

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL - TURMA 2014/2015

**APLICAÇÃO DE MODELOS DE AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO &
DESENVOLVIMENTO: O CASO DE DUAS EMPRESAS GAÚCHAS**

Paula Cavalcanti Arais Brandão

Profa. Andrea Oltramari Poletto

Resumo

O atual contexto competitivo e o conflito por recursos internos exigem que as áreas organizacionais atuem de forma assertiva e estratégica. Este trabalho tem como propósito analisar como as áreas de Treinamento e Desenvolvimento de duas grandes empresas situadas no Rio Grande do Sul têm lidado com a avaliação de seus programas de treinamento, uma vez que estes resultados são o que justificam e asseguram novos investimentos por parte da organização. Por meio de um estudo qualitativo, foram realizadas entrevistas com as gestoras das duas organizações buscando entender quais resultados são hoje aferidos e quais são os indicadores utilizados na mensuração da efetividade dos programas. À luz de um modelo tradicional de Avaliação de T&D, analisa-se então a realidade de ambas as organizações, identifica-se lacunas do processo e sugere-se melhorias.

Palavras-chave: Programas de Treinamento; Avaliação de Treinamento & Desenvolvimento; Mensuração de Resultados.

APLICAÇÃO DE MODELOS DE AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO: O CASO DE DUAS EMPRESAS GAÚCHAS

1. Introdução

Com um cenário cada vez mais competitivo e restritivo financeiramente, as organizações buscam sistematicamente otimizar seus investimentos financeiros por meio da utilização de tecnologias, métodos e ferramentas que assegurem o máximo de assertividade e segurança quanto ao seu retorno. Esta mudança tem alcançado irrestritamente todas as áreas, bem como todas as instâncias organizacionais. A área de Gestão de Pessoas, em particular, enfrenta um grande desafio no que tange à competitividade, pois ela é a principal responsável por estabelecer diretrizes adequadas para a seleção de seus colaboradores, por elaborar estratégias de remuneração e benefícios atraentes e por preparar e capacitar suas equipes para lidar com este novo contexto competitivo.

Historicamente, a área de Recursos Humanos (RH) foi reconhecida por ser um macroprocesso que tinha como papel principal o apoio à gestão. Esta visão foi alterando-se no decorrer dos anos. Na atualidade, o discurso globalmente proferido por presidentes de empresas e estudiosos do assunto é o de valorizar e dar protagonismo estratégico à área de Gestão de Pessoas com o objetivo de potencializar o ganho empresarial, por meio do zelo e investimento em relação a um dos seus principais ativos, o humano. Os benefícios alcançados por um RH que atua estrategicamente, além de se estender por todas as outras áreas da organização, o posiciona como parceiro insubstituível do negócio, principalmente em momentos de restrições e dificuldades.

Tendo-se em conta este contexto, cumpre indagar: por que, na prática, em muitas organizações brasileiras este reposicionamento da área ainda não é visivelmente consolidado? Uma das hipóteses quanto à dificuldade para que o RH alcance visibilidade e robustez é a sua própria essência. Mesmo com muitas mudanças e quebras de paradigmas nas organizações, questões sociais, humanas e comportamentais podem ainda ser menosprezadas por profissionais de áreas mais técnicas. Além disso, muitos de seus resultados dependem de variáveis não passíveis de controle e, em parte dos casos, de complexa mensuração, trazendo dificuldades para análise e aferição do retorno real dos investimentos realizados. Por isso, há décadas pesquisadores coletam dados para ratificar que há relação forte e direta entre a qualidade das práticas de Gestão de Pessoas em uma organização e o investimento feito (TANURE, 2007).

Atualmente no Brasil, como evidência da falta de posicionamento estratégico, o que se apreende da realidade é que em grande parte das empresas (principalmente nas de pequeno e médio porte), a área de Recursos Humanos se restringe a cumprir apenas funções burocráticas tais como pagamentos, registro e movimentação de pessoas, por exemplo, limitando-se a atuar meramente como o “ultrapassado” papel de apoio (TANURE, 2010). Importante ressaltar, no entanto, que a utilização de práticas sofisticadas de RH por si só, mais comumente vistas em organizações de grande porte e instituições, também não garante o reposicionamento estratégico desejado. Isto é corroborado por uma pesquisa realizada por Tanure (2007), a qual relata que apesar de os profissionais de Gestão de Pessoas desejarem atuar como parceiro de negócios, envolvendo-se intimamente com a evolução da estratégia empresarial e compartilhando responsabilidades operacionais com os gerentes de linha, apenas 9% (nove por cento) dos presidentes das organizações estudadas os reconhecem dessa forma.

Frente ao dilema exposto e à falta de clareza quanto ao retorno, muitas empresas têm enfrentado duros debates, envolvendo a alta gestão e os profissionais de RH, sobre a necessidade desses investimentos e seus resultados efetivos. Dentre todas as outras práticas de RH, recai para o Treinamento e Desenvolvimento (T&D) exigência ainda maior, uma vez que seu principal produto se apresenta em forma de aprendizagem. Como aferir o impacto de seu trabalho, enquanto área, que o coloque em um patamar estratégico e que justifique assim o emprego de recursos corporativos, tanto financeiro, quanto em estrutura de pessoal?

A elaboração e o desenvolvimento de modelos de avaliação que contemplem métricas e indicadores adequados, os quais expressem e traduzam este impacto e, conseqüentemente, seu respectivo retorno, têm sido utilizados para trazer respostas e sentido de sua existência às outras áreas do negócio e à alta direção. Becker (2001) possui uma postura radical e afirma que a mensuração do desempenho gerado pelo RH não é somente para assegurar sua contribuição estratégica, mas, também, sua sobrevivência. Como consequência, o tema “Indicadores de Gestão de Pessoas” tem sido discutido em diversos fóruns empresariais, retratando a preocupação em legitimar o trabalho e esforço desses profissionais e assegurar a alocação de recursos e orçamento necessários.

Dessa forma, tendo em vista o debate que circunda o assunto, este trabalho tem como objetivo compreender como gestores de T&D de duas grandes empresas do Rio Grande do Sul têm lidado em suas realidades com modelos de avaliação de T&D, quais resultados são mensurados atualmente nessas empresas, quais indicadores são utilizados, o que se desenha/projeta para o futuro em termos de medidas e qual a percepção de eficácia no cumprimento das necessidades do negócio em termos do que é realizado em T&D.

2. Revisão bibliográfica

A aprendizagem tem sido fator indispensável para que as organizações atinjam seus mais diferentes objetivos desde o momento em que foram formalmente estruturadas. O processo de aprendizagem ocorre a todo instante, nos mais diversos contextos e das mais diversas formas.

A área de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), advinda de estudos da psicologia aplicada e sustentada por outras diversas disciplinas, foi estruturada com o interesse em desenvolver tecnologias para que o processo de aprendizagem nas organizações se torne mais eficiente. Sua grande responsabilidade enquanto área é a de facilitar a aprendizagem de competências (a saber, conhecimento, habilidades e atitudes) para que os indivíduos desempenhem com sucesso suas funções (PILATI, 2006).

Em virtude de o tema “aprendizagem” ser amplo e disperso, a área de T&D nas empresas limita seu campo de atuação. Não ignorando a existência e a importância de situações de aprendizado informal, seu principal foco se dá em ações estruturadas e passíveis de controle, denominadas de ações formais. Conforme a proposta realizada por Vargas e Abbad (2006) a área de T&D pode se valer das seguintes esferas de induções de aprendizagem (vide Figura 1):

- a) Informação: unidades organizadas de conteúdo com ênfase em novas tecnologias da informação e da comunicação. Ações de curta duração.
- b) Instrução: envolve definição de objetivos e aplicação de procedimentos instrucionais. Eventos de curta duração com apoio de manuais, cartilhas, roteiros, etc.
- c) Treinamento: processo sistemático. Ações educacionais de curta e média duração.

- d) Desenvolvimento: aprendizagem voltada ao crescimento individual. Ações de apoio a programas de qualidade de vida no trabalho, autogestão da carreira, etc.
- e) Educação: extrapola o mundo do trabalho. Programas de média e longa duração como cursos técnicos profissionalizantes, graduação, especialização, etc.

Figura 1 - Abrangência dos conceitos de informação, instrução, treinamento, desenvolvimento e educação.



Fonte: Vargas e Abbad (2006, p. 143)

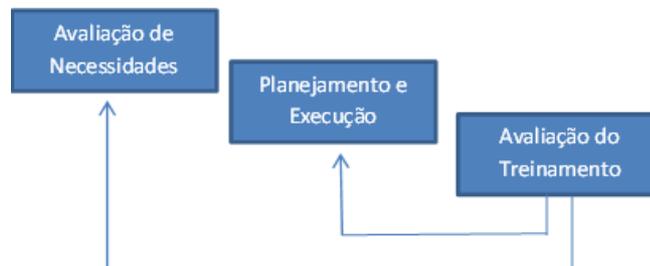
Na prática, a maioria das áreas de T&D nas organizações lança mão de ações dos cinco diferentes níveis. Por questões de limitação e complexidade, este artigo dará ênfase no estudo sobre medidas de avaliação (indicadores e impactos) relacionados a ações de treinamento especificamente, entendendo-o como o desenvolvimento sistemático dos padrões comportamentais referentes às competências exigidas na realização de uma tarefa ou trabalho (PATRICK, 1992).

Para Rosenberg (2001) as ações de treinamento são aplicadas quando há necessidade de prover uma direção específica ao aprendizado. Os principais resultados esperados de tal aplicação é a melhoria de desempenho, a capacitação para o uso de novas tecnologias e a preparação para novas funções através da aquisição sistemática e intencional de competências e suas aplicações no trabalho (PILATI, 2006). Além dos benefícios diretos esperados no desempenho dos participantes, o treinamento propicia um ambiente desafiador e motivador, que acaba por ser uma forma de reter os profissionais (LACOMBE, 2005).

Muitos autores, como Hinrichs (1976), por exemplo, dão relevância ao estabelecimento de uma relação “ganha-ganha” entre colaborador (treinando) e empresa (“patrocinadora”), uma vez que a aprendizagem pessoal adquirida contribui para o alcance dos objetivos organizacionais. Freitas et al. (2006) corrobora ao afirmar que as ações de sucesso planejadas e aplicadas pela área de Treinamento e Desenvolvimento afetarão obrigatoriamente o desempenho dos indivíduos no trabalho.

Segundo Borges-Andrade (1996), para que a ação possua o efeito desejado, há de se coordenar três subcomponentes fundamentais no processo: a avaliação da necessidade do treinamento, seu planejamento e execução e sua avaliação. Esta última etapa é de extrema importância, pois retroalimentará a primeira e a segunda etapa nas ações futuras, garantirá o aperfeiçoamento do sistema como um todo e será o “termômetro” de sucesso, ou não, das ações (vide Figura 2).

Figura 2 – Etapas de um programa de T&D



Fonte: adaptado de Borges-Andrade (1996)

Como em qualquer outra área empresarial, uma vez que recursos financeiros e humanos são despendidos para a realização de um treinamento, é necessário que haja em T&D um processo de mensuração de resultados estabelecido que forneça sentido de sua existência e realização para a organização e seus dirigentes. Pilati e Borges-Andrade (2006, p. 359) apresentam um conceito básico sobre mensuração como sendo “a tradução de fenômenos reais, presentes na natureza e objeto da observação do cientista social e comportamental, em símbolos numéricos, o que permite a aplicação de princípios matemáticos, para tratamento, descrição e interpretação dos fenômenos sociais e comportamentais”. Freitas et al. (2006, p. 489), por sua vez, define avaliação como “um processo que inclui sempre algum tipo de coleta de dados usados para se emitir um juízo de valor a respeito de um evento ou de um conjunto”. Neste sentido, mensurar o impacto de T&D significa avaliar em que medida os esforços despendidos nas ações de T&D efetivamente geraram os efeitos desejados tanto no desempenho das pessoas, como no das organizações. Cabe, dessa forma, ao subsistema de “Avaliação de T&D” prover informações à organização, garantindo a retroalimentação e o aperfeiçoamento do sistema. Becker (2001) acredita que sistemas de mensuração eficazes servem a dois grandes propósitos: orientam o processo decisório e constituem a base para avaliação de desempenho.

Visto isto, como saber efetivamente que as ações planejadas e executadas realmente atingiram seus objetivos? Pesquisadores e estudiosos ao redor do mundo construíram diferentes modelos na tentativa de mensurar e identificar resultados e impactos da maneira mais propícia e eficaz ao negócio e à própria área de T&D, com o objetivo de garantir alocação de recursos de maneira sustentável a programas de aprendizagem. São exemplos de modelos, os propostos por Borges-Andrade, Abbad, Malcom Knowles, Holton e Swanson, entre outros (MELO, 2015). Por questões de limitação, este artigo seguirá basicamente a lógica e divisão de dois modelos clássicos de avaliação de treinamento: os propostos por Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978) – vide Figura 3 e 4 respectivamente. Estes consideram a existência de diferentes níveis de avaliação segundo suas complexidades e impactos, sendo quatro níveis de avaliação para Kirkpatrick e cinco para Hamblin (este desdobra o quarto nível sugerido por Kirkpatrick, e estabelece um quinto). Cabe ressaltar que a avaliação no geral não se trata apenas de questões objetivas, mas também subjetivas, sendo necessária, dessa forma, a elaboração de medidas específicas que levem em conta as características ímpares da organização, o contexto real e a cultura vigente. A proposta destes dois autores estão classificadas da seguinte forma:

Figura 3 – Níveis do Modelo de Avaliação de Kirkpatrick



Fonte: adaptado de Kirkpatrick (1976)

Figura 4 – Níveis do Modelo de Avaliação de Hamblin



Fonte: adaptado de Hamblin (1978)

- a) Avaliação de Reação: busca mensurar a satisfação do treinando (opiniões e atitudes) sobre aspectos gerais do treinamento - conhecimento e habilidade do instrutor, metodologia adotada, aplicabilidade de conteúdo, participação e interação entre colegas, entre outros fatores. A grande maioria das organizações aplica este tipo de avaliação, valendo-se das informações obtidas por terem grande valia no curto prazo e serem de prática execução. O principal objetivo se dá no fato de que para a ação ser efetiva, a reação dos participantes deva ser favorável, de outra maneira, não há motivação para o aprendizado.
- b) Avaliação de Aprendizagem: busca determinar a extensão da melhoria e/ou acréscimo de conhecimentos, habilidades e atitudes. É realizada por meio do cruzamento entre informações pré-treinamento e pós-treinamento, normalmente evidenciada por meio de testes. Assim como a de reação, também é amplamente utilizada.

Mensurar o impacto efetivo do Treinamento e Desenvolvimento significa avaliar se a ação empreendida gerou melhorias nos desempenhos dos indivíduos, dos grupos e das organizações (FREITAS et al., 2006). À vista disso, o impacto de uma ação só pode ser observado quando o participante emprega em sua rotina os conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos em decorrência do treinamento, e quando essa aplicação gera melhorias significativas em seu trabalho (em situações específicas ou gerais). Por serem aplicados imediatamente após à sua realização, os dois níveis de avaliação apresentados anteriormente, apesar de serem importantes para outros fins e bastante utilizadas por RHs, não evidenciam de fato seu impacto e resultado.

- c) Avaliação de Comportamento no Cargo: realiza a verificação de desempenho do colaborador quanto ao período prévio e posterior ao treinamento, considerando assim a transferência de conhecimentos, habilidades e atitudes da sala de aula para o ambiente de trabalho. Para que se avalie o impacto de T&D sobre o desempenho dos indivíduos pode-se lançar mão de diferentes estratégias, incluindo, inclusive, ferramentas de outros modelos de avaliação. Este processo pode ser bastante facilitado

no caso de empresas que possuam sistemas de avaliação de desempenho sistematizados já estabelecidos. No caso de a organização não possuir, uma opção de instrumento é a customização de questionários, que considerem os objetivos detalhados do planejamento instrucional e o próprio diagnóstico de necessidades levantadas como *inputs*. Elabora-se uma lista que descreve comportamentos e/ou resultados esperados do programa de treinamento e avalia-se por meio de escala Likert o grau de impacto gerado. Este instrumento construído “sob medida”, apesar de ser bastante assertivo, é oneroso em termos de recursos, além de exigir uma cultura que compreenda os procedimentos de pesquisa e sua duração, o que o torna inviável em muitos contextos. Pilati e Abbad (2005, apud FREITAS et al., 2006), por sua vez, propõem um instrumento validado que tem como objetivo buscar efeitos gerais no desempenho dos indivíduos em consequência dos treinamentos, independente da metodologia utilizada nos eventos. Este questionário único possui 12 (doze) itens indicadores de melhoria de desempenho como a diminuição do número de erros, aumento da qualidade e velocidade do trabalho, motivação para a realização das atividades, atitude favorável a mudanças, entre outros, que deve ser respondido à luz das mudanças decorridas em virtude dos conteúdos trabalhados na ação de treinamento.

- d) Avaliação da Organização: considera as mudanças ocorridas na organização em decorrência do treinamento. Para mensurá-las são utilizados indicadores de melhoria nos processos organizacionais como: agilidade na utilização de novas tecnologias, análise de mercado mais eficiente, clima organizacional favorável, entre outros. Utiliza-se também indicadores denominados “duros” como aumento de clientes, melhoria na satisfação do cliente e número de novos produtos lançados. Este tipo de mensuração é facilitada pela utilização de sistemas de controle do negócio que contemplem indicadores sensíveis aos efeitos de treinamento. O ideal é que no momento de planejamento do programa de T&D se defina objetivos esperados para cada nível: quais são as mudanças de comportamento e resultados esperados dos indivíduos em seus cargos, quais as mudanças de comportamento esperados da organização e seus resultados finais (quinto nível de Hamblin a ser apresentado na sequência). Pilati e Borges-Andrade (2006) afirmam que apesar de este ser o cenário ideal, poucas empresas conseguem tornar isso em realidade devido à demanda existente em relação a equipes enxutas focadas em T&D nas empresas. Grande parte dos pesquisadores consideram que o impacto na empresa é derivado do conjunto de impactos no desempenho individual dos colaboradores. Dessa forma, geralmente é necessário mais tempo para se captar o impacto das ações no nível organizacional. É importante considerar também que os efeitos dos treinamentos tornam-se menos detectáveis ou se dissipam a outros efeitos, à medida que se avança no nível de avaliação.
- e) Valor Final: considera as mudanças de resultado financeiro ocorridas na organização em decorrência do evento ou do conjunto de treinamentos. Em outras palavras, é a comparação entre o custo e o benefício monetário obtido em função da realização de ações de T&D com o propósito de avaliar a estimativa do retorno de investimento. Segundo Mourão (2006, p. 507), o retorno do investimento tem como

função “monitorar, com base em indicadores financeiros, diferentes variáveis, servindo de elo entre o plano estratégico de T&D e o plano orçamentário”. A autora ainda aponta que durante o planejamento da ação devem ser considerados custos diretos e indiretos (salário dos participantes enquanto estes se encontram no evento, por exemplo) e benefícios diretos como aumento de produtividade, lucro, satisfação de clientes, saúde da população, entre outros. Com auxílio de procedimentos de cálculos de rentabilidade social de investimentos é possível encontrar as taxas de retorno dos programas de treinamento, que são indicadores os quais a alta cúpula empresarial necessitam para a tomada de decisão quanto aos seus limitados recursos.

Diferentemente dos outros níveis, os indicadores utilizados para realizar a avaliação de valor final e seus procedimentos de construção pertencem à disciplina da economia, o que gera mais um desafio para os profissionais de T&D. Becker (2001) recomenda o desenvolvimento de competências de mensuração aos gestores de RH, pois de fato, é possível gerar valor para a empresa.

Em virtude da dificuldade de se avaliar o terceiro, quarto e quinto nível é que muitas empresas limitam-se a aplicar somente as avaliações de reação e de aprendizagem (MOURÃO, 2006), apresentando assim, resultados superficiais ao negócio. Uma pesquisa realizada por Philips (1997 apud Mourão, 2006) mostra que apenas 4% das empresas americanas chegavam ao nível de avaliação do valor final, enquanto 100% aplicavam a de reação.

Faz-se necessário salientar que os critérios a serem considerados nas avaliações de T&D (independente do nível de impacto) devem ser definidos em conjunto entre RHs e alta direção como, por exemplo, quais eventos avaliar (se pelo volume de investimento realizado ou número de pessoas treinadas, por exemplo), quem deverão ser os avaliadores (se auto-avaliação, pares ou gestores) e em quanto tempo após a realização do evento com objetivo de que se satisfaça necessidades de informação entre os envolvidos no processo.

Os profissionais de RH possuem papel fundamental em todo processo, sendo necessário seu envolvimento a todo momento, pois tais avaliações podem ser interpretadas como mensuração de seu próprio trabalho, causando desconforto e resistências. Estes também precisam estar capacitados para considerar todos os fatores envolvidos e selecionar as melhores estratégias para o desenvolvimento de seu próprio processo de mensuração. Uma área de T&D será ineficiente, e incapaz de manter-se, caso não contribua e não seja parte ativa na implementação da estratégia organizacional (BECKER, 2001).

3. Método de Estudo

Para que se cumprisse o objetivo do presente estudo, fez-se necessária a escolha do método de investigação que melhor atendesse o propósito almejado. Quanto à abordagem, optou-se pela de natureza qualitativa, uma vez que o objeto de estudo é descoberto por meio da compreensão das diferentes realidades vivenciadas nas empresas, buscando o que é comum, não se preocupando, assim, com aplicações estatísticas e/ou matemáticas (ROESCH, 1999). Para Minayo (1994), a pesquisa qualitativa trata-se de uma atividade da ciência, que visa a construção da realidade trabalhando com o universo de crenças, valores, significados e outros construtos profundos das relações, os quais não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Como técnica de pesquisa para levantamento de dados, adotou-se o método de estudo de caso, pois este se volta à compreensão de processos sociais ocorridos em um certo contexto,

específico e bem delimitado. Godoy (2006) ressalta a utilidade deste tipo de técnica no que tange à captura e entendimento da dinâmica da vida organizacional, tanto em ações e atividades explícitas, bem como nas informais ou não reveladas. Para tanto, utilizou-se a entrevista com roteiro semiestruturado na coleta dos dados, sendo esta uma “fórmula de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação” (GIL, 1999, p. 117). Manzini (1991) aponta uma das grandes vantagens que o roteiro semiestruturado propicia uma vez que abre a possibilidade de complementação das questões de acordo com as circunstâncias momentâneas à entrevista.

A escolha das empresas pesquisadas se deu de acordo com a facilidade de acesso. Além disso, dois critérios básicos foram utilizados como filtro de seleção. O primeiro foi que as organizações participantes da pesquisa fossem de grande porte, justificando dessa forma, uma estrutura consolidada da área de Treinamento e Desenvolvimento. Conforme definição do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), considera-se de grande porte, empresas do segmento de comércio e serviço que tenham mais de 100 empregados vinculados. O segundo critério utilizado foi que a área de Treinamento & Desenvolvimento das organizações selecionadas possuíssem a responsabilidade pela construção de programas de aprendizagem, não sendo apenas executoras de ações de treinamento. Faz-se importante sinalizar que a intenção do presente estudo não é a de comparar as práticas adotadas entre as duas organizações, mas de verificar e relatar o que tem sido utilizado em termos de avaliação de T&D no Estado do Rio Grande do Sul.

A primeira empresa participante (Empresa A) é um importante centro de educação superior do Estado do Rio Grande do Sul. Atualmente oferece diversos cursos universitários, pós-graduações e cursos de mestrado em seus quatro *campi* situados em Porto Alegre e Região Metropolitana. Foi fundado há mais de 40 anos e esteve sob gestão familiar em grande parte de sua história. Após um período de profissionalização, firmou recentemente aliança com uma grande rede internacional do segmento de educação, ampliando assim seu escopo de atuação, bem como, expectativas de futuro do negócio. Hoje possui em torno de 1.500 colaboradores, considerando corpo docente e estrutura administrativa, e tem buscado inserir em seus currículos métodos e ferramentas tecnológicas com o propósito de oferecer o que há de mais moderno no ensino aos seus alunos.

A segunda participante da pesquisa (Empresa B) é a empresa líder da área de comunicação nos Estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Foi fundada há quase 60 anos e, assim como a empresa A, tem como uma de suas fortes características, o elemento familiar em sua história. Além de atuar na mídia tradicional (jornal, rádio e televisão), possui outros negócios ligados ao meio digital (*e-commerce* segmentado, *mobile* e mídia digital), eventos, logística, entre outros. Atualmente conta com 6.000 colaboradores. Devido a mudanças decorrentes do avanço tecnológico e do novo contexto competitivo, a Empresa B tem enfrentado o desafio de reinventar e inovar seus produtos de mí dia tradicional.

As entrevistas com a Empresa A e Empresa B foram realizadas com suas gestoras de T&D (Gestora A e Gestora B, respectivamente). A entrevista com a Gestora A foi realizada em seu próprio local de trabalho e teve duração de 01 (uma) hora. A entrevista com a gestora B, por sua vez, foi realizada via *Skype* e teve duração de 40 minutos.

4. Resultados Alcançados

No primeiro momento, como forma de contextualizar os resultados almejados com este estudo, fez-se necessário compreender como as áreas de T&D das duas organizações estão estruturadas em termos de pessoal e qual é a abrangência de seu trabalho.

A Empresa A possui atualmente uma gerência, denominada de Desenvolvimento Organizacional, a qual é responsável basicamente por dois subsistemas de RH: Desenvolvimento e Seleção. A área é composta por quatro analistas, além da gerente. Hoje, as ações de treinamento construídas por esta equipe tem como público-alvo em torno de 30 a 40% do total de funcionários da organização. Ou seja, mais da metade dos colaboradores ainda não possuem acesso a essas iniciativas. Em sua fala, a gestora mostra preocupação em analisar a ampliação deste alcance no futuro, porém, no momento, devido à equipe enxuta e ao tempo necessário para que a própria equipe amadureça e fortaleça suas práticas recém implantadas, este percentual está adequado a sua realidade. Cabe lembrar que desde 2010 a empresa tem passado por um longo processo de profissionalização de sua gestão. Este fato, inclusive, foi o que sensibilizou e norteou a decisão da direção para a construção de uma equipe de Treinamento e Desenvolvimento que tivesse foco nas soluções de aprendizagem adequadas para seu pessoal, tendo em vista os novos desafios que surgiriam. Em concordância a este fato, Boog (2001, p. 188) afirma que “a aprendizagem organizacional é o processo pelo qual uma organização exercita a sua competência e inteligência coletiva para responder ao seu ambiente interno e externo”. Aos poucos, as práticas de T&D estão sendo consolidadas e a equipe tem conseguido avançar no aprimoramento e ampliação de seu trabalho.

A Empresa B, por sua vez, possui uma gerente responsável exclusivamente pelo processo de T&D organizacional. A área, já estruturada há alguns anos, é formada por quatro analistas, sendo três focadas no desenvolvimento e na execução dos treinamentos presenciais, e uma que oferece suporte à plataforma de treinamentos *online*, que são ações obrigatórias e comuns a todos os colaboradores da empresa (temas relacionados à ética empresarial, normas de segurança, etc.). A Empresa B planeja seu programa de treinamentos abrangendo de 60 a 70% do número total de colaboradores.

O dimensionamento correto de recursos necessários e de uma equipe com sólidos conhecimentos e experiências são fundamentais na estruturação de uma área de T&D. Ser capaz de desenvolver ações de sucesso é uma tarefa árdua, pois além de exigir conhecimento técnico dos profissionais, também requer alinhamento com objetivos da empresa, visão sistêmica e estratégica e compreensão do contexto de mercado no qual se está inserido. Como afirma Teixeira et. al (2010), a Gestão de Pessoas terá sempre o papel de captar, desenvolver e reter o capital humano para cumprir a missão da empresa. Para isso, precisa estar atualizada e conectada, de forma eficaz, às necessidades do negócio e à capacidade de proporcionar aos colaboradores oportunidade de desenvolvimento. Somente dessa forma criará uma cultura voltada para o desempenho eficaz das pessoas e, assim, possibilitará o crescimento sustentável da corporação.

Quanto ao propósito de existência e relevância da área de T&D, Abbad et. al (2006) elenca três situações comuns que geram necessidades de treinamento, sendo elas: a) mudanças provocadas por fatores externos à organização; b) mudanças internas ocorridas na organização; c) lacunas de competências ou de desempenho exigido. No caso das empresas pesquisadas, as duas encontram seus principais motivadores na proposição feita pelos autores, corroborando assim a literatura. A Gestora A aponta que, em seu caso, três grandes motivadores impulsionam o negócio a investir em treinamentos. São eles, conforme grau de importância: capacitação dos colaboradores nas competências do negócio, mudança de comportamento necessária devido à transição de empresa familiar para integrante de uma importante rede multinacional e baixa

satisfação dos colaboradores quanto ao item “Desenvolvimento” apontada em sua pesquisa de engajamento bianual. No caso da Empresa B, o objetivo principal de realizar ações de treinamento é de capacitar as equipes de acordo com as demandas e objetivos de seu negócio, sendo em sua maioria ações de caráter técnico, voltados à inovação e a novas tecnologias oferecidas no mercado.

Quanto ao processo de T&D, todas as etapas propostas por Borges-Andrade (1996) – Avaliação de Necessidades, Planejamento e Execução e Avaliação – são realizadas de forma estruturada tanto pela equipe da Empresa A, como da Empresa B.

Na Empresa A, o Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT) ocorre no início de cada ano, sendo realizado pelo RH, que estipula temas a serem trabalhados (no caso, baseados principalmente nas competências do negócio). Para os próximos anos, espera-se que, além das competências, sejam observados os objetivos estratégicos de longo prazo (05 anos). Os temas considerados importantes e elencados pela equipe de T&D são apresentados à diretoria que possui o papel exclusivo de validação, ou não, da proposta. Inicia-se, então, o desenho das soluções de aprendizagem e se realiza a programação de suas respectivas execuções no decorrer de todo o ano.

Na Empresa B, toda a construção da Avaliação de Necessidades de Treinamento se dá em conjunto com as áreas do negócio. Por se tratarem de produtos completamente distintos (jornal, rádio e televisão), cada mídia possui seus próprios objetivos estratégicos. Dessa forma, a cada início de ano ocorre o levantamento das necessidades junto a diretores, especialistas e referências das áreas em questão, formando-se um comitê. Após um processo de discussões e priorização, leva-se tais informações à presidência, que valida os temas propostos de acordo com as metas e objetivos organizacionais, e que libera recursos financeiros (orçamento) para a realização das ações. Inicia-se então o processo do desenho das soluções (grande parte construída internamente pelos próprios colaboradores que são referências nos temas) e se organiza a programação para todo o ano. Este envolvimento das áreas é fruto de um trabalho de conscientização, realizado entre 2012 e 2013, e apoiado fortemente pela alta direção, o qual preconizava que o desenvolvimento organizacional precisava ser responsabilidade de todos. Por isso, atualmente muitos colaboradores conseguem se envolver na construção das soluções, aproximando assim, o RH ao negócio.

Quanto à Avaliação de T&D, foco principal do presente estudo, lançou-se mão do modelo sugerido por Hamblin (1978). A Empresa A aplica em 100% de seus treinamentos a avaliação de reação por meio de um único modelo formatado. Em alguns casos, a critério do instrutor, e não por exigência da equipe de T&D especificamente, é realizada a avaliação de aprendizagem. Quanto ao terceiro nível proposto, o referente à mudança de desempenho do indivíduo no cargo, a organização ainda não efetua nenhum tipo de mensuração. Todavia, existe a intenção, por parte da equipe de T&D, de em um futuro próximo iniciar a aplicação desta avaliação, uma vez que já existe um sistema de gestão de desempenho implantado que viabilizaria o cruzamento de informações sobre a performance de um indivíduo antes e depois da ação de treinamento. Decidiu-se postergar a aplicação desta avaliação em virtude do tamanho da equipe e de outros processos mais básicos que devem ser postos em prática anteriormente. Como consequência disto, as avaliações de quarto (mudanças organizacionais) e quinto nível (valor final) também não são mensuradas.

Seguindo o padrão da Empresa A, na Empresa B aplica-se a avaliação de reação após a realização de todas as ações de treinamento. A avaliação de segundo nível, que se refere à aprendizagem obtida, também raramente é aplicada.

A avaliação que aponta mudanças de desempenho do indivíduo (terceiro nível), diferentemente do caso da outra empresa, não é viável no momento devido à falta de sistema que cruze as informações entre desempenho e treinamentos realizados. Por essa e por outras questões de gestão, foi realizada a compra de um *software*, que ainda será implantado, possibilitando o cruzamento das informações a médio prazo. Os níveis relacionados a mudanças na organização e de valor final também não são aferidos.

Em síntese, o status da aplicação das diferentes avaliações nas duas empresas se apresenta da seguinte forma (vide Quadro 1):

Quadro 1 - Status de aplicação das avaliações na Empresa A e na Empresa B

Nível da Avaliação	Tipo de Avaliação	Empresa A Status	Empresa B Status
1º	Avaliação de Reação	Aplica sempre	Aplica sempre
2º	Avaliação de Aprendizagem	Aplica algumas vezes	Aplica raramente
3º	Avaliação Mudança de Comportamento no Cargo	Não aplica - Há intenção	Não aplica - Há intenção
4º	Avaliação de Mudanças Organizacionais	Não aplica	Não aplica
5º	Avaliação de Valor Final	Não aplica	Não aplica

Fonte: dados da pesquisa (2015)

O fenômeno que ocorre nas duas organizações é exatamente o predito por Mourão (2006), que afirma que as áreas de T&D deixam de avaliar os impactos, obtidos especialmente no 3º, 4º e 5º nível de avaliação em função da complexidade exigida. Essa falta de apresentação de resultados que possam ser percebidos efetivamente na organização acabam por gerar distanciamento entre RH e negócio, afinal eles que evidenciam a garantia de que os recursos estão sendo investidos de forma eficiente e eficaz, o que prejudica especialmente a imagem da equipe de T&D, mesmo com todo esforço realizado.

Para controle, acompanhamento e possíveis correções e ajustes, as áreas de T&D estipulam indicadores que são utilizados como “termômetros” de seu trabalho. Na Empresa A, são eles: indicador de avaliação de satisfação do treinando (calculado com base nos resultados captados da avaliação de reação), indicador (porcentagem) da participação de colaboradores por área e por negócio (evidenciando áreas mais ou menos envolvidas no processo) e indicador de absenteísmo. Tais resultados são apresentados à diretora de RH a cada dois meses como acompanhamento do trabalho realizado por sua equipe. Por pró-atividade, esta os apresenta ao reitor (cargo mais elevado) da organização em suas reuniões gerais. Não existe a obrigatoriedade por parte da alta direção da apresentação desses resultados. Questionada quanto à prática do uso de indicadores por outras áreas da organização e se existe alguma relação entre eles, a Gestora A afirma que atualmente somente as áreas de Finanças e de Tecnologia da Informação possuem indicadores formais exigidos pela direção, e que em nenhum momento há cruzamento destes com os indicadores abstraídos da área de T&D.

Além do uso desses indicadores, no caso da Empresa A, uma outra forma de evidência de sucesso é o fato de que as ações de treinamento não são impostas, ou seja, os interessados no tema inscrevem-se para participar. Para a Gestora A, a lotação na maioria dos treinamentos oferecidos prova o interesse e alinhamento dos temas às necessidades dos colaboradores e do negócio.

A cultura de indicadores na Empresa B começou a tomar força há alguns anos em razão da entrada de um vice-presidente de RH bastante focado em resultados. A equipe de T&D da Empresa B trabalha basicamente com três indicadores que são compulsórios e devem ser apresentados mensalmente à diretoria de RH. São eles: quantidade de pessoas treinadas (porcentagem do público total), número de treinamentos realizados e média de satisfação dos treinamentos. Este último, inclusive, é vinculado às metas semestrais da equipe de T&D, que deve obter nota maior do que 8,5 para que atinjam o objetivo e estejam aptas a receber a divisão de lucros anual da organização.

Quadro 2 - Indicadores utilizados na Empresa A e na Empresa B

Empresa	Indicadores Utilizados
Empresa A	Média de satisfação dos treinamentos
	Participação de colaboradores por área e por negócio
	Absenteísmo
Empresa B	Quantidade de colaboradores treinados
	Número de treinamentos realizados
	Média de satisfação dos treinamentos

Fonte: dados da pesquisa (2015)

A crítica para alguns autores reside no fato de que a existência desses indicadores acaba postergando a formulação de outras medidas que realmente evidenciem os impactos e resultados efetivos. Como é o caso das duas organizações estudadas, as empresas ainda reportam o número de pessoas que ensinaram, as horas de instruções, o número de cursos virtuais realizados, como se fossem resultados. “Essas estatísticas são mensurações de atividade, não de produtividade” (WICK et. al, 2011. p.54). Esses parâmetros podem ser úteis para o processo de treinamento como comparativo de seu trabalho, mas não são suficientes e nem podem ser usados como premissa de aferir os resultados das ações.

Por fim, questionou-se às gestoras sua percepção quanto à satisfação dos gestores e da alta direção sobre os resultados obtidos através das ações de T&D. A Gestora A afirmou que, apesar de ser o ideal, atualmente não existe um processo formal de acompanhamento que busque aferir e compreender a opinião e satisfação dos gestores quanto às mudanças decorridas no desempenho de seus colaboradores ou no desempenho da própria organização. O que de fato existe é um retorno informal em conversas que acabam por evidenciar sua satisfação quanto ao trabalho efetuado.

Na Empresa B, estipulou-se a prática de que a cada conclusão de treinamento, haja o envio de e-mail ao solicitante (gestor) do treinamento dando *feedback* quanto ao resultado da avaliação de reação. Como isto não garantia o retorno da percepção do gestor ao RH, a cada semestre as analistas provocam reuniões para colher impressões e informações quanto a sua satisfação e para ajustar expectativas para o próximo semestre.

5. Considerações e Conclusões

Ciente do novo contexto competitivo, do conflito pelos recursos internos e, portanto, da necessidade de uma atuação assertiva e estratégica, este trabalho tem como objetivo principal pesquisar em que nível as áreas de Treinamento e Desenvolvimento de duas grandes empresas do Rio Grande do Sul avaliam os resultados de seus programas de treinamento. Não há intenção de realizar comparações entre as distintas organizações, mas de compreender como o tema tem sido enfrentado em suas realidades.

Como pode se perceber durante a pesquisa, a primeira empresa - Empresa A - passa por um longo processo de transformação, de uma gestão familiar à profissional. A própria gerência de T&D foi formalizada em decorrência deste processo, uma vez que se compreendeu a necessidade de priorizar ações que dessem condições ao desenvolvimento das novas competências exigidas. A Empresa B possui uma estrutura de T&D consolidada, tanto pelo tempo que já existe, bem como pela abrangência que possui na organização.

Com relação ao objetivo principal deste trabalho, optou-se por utilizar como referência o modelo tradicional de Avaliação de Resultados apresentado por Hamblin (1978). As duas empresas possuem atualmente uma postura muito similar em relação às avaliações. Ambas aplicam em todos os seus treinamentos a avaliação de reação, utilizando seu resultado como um dos indicadores de desempenho da área de T&D (indicador de média de satisfação dos treinandos). Em relação ao segundo nível – o de aprendizagem, não há exigência de aplicação, mesmo que ocasionalmente ocorra. Quanto ao terceiro, quarto e quinto nível, que representam o impacto que as ações possam gerar no indivíduo, na organização e no valor final, respectivamente, ainda não ocorre nenhuma mensuração. Interessante analisar que as duas organizações, mesmo estando em estágios de maturidade bem distintos, tratam o ponto da Avaliação de T&D com muita semelhança. Esta é uma fotografia que retrata bem o que ocorre na prática com a grande maioria das organizações brasileiras e que, como foi possível verificar no decorrer do trabalho, é ratificado pela literatura e pesquisa existentes.

Borges-Andrade (2006) em um de seus estudos elenca algumas justificativas para a realização das avaliações: obter controle, fazer retroalimentação, tomar decisões, tornar pessoas capazes de provocar mudanças, entre outros. Deve-se acrescentar a esta lista, o fato de que uma área de T&D que consiga apresentar resultados na linguagem do negócio, seja por meio do novo desempenho dos colaboradores e organização, seja pelo retorno financeiro que proporciona, conseguirá efetivamente se projetar como contribuidora do negócio, deixando de ser vista apenas como um centro de custo.

As empresas, no geral, não conseguem evoluir em suas avaliações devido a dificuldades comum a todas. Lidar com as demandas existentes no dia-a-dia contando com equipes enxutas, por exemplo, força a priorizarem projetos e tarefas que parecem ter mais urgência, mas que, na maioria dos casos, são meramente operacionais. Outro fator importante é a falta de alinhamento entre as etapas de planejamento e avaliação que tornam a tentativa de mensuração muito onerosa. Além disso, a falta de sistemas que forneçam suporte adequado de informações é bastante

comum. É fato, entretanto, que em virtude de um contexto cada vez mais competitivo e caótico, a decisão de iniciar mensurações que tragam sentido efetivamente não deve ser mais postergada, por questão de sobrevivência como adverte Becker (2001).

A utilização dos indicadores apresentados pelas empresas pesquisadas, se por um lado, contribui como termômetro em relação aos processos e atividades da própria área de T&D, por outro, talvez não seja de expressiva valia para a empresa, pois não exprimem os resultados que o negócio realmente tem necessidade e interesse. Um exemplo simples da insuficiência destes indicadores é o fato de que, inclusive, no formato que estão consolidados hoje não auxiliam na tomada de decisão em relação à realização ou não de treinamentos. Com isso, frente aos gestores, o RH não possui fatos nem dados que justifique efetivamente o custo investido de desenvolver as pessoas.

Por fim, é de extrema importância a aproximação realizada, principalmente no caso da Empresa B, com os gestores incluindo-os no processo de levantamento de necessidades de treinamento e, posteriormente, buscando sua percepção quanto à efetividade dos treinamentos. É fundamental que exista envolvimento dos gestores em todas as etapas (do planejamento à avaliação) para que haja co-responsabilização pelo desenvolvimento das equipes. A relação mais próxima entre as áreas faz com que ambas se tornem parceiras e possuam objetivos comuns. Estabelecer desde o princípio os comportamentos esperados do participante e os resultados esperados para o negócio auxiliam na construção de um caminho mais claro e transparente para todos, onde se sabe o que se deseja alcançar e se estabelece quais são os papéis esperados de cada uma das partes.

Cabe salientar que o intuito com este trabalho não é o de crítica, mas de realmente chamar a atenção de profissionais da área de T&D sobre a necessidade e a urgência de pensar estrategicamente como se posicionar frente à organização. No contexto em que se vive atualmente, o discurso de desenvolvimento em si não se sustenta mais sem a apresentação de resultados tangíveis. Sem isto, o RH voltará a ter seu antigo papel de mero “apoiador” das atividades organizacionais. Para próximos estudos, sugere-se a ampliação da população estudada, bem como a comparação dos resultados obtidos em diferentes centros empresariais do País.

Referências Bibliográficas

ABBAD, G. S.; FREITAS, I. A.; PILATI, R. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Org). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 231-254.

BECKER, Brian E.; HESELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **Gestão Estratégica de Pessoas com “Scorecard”**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**: um guia de operações. São Paulo: Makron Books, 2001.

FREITAS, I. A. et al. Medidas de Impacto de TD&E no Trabalho e nas Organizações. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Org). **Treinamento,**

desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 159-176.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999
GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais:** paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.

HAMBLIN, A. C. **Avaliação e controle do treinamento.** São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

HINRICHS, J. R. Personnel Training. In: DUNETTE, M. D. (Ed.). **Handbook of industrial and organizational psychology.** Chicago: Rand McNally College, 1976.

KIRKPATRICK, D. L. **Evaluation of training.** In: CRAIG, R. L. Training and development handbook. New York: McGraw-Hill, 1976.

LACOMBE, Francisco J. M. **Recursos Humanos:** princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social.** São Paulo: Didática, 1990/1991.

MELO, Marcelo M. Modelos de Avaliação de Resultados na Aplicação de Programas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação para Chefia Gerencial. 2015. Disponível em: <http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/pos-graduacao/trabalhos-academicos/dissertacoes/gestao-e-tecnologia-em-sistemas-produtivos/2015/marcelo-masini-melo.pdf> Acesso em 19 jan 2016.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

MOURÃO, L.; BORGES-ANDRADE, Jairo E.; SALLES, Tatiana J. Medidas de Valor Final e Retorno de Investimento em Avaliação de T&D. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Org). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho:** fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 505-513.

PATRICK, J. **Training Research and Practice.** London: Academic Press, 1992.

PILATI, Ronaldo. História e Importância de T&D. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Org). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho:** fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 159-176.

PILATI, Ronaldo; BORGES-ANDRADE, Jairo E. Construção de Medidas e Delineamentos em Avaliação de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Org). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho:** fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 359-384.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSENBERG, M. J. **E-Learning Strategies for delivering knowledge in the Digital Ages**. New York: McGraw-Hill, 2001.

TANURE, Betania; EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir. **A Gestão de Pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais**, Elsevier, 2007.

TANURE, Betania; EVANS, Paul; CANÇADO, Vera L. **As Quatro Faces de RH: Analisando a Performance da Gestão de Recursos Humanos em Empresas no Brasil**. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n4/03>. Acesso em 30 set 2015.

TEIXEIRA, G.M.; SILVEIRA, A.C; NETO, C.P; OLIVEIRA, G.A. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

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. (Org). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 137-158.

WICK, C.; POLLOCK, R.; JEFFERSON, A. **6Ds: As seis disciplinas que transformam educação em resultados para o negócio**. São Paulo: Évora, 2011.

APÊNDICE A: INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Informações Gerais sobre a Organização

- a) Nome da Empresa: _____
- b) Segmento em que Atua: _____
- c) Nome do Entrevistado: _____
- d) Cargo do Entrevistado: _____
- e) Número Total de Colaboradores: _____

BLOCO A - Área de Treinamento & Desenvolvimento

1. Porcentagem de Colaboradores Atingidos por T&D: _____
2. A área de T&D possui gerência e equipe específica ou está debaixo de um guarda-chuva de Gestão de Pessoas?
3. Quantas pessoas trabalham em T&D (número de colaboradores da equipe)?
4. Qual é o principal motivo de se realizar uma ação de T&D em sua empresa?

5. Que tipos de ações são mais utilizadas pela área de T&D?
6. Como é realizado o Levantamento de Necessidades de Treinamento?
7. Como é estruturada a execução das ações?

BLOCO B - Avaliação de T&D

8. Que tipo de avaliação é aplicada após o treinamento? Algum modelo teórico é utilizado como base?
9. Como se mensura o sucesso da ação?
10. Como se mensura o impacto da ação no desempenho do indivíduo ?
11. Como se mensura o impacto da ação no desempenho da organização?
12. Quais indicadores são utilizados na área de T&D? Em que periodicidade devem ser calculados?
13. Quais indicadores são apresentados ao negócio para demonstrar resultados da área de T&D? Em que periodicidade são apresentados?
14. Qual sua percepção sobre a satisfação do negócio quanto aos resultados apresentados?
15. Os indicadores de T&D são vinculados a algum outro indicador de alguma área? Qual?