o modelo de treinamento descrito no tópico anterior relativo aos treinamentos realizados com os novos colaboradores para que possa se adequar as atividades desenvolvidas pela empresa. Percebe-se que esses resultados estão de acordo com o pensamento de BAGATTOLI e MÜLLER (2016) de que é necessário conhecer o perfil de cada pessoa para ajustá-la de acordo com suas percepções e com os objetivos que a organização pretende alcançar.

Em relação aos cargos ocupados pelos colaboradores em questão, conforme mencionado pelo gestor, percebe-se um desfalque de mão de obra na unidade. Sendo assim, a distribuição dos cargos dispõe de um colaborador para cada atribuição, na qual cada funcionário é ocupante de cargos específicos na empresa. Dessa forma, percebe-se o que BAGATTOLI e MÜLLER (2016) ressaltam de que o treinamento deve ser acessível a todos, sem restrição. Essa necessidade de manter um padrão de qualidade da franqueadora motivou a diversificação de cargos dos colaboradores, conforme mostrado na tabela 3.

Na tabela abaixo mostra um resumo do perfil da composição da equipe da empresa e representa as características da unidade franqueada de acordo com a amostra da população analisada.

Tabela 1 - Perfil dos colaboradores da empresa

Cargo	Faixa etária	Tempo de serviço	Escolaridade	Nº de colaboradores	Sexo
Coordenadora Pedagógica	De 25 a 35 anos	4 meses	Ensino superior completo	1	Feminino
Orientadora Comercial	De 25 a 35 anos	10 meses	Ensino superior incompleto	1	Feminino
Secretária	De 36 a 50 anos	3 anos	Ensino superior completo	1	Feminino
Assistente de mídias	De 18 a 24 anos	4 meses	Ensino médio completo	1	Feminino

Assistente financeiro	De 25 a 35 anos	1 ano	Ensino médio completo	1	Masculino
-----------------------	-----------------	-------	-----------------------	---	-----------

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

O quadro demonstra que a colaboradora com mais tempo na empresa é a secretária, que apresenta a faixa etária maior e ensino superior completo. É interessante notar que as mulheres ocupam a maior parte das funções, apenas o assistente financeiro é do sexo masculino. Este, por sua vez, está na empresa há aproximadamente um ano. O cargo de coordenador pedagógico é ocupado por uma mulher e possui tempo de serviço de 4 meses. No caso do orientador comercial, uma mulher responde por essa função e possui 10 meses de tempo de serviço. E por último, o cargo de assistente de mídias é desenvolvido por uma mulher e o tempo de serviço é de 4 meses.

Nesse sentido, é possível verificar que a unidade franqueada apresenta uma equipe jovem e torna-se ainda maior a necessidade de treinamentos e avaliação para evitar a rotatividade operacional.

7.3 O processo de treinamento da empresa

Na entrevista realizada com o diretor da empresa (o franqueado), foi possível observar a importância dada ao treinamento, principalmente para que mantenha o padrão estabelecido pela franqueadora.

Os treinamentos desenvolvidos estão diretamente relacionados aos serviços de atendimento ao cliente, com o objetivo de oferecer qualidade nos serviços prestados. Assim, há o treinamento inicial realizado quando o colaborador chega na empresa e possui duração de três dias. Além disso, há os treinamentos contínuos que são realizados de acordo com o desempenho de cada colaborador, através do acompanhamento da produtividade e atuação diária. Esses treinamentos contínuos são realizados através do aplicativo chamado IM que foi desenvolvido pela franqueadora para dar suporte operacional e financeiro para o franqueado.

O franqueado explica que a rede possui uma equipe de suporte que fica diariamente em contato prestando assistência, treinamentos e orientações. Dessa forma, nessa etapa é possível observar os objetivos do treinamento e o prazo para o alcance dos mesmos, bem como para definir os métodos de avaliação de desempenho (GODOY et al., 2008). De acordo com o diretor, os principais treinamentos realizados são treinamento de integração básico, treinamento de atendimento ao cliente e técnicas de vendas. Comenta o franqueado que são realizados treinamentos todos os dias das 9hrs às 14hrs voltados para alguma área da empresa.

De acordo com o gestor, os principais objetivos dos treinamentos são melhorar o desempenho e o desenvolvimento do lado humano além do técnico. Já na perspectiva dos colaboradores, os principais objetivos do treinamento são geração de conhecimento, melhora da confiança ao exercer a função e crescimento profissional.

Relacionando a teoria estudada com o treinamento prático, o processo de treinamento possui quatro etapas: levantamento das necessidades de treinamentos, planejamento e programação, execução e avaliação (CHIAVENATO, 2022).

Dessa forma, a primeira etapa consiste em verificar possível insuficiência da atuação dos colaboradores ou de determinada atividade organizacional para que seja planejado o(s) treinamento(s). A respeito dessa etapa, o diretor informou que as necessidades de treinamentos são levantadas através de observação e acompanhamento diário pelo mesmo e por meio de reuniões mensais para saber as principais dúvidas com colaboradores juntamente com observações da execução das atividades diárias. Dessa forma, é possível averiguar se a

força de trabalho disponível é adequada para as tarefas atuais e futuras da empresa (CHIAVENATO, 2022).

A etapa de planejamento e programação consiste na sistematização de um conjunto de ações para a implementação dos treinamentos. Ou seja, é realizada a escolha das alternativas que melhor atendem às necessidades diagnosticadas. O gestor informa que essa etapa é feita mensalmente. A empresa já tem uma grade de cursos e treinamentos, então segue apenas o cronograma. Assim, nessa etapa é possível identificar os aspectos que CARVALHO (2011) afirma sobre a necessidade de a unidade de treinamento buscar informações para que a programação de treinamento possa atingir os resultados traçados. Além disso, o franqueado informa que a empresa já tem todos os treinamentos e capacitações prontas com vários instrutores, o que minimiza dificuldades

A respeito da execução dos treinamentos consiste em colocar em prática o que foi planejado na programação de treinamento. Os treinamentos presenciais são realizados pelo gestor quando o colaborador ingressa na unidade. Esse treinamento tem duração de três dias. Já os treinamentos contínuos, são realizados através de uma equipe de especialistas da franquia por meio do aplicativo IM, na qual possui professores especializados e cursos especializados em diversas áreas como atendimento, vendas, financeiro, marketing, entre outros. Assim, os treinamentos geralmente são realizados à distância onde é possível identificar a importância ressaltada por GODOY et al. (2008) na qual afirma que o aprendizado à distância também exige que o especialista seja capaz de criar um ambiente de interação. O diretor destaca a importância da tecnologia como aliada do aprendizado. O aplicativo é intuitivo, possui um ambiente integrativo e de fácil aprendizado inclusive conta com tecnologia 3D.

A última etapa se refere a avaliação do treinamento. Essa etapa consiste em verificar os resultados obtidos com o treinamento. O diretor relata que essa etapa é realizada na empresa sempre que finaliza um treinamento. Essa visão do diretor está relacionada ao pensamento de SCORSOLINI-COMIN et al. (2011) na qual afirma que a avaliação está relacionada ao processo de melhoria e de controle de forma que as informações agrupadas irão aparelhar a tomada de decisão. Entretanto, não há um modelo pronto dessa avaliação, pois é realizada levando em consideração a produtividade e desempenho de cada colaborador de acordo com o acompanhamento diário pelo gestor da unidade.

Dessa forma, de acordo com a entrevista semiestruturada com o gestor, é realizado um questionário de perguntas em cima de tudo que o colaborador aprendeu. Assim, observou-se que a utilização do modelo de Kirkpatrick para a avaliação dos resultados do treinamento é o mais conveniente de acordo com as necessidades e a realidade da empresa analisada. O questionário é realizado com base nos quatro níveis de avaliação de Kirkpatrick que representa as percepções dos colaboradores sobre o treinamento na empresa.

Nível 1 - reação

O primeiro nível corresponde à análise da reação ao treinamento. Nessa etapa é mensurada a satisfação do colaborador e a relevância do treinamento. Dessa forma, considerando os procedimentos comentados por Kirkpatrick, após as questões de dados demográficos, sociais e profissionais, foi verificada a etapa de reação por meio de um questionário de avaliação de reação ao treinamento (apêndice B) contendo vinte e uma questões que abordam itens como clareza dos objetivos do treinamento, carga horária, se os conteúdos são aplicáveis trabalho, a adequação das condições ambientais e recursos audiovisuais do treinamento.

A análise dos dados foi feita utilizando a escala likert para mensurar a variação percepção e aplicabilidade do treinamento junto aos colaboradores, conforme apresentado na tabela 1.

Tabela 2- Indicadores do questionário de avaliação de reação ao treinamento - diretrizes do modelo de Kirkpatrick

INDICADOR	PESO
DISCORDO TOTALMENTE	1
DISCORDO	2
NEM CONCORDO NEM DISCORDO	3
CONCORDO	4
CONCORDO TOTALMENTE	5

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Tabela 3 - Média de indicadores resultantes do questionário de avaliação de reação ao treinamento

	P1	P2	P3	P4	P5	P6
MÉDIA	3,12	4,37	2,5	2,5	2,5	2,5

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Dessa forma, o indicador da "programação" representado por P1 aborda a clareza dos objetivos do treinamento, conteúdo, carga horária, cronograma e apresenta média de 3,12. Essa informação demonstra que a maioria dos colaboradores dão importância aos aspectos do treinamento e entendem os objetivos dos treinamentos que estão participando. Em relação a carga horária, houve avaliação positiva predominando quatro percepções de concordância total.

Os itens a respeito do indicador "relevância do treinamento", representado por P2, o qual foi questionado sobre aplicabilidade do treinamento, conhecimento e assimilação, revelou a média 4,37 e averigua-se a predominância do peso "concordo totalmente" como respostas. O indicador P3 aborda as "condições ambientais do treinamento", o qual se questiona sobre as condições do local e estrutura adequadas ao aprendizado. A média obtida é 2,5 e verifica-se a variação dos valores entre os índices "concordo" e "concordo totalmente". Com isso, percebe-se a variação de aspectos externos aos colaboradores baseados em questionamentos intrínsecos.

No indicador "recursos", representado por P4, trata de itens como utilidade dos materiais e facilidade de entendimento a partir dos recursos audiovisuais. A média nesse item é 2,5 e verifica-se estímulo dos colaboradores a partir das ferramentas disponíveis para a disseminação do aprendizado, predominando os valores "concordo" e "concordo totalmente".

O item P5 representa o indicador "instrutor" e obteve média 2,5. Esse indicador averigua a didática e segurança do instrutor ao ministrar os conteúdos.

O último item se refere aos resultados do treinamento. Esse item é representado por P6 e a média é 2,5. Verifica-se as expectativas dos colaboradores em relação ao treinamento possui média regular no que se refere a percepção dos mesmos sobre a melhora em seu desempenho, predominando as respostas "concordo" e "concordo totalmente".

A partir dos resultados obtidos nos questionários aplicados, percebe-se variações de nas reações dos colaboradores, principalmente em relação ao item sobre resultados do treinamento. Assim, percebe-se a importância da reação como variável preditora da percepção

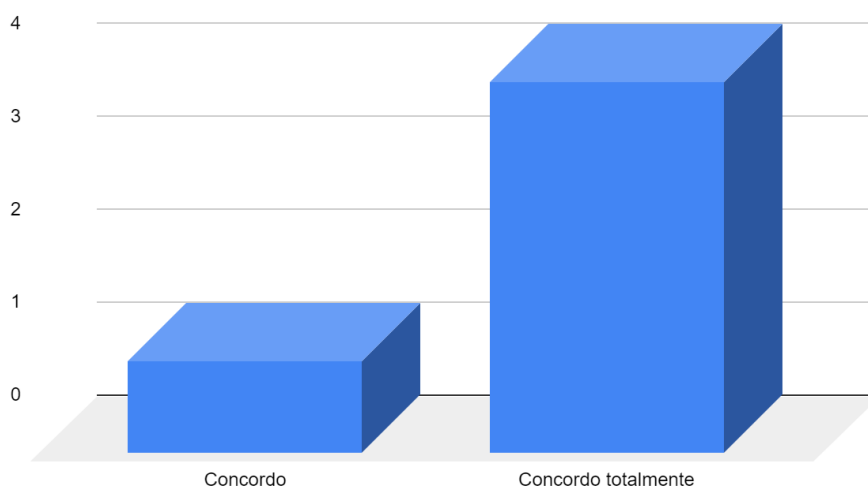
dos resultados do treinamento entre os colaboradores. Dessa forma, é possível identificar os aspectos apontados por GONÇALVES e MOURÃO (2011), pois a reação proporciona uma visão dos resultados do treinamento através das percepções dos treinandos após a realização dos treinamentos. Além disso, está relacionada com o pensamento de SCORSOLINI-COMIN et al. (2011) de que a reação dos participantes é considerada um indicador da percepção da qualidade do treinamento.

Elementos como obtenção de conhecimento e satisfação foram verificados nos instrumentos de pesquisa e com os valores obtidos infere-se que houve um bom retorno referente à amostra apurada.

Nível 2 - aprendizagem

O segundo nível de avaliação do modelo de Kirkpatrick se refere a aprendizagem. Nessa etapa pretende-se identificar o que o colaborador efetivamente aprendeu com o treinamento. A verificação foi realizada a partir das respostas obtidas através do questionário de avaliação de reação ao treinamento (apêndice B). Foram abordados questionamentos que buscavam apurar a aprendizagem, aplicação dos conteúdos aprendidos e assimilação dos colaboradores. Para melhor visualização dessa etapa os resultados são demonstrados em gráfico, conforme ilustrado na figura 5. A escala foi utilizada no mesmo modelo descrito anteriormente.

Figura 5 - Gráfico de avaliação dos conteúdos aprendidos no treinamento



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

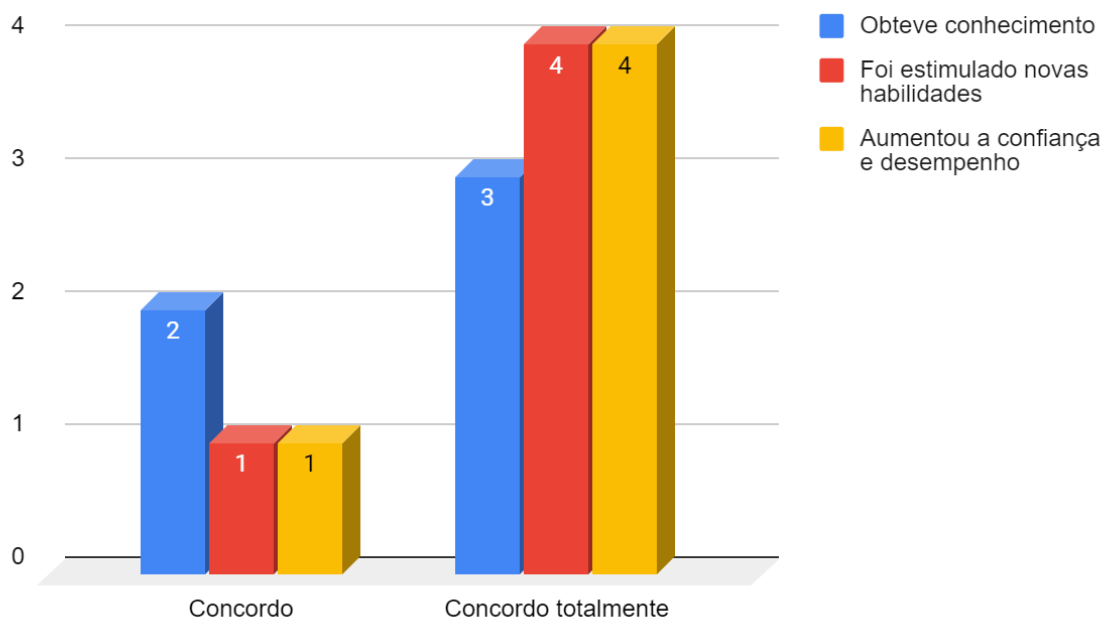
Segundo o modelo de Kirkpatrick, o nível de aprendizagem demonstra se o conteúdo está sendo assimilado pelos colaboradores. A pontuação mostra que os conhecimentos adquiridos são aplicados no trabalho pelos colaboradores. Sendo assim, há notas máximas e apenas uma nota 4 atribuída pelos colaboradores. A população da amostra já participou de treinamento promovido pela empresa e respondeu aos testes aplicados ao final do curso. Sendo assim, os dados demonstram que a aplicação de conhecimento no trabalho é importante para os colaboradores. Percebe-se que a aquisição de dados mais autênticos à realidade dos colaboradores seria possível em caso da aplicação de questionário antes e depois do treinamento para mensurar o aprendizado ocorrido, conforme as orientações do modelo de Kirkpatrick. Entretanto, não foi viável para a pesquisadora e para a presente trabalho a devido não haver uma previsão de treinamento no período de realização da pesquisa e devido à falta de tempo hábil para a aplicação.

Nível 3 - Mudança de comportamento

O terceiro nível é a mudança de comportamento. Essa etapa é determinada através das mudanças provocadas no colaborador em razão do aprendizado no treinamento. Esse nível leva em consideração o que o colaborador transfere e o que foi assimilado para o ambiente de trabalho. Dessa forma, essa etapa foi analisada através de três itens sobre a obtenção de conhecimento, o estímulo de novas habilidades e o aumento da confiança e desempenho. Foi utilizada a mesma escala citada no bloco anterior. Assim, os resultados obtidos mostram a identificação do comportamento dos colaboradores em relação ao estímulo de novas habilidades e ao aumento da confiança no desempenho de suas funções no trabalho, ambas correspondentes à pontuação 4 no questionário, conforme ilustrado na figura 06. Esses aspectos estão relacionados ao pensamento de CHIAVENATO (2022) de que as modificações de comportamento podem ser verificadas em observação do relacionamento dos colaboradores com a empresa ou através de pesquisa sobre os participantes do treinamento. No modelo de Kirkpatrick, esse é o nível mais difícil de mensurar devido a carência de informações no instante da ocorrência do processo.

Para suprimir tal lacuna, o gestor da unidade realiza o acompanhamento diário dos colaboradores através da observação e verifica mudanças de comportamento como a contribuição com determinado colaborador sobre determinado problema. Dessa forma, ainda segundo o gestor, há uma preocupação frequente em capacitar as pessoas para que desenvolvam novas habilidades, porém, dentro da sua realidade, conforme ressaltado pelo gestor. Já na perspectiva do colaborador, a mudança provocada pelo treinamento está principalmente na confiança que o colaborador tem ao desenvolver suas atividades.

Figura 6 - Gráfico das mudanças de comportamento dos treinandos



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Nível 4 - Resultado

O último nível é o resultado. Esse elemento se refere ao retorno gerado para a organização em decorrência do programa de treinamento. SCORSOLINI-COMIN et al. (2011) destaca que nessa etapa é verificado se o treinamento atingiu os resultados esperados

em relação ao diagnóstico que motivou a realização do mesmo. Os resultados do treinamento são intangíveis e podem ser percebidos em elementos como redução de custos e melhoria da qualidade na prestação de serviços. No presente estudo, essa análise foi feita a partir de duas perguntas relacionadas ao aproveitamento do que foi programado no treinamento e se os resultados estão em consonância com o que foi projetado.

Os dados obtidos através da entrevista semiestruturada com o gestor mostram que os resultados dos treinamentos são avaliados por meio da observação diária de cada colaborador. Assim, a eficácia do treinamento é constatada quando o desempenho dos treinandos melhora após treinamentos, tendo em vista que os investimentos com os treinamentos necessitam alcançar os retornos esperados. Dessa forma, de acordo com esses dados, apresenta-se no Quadro 2 um resumo do nível de avaliação dos resultados dos principais treinamentos realizados pelos colaboradores da população da amostra.

Quadro 2 - Indicadores de resultados dos treinamentos

TREINAMENTO	RESULTADOS	COMO AVALIAR MELHORIAS?
Treinamento de Integração básico	-Apresentação da cultura organizacional e funcionamento da empresa; -Apresentação da visão de negócios da empresa; -Melhora da rotatividade	-Diminuição da rotatividade -Melhora do clima organizacional -Aumento da produtividade -Redução de custos
Treinamento de atendimento ao cliente	-Rapidez e transparência nas solicitações dos clientes; -Comunicação e relacionamento com clientes -Impacto na percepção de satisfação do cliente	-Redução de reclamações -Feedbacks positivos dos clientes sobre a qualidade do atendimento
Treinamento de técnicas de vendas	-Volume de vendas pós treinamento	-Aumento do número de vendas e de novos clientes

Fonte: elaborada pela autora (2022)

Dessa forma, ainda em relação aos resultados do treinamento foram elaboradas perguntas em aberto no questionário sobre os benefícios que o treinamento proporciona e o que pode ser melhorado no treinamento (apêndice B). Em relação à primeira assertiva observa-se uma consonância de respostas que apontam para aquisição de conhecimento para atuação no trabalho e aplicação nas rotinas dentro e fora da empresa. Ou seja, para os colaboradores os resultados do treinamento significam oportunidade de crescimento profissional pessoal e profissional.

Sendo assim, o modelo de avaliação de Kirkpatrick é o mais expressivo para a análise no momento atual. Dessa forma, é possível verificar as transformações provocadas pelo programa de treinamento.

Nesse sentido, observa-se que o modelo adotado pelo Instituto Mix na unidade da Cohab está em conformidade com o modelo de avaliação dos resultados do treinamento apontado por Kirkpatrick.

Nesse sentido, percebe-se a importância da avaliação de treinamento para os colaboradores e para a unidade. A empresa oferece serviços de cursos profissionalizantes e

forma as pessoas para o mercado de trabalho, então é de suma importância que os colaboradores estejam bem preparados e treinados para atender da melhor forma o público, bem como estarem alinhados aos objetivos da empresa.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O investimento em capacitação profissional está cada vez mais presente nas organizações e pode impactar diretamente os resultados de um negócio. Dessa forma, faz-se necessário avaliar a efetividade dos treinamentos. Para tal finalidade, existem diversos modelos teóricos de avaliação de treinamento que podem ser aplicados principalmente para pequenas empresas e/ou unidades de redes.

No começo da pesquisa verificou-se que a empresa realiza constantes treinamentos, porém não segue um roteiro das etapas de avaliação. Sabendo do desafio em manter um padrão de qualidade e dos custos que podem ser gerados com os programas de treinamentos, surge a necessidade de avaliar a efetividade dos programas de treinamento na unidade analisada.

Dessa forma, a pesquisa teve o intuito de analisar o processo de treinamento em uma franquia de educação profissionalizante adotando o modelo de Kirkpatrick com o propósito de melhorar as ações de capacitação de pessoas e o alinhamento aos objetivos do negócio. Com isso, verifica-se que o objetivo geral foi alcançado, pois a pesquisa apresentou a análise dos programas de treinamentos da empresa e o impacto do treinamento em fatores como rotatividade e mantimento do padrão de qualidade estabelecido pela franquia.

Em relação ao objetivo específico de conceituar treinamento e franquia observa-se que alcançado através do respaldo teórico abordado no trabalho. O objetivo específico seguinte foi descrever as etapas do processo treinamento na empresa abordada, bem como suas características e conceitos principais e foi alcançado por meio da pesquisa documental. O terceiro objetivo específico era descrever o perfil dos participantes do treinamento promovido pela empresa estudada e identificar a visão dos colaboradores em relação à avaliação do treinamento. Tal objetivo foi alcançado por meio da análise e coleta de dados da entrevista e do questionário e revisão da literatura do modelo de avaliação de Kirkpatrick.

Nesse sentido, o presente trabalho proporcionou informações que podem ser aplicadas para aperfeiçoamento dos programas de treinamento da empresa e colaborou com a produção científica da área relacionada. A pesquisa teve limitação da aplicação de outros instrumentos de pesquisa para mensurar a aprendizagem antes e depois do treinamento, devido a empresa não possuir questionários documentados e pela não ocorrência de treinamentos durante o período de realização da pesquisa. Assim, a ênfase da pesquisa foi analisar como ocorre o processo de treinamento e seus impactos na empresa, seguindo o modelo de Kirkpatrick.

Tendo em vista o que foi verificado na presente pesquisa, sugere-se à unidade analisada de documentar as programações de treinamentos e disseminar aos colaboradores o plano de treinamento, bem como suas metas e objetivos de crescimento de modo a diminuir a rotatividade e a percepção dos colaboradores em ver o treinamento não somente como forma de obtenção de conhecimento, mas principalmente como melhoria de sua atuação e carreira. Além disso, propõe-se a realização de feedbacks com os funcionários para saber suas percepções e buscar sugestões de melhorias dos treinamentos.

Sugere-se que o quadro 1 de resultados do treinamento possa ser replicado em outras unidades de franquia de educação profissionalizante com as características da empresa abordada.

Diante da importância do treinamento para o Instituto Mix, a análise apresentada no estudo contribuirá para o entendimento dos resultados que a empresa vem alcançando e as mudanças presentes no corpo funcional, bem como para assegurar que os treinamentos se encontrem alinhados aos objetivos da organização e aos padrões de qualidade estabelecidos pela franqueadora, buscando o melhor custo-benefício para a organização.

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, Gardênia da Silva; CORREA, Vinícius Pinto; MENESES, Pedro Paulo Murce. Avaliação de treinamentos a distância: relações entre estratégias de aprendizagem e satisfação com o treinamento. **RAM: revista de administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 43-67, mar./abr. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v11n2/03.pdf>>. Acesso em: 30 nov. 2022.

ABBAD, Gardênia Da Silva; MOURÃO, Luciana. **Avaliação de necessidades de TD&E: proposição de um novo modelo**. RAM. Revista de Administração Mackenzie [online]. 2012, v. 13, n. 6, pp. 107-137. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1678-69712012000600006>>. Acesso em: 03 nov. 2022

ABF - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Franchising fatura R\$ 185 bilhões em 2021**. [S. l.]: 21 mar. 2022. Disponível em: <https://www.abf.com.br/franchising-fatura-r-185-bilhoes-em-2021/>. Acesso em: 1 dez. 2022

BAGATTOLI, S. L.; MÜLLER, G. C. K. **Treinamento e desenvolvimento de pessoal: agregando valor às pessoas e à organização**. NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia, v. 6, n. 2, p. 106-120, 2016. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/40947/treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoal--agregando-valor-as-pessoas-e-a-organizacao/i/pt-br>>. Acesso em: 03 nov. 2022.

BALARIN, Camila Spadotto, ZERBINI, Thaís e MARTINS, Lara Barros. A RELAÇÃO ENTRE SUPORTE À APRENDIZAGEM E IMPACTO DE TREINAMENTO NO TRABALHO. **REAd. Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre) [online]. 2014, v. 20, n. 2, pp. 341-370. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1413-2311017201341925>>. Acesso em: 05 dez. 2022

BECKER, Keitty Aline W., MASKE, Daniele Cristine; MARTINS, Daniele de Lourdes C. **Treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho**. Indaial: UNIASSELVI, 2015. Disponível em: <<https://www.uniasselvi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codigo=21659>>. Acesso em: 04 out. 2022.

BRASIL. **Lei Nº 13.966, de 26 de dezembro de 2019**. Dispõe sobre o sistema de franquia empresarial e revoga a Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994 (Lei de Franquia). Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/113966.htm>. Acesso em: 04 dez. 2022

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. v.1. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa.** 9. ed. Barueri [SP]: Atlas, 2022

COSTA, Alexandre Xavier da. **Administração e gerenciamento em EAD: o caso ENOPAR.** Repositório anima educação, 2008. Disponível em:<
https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/11281/1/93244_Alexandre.pdf>. Acesso em: 1 dez. 2022

FRANCHISING FATURA R\$ 185 BILHÕES EM 2021, 21/03/2022. **Associação BRASILEIRA DE FRASCHISING, 2021.** Disponível em:<
<https://www.abf.com.br/franchising-fatura-r-185-bilhoes-em-2021>>. Acesso em: 29 nov. 2022

GIMENDES, Antônia Maria; DAVID, Marco Antônio Furtado; MAIA, Daniela Gonçalves da; ARAÚJO, Elaine de Oliveira Silva de. Franquia: um modelo de gestão. **Revista Eletrônica INESUL.** v. 38. Abril, maio e junho, 2016. Disponível em :<
https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_48_1488486780.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2022

GODOY, Arilda Schmidt...[et al]. **Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders.** Darcy Mitiko Mori Hanshiro, Maria Luisa Mendes Teixeira e Laura Menegon Zaccarelli (org). 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008

Gonçalves, A., & Mourão, L. (2011). A expectativa em relação ao treinamento influencia o impacto das ações de capacitação? **Revista De Administração Pública, 45(2)**, 483 a 513. Disponível em:<<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7001>>. Acesso em: 25 out. 2022.

Instituto Mix: há dez anos transformando sonhos em realidade. **Instituto Mix, 2022.** Disponível em:< <https://www.institutomix.com.br/blog/instituto-mix-ha-dez-anos-transformando-sonhos-em-realidade-2/>>. Acesso em: 30 nov. 2022

JÚNIOR, Severino Domingos da Silva Júnior; COSTA, Francisco José. Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de likert e phrase completion. **PMKT – Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia** (ISSN 2317-0123 Online), São Paulo, Brasil, V. 15, p. 1-16, outubro, 2014. Disponível em:<
https://revistapmkt.com.br/wp-content/uploads/2022/01/1_Mensuracao-e-Escalas-de-Verificacao-uma-Analise-Comparativa-das-Escalas-de-Likert-e-Phrase-Completion-1.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2022

KIRPATRCIK, D. (1993). **Evaluating training programs: four levels.** San Francisco: Berrett-Koehler

LIMA, Thales Batista de; SILVA, Joelma Ferreira da. Treinamento e hospitalidade: um estudo em hotéis de Juan Pessoa, Paraíba, Brasil. **Pesquisa em Turismo** , [S. l; s. n], n. 15, pág. 108-127, jun. 2018. ISSN 2174-5609. Disponível em:
< <https://investigacionesturisticas.ua.es/article/view/10968> >. Acesso em: 30 set. 2022.

MOURA, Davi Jeremias da Silva; ARAÚJO, Ana Beatriz Alves de. Entendendo a estrutura das franquias: planejamento, implantação e manutenção. **Revista tecnologia & informação - ISSN 2318-9622, ano 2. N. 2, p. 7-23, MARC/JUN, 2015.** Disponível em:<
<https://repositorio.unp.br/index.php/tecinfo/article/view/611/765>>. Acesso em 02 nov. 2015

NOE, Raymond A. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas: teoria e prática.** – 6.ed. – Porto Alegre: AMGH, 2015

O QUE É UMA FRANQUIA. **International Franchise Association (IFA).** Disponível em:< <https://www.franchise.org/faqs/basics/what-is-a-franchise>>. Acesso em: 06 dez. 2022

PEREIRA, D. G., Bastos, F. C. C., & Mariot, G. da B. (2018). **Treinamento e desenvolvimento:** um estudo de caso em uma empresa do estado do Paraná – PR. *Revista Vianna Sapiens*, 9(2), 27. Disponível em:<<https://doi.org/10.31994/rvs.v9i2.267>>. Acesso em: 20 out. 2022.

RANGEL, Mary *et al.* **FUNDAMENTOS E PRINCÍPIOS DAS OPÇÕES METODOLÓGICAS:** Metodologias quantitativas e procedimentos quali-quantitativos de pesquisa, Rio de Janeiro, v. 8, p. 05-11, 13 jun. 2018. DOI <https://doi.org/10.23882/OM08-2-2018-A>. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/325864000_Fundamentos_e_principios_das_opcoes_metodologicas_Metodologias_quantitativas_e_procedimentos_quali-quantitativos_de_pesquisa. Acesso em: 6 dez. 2022.

RUSCHEL, Dário. O que é franchising? o modelo de negócio por trás de franquias de sucesso. **Central do franqueado**, 17 de maio de 2022. Disponível em:< <https://centraldofranqueado.com.br/franchising/o-que-e-franchising/>>. Acesso em: 30 nov. 2022

RUSCIOLELLI, Veronica Bertollo; XAVIER, Thiago Padovani; GONÇALVES, Wellington; FREITAS, Rodrigo Randow de. Construção e análise de um procedimento avaliativo de treinamento: modelo kirkpatrick. **Rev. FSA**, Teresina, v. 17, n. 1, jan. 2020. Disponível em:< <http://www4.unifsa.com.br/revista/index.php/fsa/article/view/1896/0>>. Acesso em: 12 nov. 2022

SANTOS, J.R.V.S.; MOURÃO, L. Impacto do treinamento como variável preditora da satisfação com o trabalho. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, v. 46, n. 3, p. 305-318, 2011. Disponível em:< <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223421754007>>. Acesso em: 01 dez. 2022

SCORSOLINI-COMIN, Fabio; INOCENTE, David Forli; MIURA, Irene Kazumi. Avaliação de programas de treinamento, desenvolvimento e educação no contexto organizacional: modelos e perspectivas. **Rev. Psicol., Organ. Trab., Florianópolis**, v. 11, n. 1, p. 37-53, jun. 2011. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572011000100004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 30 out. 2022.

SEVERINO, Antônio Joaquim, 1941. **Metodologia do trabalho científico.** 2. ed. São Paulo: Cortez, 2017. Disponível em:< <https://pt.scribd.com/read/472871542/Metodologia-do-trabalho-cientifico>>. Acesso em: 01 nov. 2022

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 4. ed. ver. atual. Florianópolis: UFSC, 2015. 138 p.

SILVA, Gisela Gomes da; MENESES, Pedro Paulo Murce. Necessidades de treinamento organizacional e motivação para trabalhar. **REAd. Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), Porto Alegre, v. 18, n. 1, p. 27-62, jan./abr. 2012. Disponível em:<DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-23112012000100002>>. Acesso em: 10 out. 2022.

SILVA, N. P., Francisco, A. C., HATAKEYAMA, K., & Silva, M. C. G. (2011). **Avaliando as práticas de educação corporativa à distância por meio do modelo de Kirkpatrick: um estudo de caso numa empresa do ramo de energia no estado do Paraná.**

Disponível: <<https://revistas.uepg.br/index.php/emancipacao/article/view/815>>. Acesso em: 06 nov. 2022.

ZERBINI, Thaís. **Medidas de Avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para gestão de pessoas**, 2012. Porto Alegre: Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo. Acesso em: 26 nov. 2022

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO
CARGO:
TEMPO NA EMPRESA
ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA
1) Qual tipo de produto/serviço a empresa oferece?
2) De que forma é a estrutura organizacional da empresa? (Presidência, diretoria, etc)
3) Quantos colaboradores a empresa possui atualmente?
4) Quais são os programas de treinamento e desenvolvimento de RH que a empresa utiliza?
5) Qual a finalidade da gestão de pessoas na empresa?
6) Como é realizado o processo de seleção/contratação de pessoas? Com que frequência?
7) Quais os tipos de treinamentos utilizados pela empresa? Com que frequência?
8) A empresa possui algum plano de crescimento/desenvolvimento dos colaboradores? Quais?

ETAPA DE DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES

9) Como é realizado o diagnóstico das necessidades de treinamento? Com que frequência?

10) Quais são os métodos que a empresa utiliza para proceder ao levantamento de necessidades do treinamento?

11) Quais os principais desafios encontrados no diagnóstico das necessidades de treinamentos?

ETAPA DE PLANEJAMENTO E PROGRAMAÇÃO

12) De que forma é realizado o planejamento/programação dos treinamentos?

13) Existe algum cronograma contendo datas, épocas, locais e outros dados da programação do treinamento?

14) Quais são os principais desafios encontrados na realização do planejamento e da programação dos treinamentos?

ETAPA DE EXECUÇÃO

15) Como a empresa realiza a execução do treinamento? Existe algum profissional interno ou especialista externo?

16) Quais são os principais desafios encontrados na etapa de na execução dos treinamentos?

ETAPA DE AVALIAÇÃO

17) Existe alguma avaliação dos treinamentos? Com que frequência?

18) Como é realizada a avaliação de treinamento? Quais são os métodos utilizados?

19) A empresa analisa a eficácia dos treinamentos? Quais indicadores são utilizados para comprovar isso?

20) Quais são os principais desafios encontrados na avaliação dos treinamentos?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIOS

Olá, pessoal! Venho por meio deste questionário fazer uma pesquisa visando conhecer suas percepções sobre o treinamento. Peço, por gentileza, que preencha o formulário abaixo. Sua opinião será muito importante para o entendimento do treinamento e poderá contribuir para a busca de melhorias em futuros treinamentos alinhados aos objetivos organizacionais. O presente questionário tem como objetivo coletar dados que serão utilizados para o desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso - TCC

Questionário “Sociodemográfico e Profissional”
1) Nome do treinando:
2) Cargo atual:
3) Carga horária:
4) Qual o seu tempo de serviço na empresa?
5) Qual sua faixa etária? () de 18 a 24 anos () De 25 a 35 anos () De 36 a 50 anos () A partir de 51 anos
6) Qual é seu sexo? Feminino () Masculino ()
7) Qual o seu estado civil? () Solteiro(a) () Casado(a) () Divorciado(a) () Viúvo(a)
8) Qual seu nível de escolaridade?
9) Qual seu nível de escolaridade? <input type="checkbox"/> Ensino fundamental completo <input type="checkbox"/> Ensino fundamental incompleto <input type="checkbox"/> Ensino médio completo <input type="checkbox"/> Ensino médio incompleto <input type="checkbox"/> Ensino superior completo <input type="checkbox"/> Ensino superior incompleto <input type="checkbox"/> Pós-graduação <input type="checkbox"/> Outro: _____

PERGUNTAS ABERTAS:

O que mudou em seu comportamento depois do treinamento?

Quais benefícios o treinamento lhe proporcionou?

O que pode ser melhorado no 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

Treinamento:					
Instrutor:					
INDICADORES	Discordo totalmente 1	Discordo 2	Nem concordo nem discordo 3	Concordo 4	Concordo totalmente 5
PROGRAMAÇÃO					
1. Os objetivos do treinamento foram definidos e explicados com clareza.					
2. O conteúdo foi adequado e suficiente para atender seus objetivos.					
3. A carga horária para apresentação do conteúdo foi adequada.					

4. O cronograma e o período de duração do treinamento foram adequados.					
RELEVÂNCIA DO TREINAMENTO					
5. Os conteúdos aprendidos no treinamento são aplicáveis para o meu trabalho.					
6. Consegui assimilar os conhecimentos transmitidos no treinamento.					
7. Sou capaz de reconhecer situações para aplicar os novos conhecimentos no meu trabalho					
8. Estou disposto a aplicar, no trabalho, os conhecimentos que aprendi neste treinamento.					
CONDIÇÕES AMBIENTAIS					
9. As condições do local favorecem o aprendizado.					
10. A estrutura do local foi adequada.					
RECURSOS					
11. O material foi claro e objetivo.					

12. O material entregue será útil para consulta e para minha aplicação no trabalho.					
13. Os recursos audiovisuais facilitaram o aprendizado.					
14. Os exemplos apresentados melhoram meu entendimento do conteúdo.					
INSTRUTOR					
15. O instrutor demonstrou conhecimento e segurança ao ministrar o conteúdo.					
16. O instrutor utilizou recursos audiovisuais de forma clara e facilitadora de aprendizado.					
17. O instrutor interagiu com o grupo de participantes, dando-lhes oportunidade de manifestar suas ideias.					
18. O instrutor se mostrou disponível para esclarecer dúvidas.					
19. O conteúdo apresentado pelo instrutor apresentou exemplos práticos.					
RESULTADOS DO TREINAMENTO					
20. O treinamento atendeu às					

minhas expectativas.					
21. Meu desempenho no trabalho tem probabilidade de melhorar após o treinamento.					

ANEXO A - AUTORIZAÇÃO**AUTORIZAÇÃO PARA USO ACADÊMICO DAS INFORMAÇÕES**

Responsável pela empresa, cpf 00284316342 ocupante do cargo Franquizado/Diretor na empresa Instituto Mix, autorizo a divulgação do nome da empresa, bem como das informações levantadas durante a pesquisa acadêmica para a elaboração da monografia de **KAREN SABRINA DOS SANTOS ALVES**, matrícula nº 2018006732, aluno do Curso de Administração (CAdm) da Universidade Federal do Maranhão.

São Luís – MA, 22 de 11 de 2022.

Fabio Emanuel Frota Sousa - Franquizado Instituto Mix
NOME DO RESPONSÁVEL, CARGO E NOME DA EMPRESA