

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Paula Mundstock de Miranda

AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO DOS DISTRIBUIDORES
INDEPENDENTES DE UMA EMPRESA DE VENDA DIRETA

Porto Alegre

2011

Paula Mundstock de Miranda

AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO DOS DISTRIBUIDORES
INDEPENDENTES DE UMA EMPRESA DE VENDA DIRETA

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a Dra. Silvia Generali da Costa

Porto Alegre

2011

Paula Mundstock de Miranda

AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO DOS DISTRIBUIDORES
INDEPENDENTES DE UMA EMPRESA DE VENDA DIRETA

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito Final: A

Aprovado em: 09 de dezembro de 2011

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. César Augusto Tejera De Ré – UFRGS

Orientadora - Prof^a. Dra. Silvia Generali da Costa – UFRGS

Dedico este trabalho à memória do meu querido avô Zaluar.

AGRADECIMENTOS

Meus sinceros agradecimentos a todas as pessoas que acreditaram e colaboraram com a realização deste trabalho.

Principalmente, aos distribuidores independentes, a minha orientadora, professora Silvia Generali da Costa e a minha família.

“Todo o bloco de mármore oculta uma obra de arte aguardando apenas pela habilidade do homem. Como o escultor faz milagres com o mármore, assim é a educação para a alma. Ela a liberta.

Somente os homens educados são homens livres. Você não fará uma estátua triturando o mármore com uma marreta, como pela força das armas não se libertará a alma do homem.”

Confúcio

RESUMO

O presente trabalho tem a finalidade de avaliar o treinamento ministrado a uma equipe de distribuidores independentes de uma empresa de venda direta. Para se alcançar os objetivos do trabalho foram construídos, com base no referencial teórico, instrumentos avaliativos que foram aplicados em vários momentos do treinamento. Realizou-se a análise do plano de treinamento, a observação do treinamento, a aplicação de entrevistas e a observação não-participante de um encontro pós-treinamento. O trabalho consistiu em uma pesquisa avaliativa em que foram utilizados a análise interpretativa e o tratamento qualitativo dos dados. Concluiu-se que o treinamento ministrado está adequado na maioria dos aspectos gerais, apoio logístico e desempenho da instrutora. Destacaram-se como fatores problemáticos no treinamento o tempo, tanto o tempo total de duração, quanto a distribuição dele entre a apresentação da instrutora e a participação dos treinandos. Outro fator avaliado como problemático também foi a quantidade de conteúdo escolhida para ser apresentada no treinamento. O estudo objetivou fornecer *feedback* à equipe de distribuidores e à instrutora, principalmente, visto que não existia uma maneira formal e sistemática de avaliação dos treinamentos ministrados. Foi a primeira vez que um treinamento da equipe foi avaliado. Espera-se contribuir, por meio deste trabalho, com o desenvolvimento dos próximos treinamentos, com o aprendizado dos treinandos e com o aperfeiçoamento do desempenho da instrutora.

Palavras-chave: Avaliação de Treinamento. Distribuidores Independentes. Treinamento. Reações dos Treinandos.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Subsistema de TD&E.....	38
Figura 2 - Relação entre a avaliação formativa e a somativa durante a vida de um programa.....	59

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuidores entrevistados.....	92
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
DNT	Diagnóstico de Necessidades de Treinamento
LNT	Levantamento de Necessidades de Treinamento
RH	Recursos Humanos
TD&E	Treinamento, Desenvolvimento e Educação
TLT	Treinamento no Local de Trabalho

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 JUSTIFICATIVA.....	18
3 OBJETIVOS.....	19
3.1 OBJETIVO GERAL.....	19
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
4 A EMPRESA DE VENDA DIRETA XYZ.....	20
4.1 O TREINAMENTO NA EMPRESA DE VENDA DIRETA XYZ.....	20
4.2 SISTEMA DE TREINAMENTO.....	21
4.3 O TREINAMENTO NO ESPAÇO X DOS DISTRIBUIDORES.....	23
4.4 O SUPERVISOR.....	25
4.5 A EQUIPE.....	26
4.6 O DISTRIBUIDOR INDEPENDENTE.....	27
5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	29
5.1 GESTÃO DE PESSOAS.....	29
5.1.1 Modelo de gestão de pessoas.....	30
5.2 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO.....	31
5.3 SUBSISTEMAS DO TREINAMENTO.....	33
5.3.1 Levantamento de necessidades de treinamento.....	34
5.3.2 Planejamento e programação.....	35
5.3.3 Execução do treinamento.....	36
5.3.4 Avaliação do treinamento.....	38
5.3.4.1 Reações.....	42
5.3.4.2 Aprendizado.....	43
5.3.4.3 Comportamento.....	44
5.3.4.4 Resultados.....	45
5.4 METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO.....	46
5.5 PERÍODOS DAS AVALIAÇÕES.....	47
5.5.1 Avaliação antes do treinamento.....	47

5.5.2 Avaliação durante o treinamento.....	48
5.5.3 Avaliação ao final do treinamento.....	50
5.5.4 Avaliação após o treinamento.....	52
5.6 MODELOS DE AVALIAÇÃO.....	54
5.7 MODALIDADES DE AVALIAÇÃO.....	54
5.7.1 Diagnóstica.....	55
5.7.2 Formativa.....	56
5.7.3 Somativa.....	57
5.8 PROGRAMA DE AVALIAÇÃO.....	59
5.8.1 Levantamento ou sondagem.....	60
5.8.2 Planejamento.....	61
5.8.3 Implantação.....	63
5.8.4 Relatório de avaliação.....	63
5.8.5 Divulgação do relatório de avaliação.....	64
5.9 PRESSUPOSTOS E PRINCÍPIOS DA AVALIAÇÃO.....	65
5.9.1 Considerações sobre avaliação de treinamento.....	65
6 METODOLOGIA.....	67
6.1 AMOSTRA.....	69
6.2 PESQUISA AVALIATIVA.....	70
6.3 COLETA DE DADOS: INSTRUMENTOS AVALIATIVOS.....	74
6.3.1 Plano de treinamento.....	74
6.3.2 Observação do treinamento.....	75
6.3.3 Entrevista.....	75
6.3.4 Observação não participante.....	79
6.4 ORGANIZAÇÃO, ANÁLISE, INTERPRETAÇÃO E APRESENTAÇÃO.....	80
6.4.1 Análise Interpretativa.....	81
7 ANÁLISE DOS DADOS.....	83

7.1 ANÁLISE DO PLANO DE TREINAMENTO.....	83
7.2 ANÁLISE DA OBSERVAÇÃO DO TREINAMENTO.....	86
7.3 ANÁLISE DA ENTREVISTA	90
7.4 ANÁLISE DA OBSERVAÇÃO PÓS-TREINAMENTO.....	109
7.5 ASPECTOS GERAIS DO TREINAMENTO.....	113
7.6 INSTRUTORA.....	114
7.7 APOIO LOGÍSTICO.....	116
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	118
8.1 CONCLUSÕES.....	118
8.2 SUGESTÕES.....	122
REFERÊNCIAS.....	126
APÊNDICE A– PLANO DE AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO.....	130
APÊNDICE B – FICHA DE OBSERVAÇÃO (CHECK-LIST).....	135
APÊNDICE C – ENTREVISTA APLICADA AOS DISTRIBUIDORES.....	139
APÊNDICE D – ENTREVISTA APLICADA À INSTRUTORA.....	164
APÊNDICE E – QUADRO DE OBSERVAÇÃO.....	168
APÊNDICE F – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE REAÇÃO.....	170

1 INTRODUÇÃO

A empresa XYZ¹, foco deste estudo, é norte-americana e trabalha com produtos para a nutrição, cuidados pessoais e controle de peso. Existe há mais de 30 anos nos Estados Unidos e há mais de 15 anos no Brasil. Também está presente em outros 76 países. Sua produção é terceirizada em outros lugares. A única fábrica própria fica na China².

É uma das maiores empresas de venda direta no mundo e está entre as líderes mundiais em vendas de produtos de nutrição e controle de peso. No Brasil, é associada à ABEVD – Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas.

Tem sua sede brasileira em São Paulo e centros de distribuição em outras capitais. Trabalha com o sistema de vendas multinível. O modelo multinível é também conhecido como *marketing* de rede. Nele um vendedor vai “construindo uma espécie de pirâmide de vendedores” e, além de ganhar com suas próprias negociações, recebe *royalties* das operações nos níveis abaixo dele.

Quanto à estruturação da empresa, se algum membro desistir e sair da organização, sua estrutura não sofrerá grandes alterações. Se o distribuidor que sair já for supervisor, seus distribuidores em linha descendente (que ele recrutou) serão liderados pelo supervisor desse membro que saiu. Se for somente distribuidor, ele será substituído por outro recrutado. Desta forma, a estrutura fica sempre completa, apenas realizando algumas movimentações. Trata-se de um mecanismo dinâmico, que não é rígido, pois logo consegue recompor-se das ausências de pessoal.

Ela apresenta uma hierarquia entre seus distribuidores. Embora todos os membros sejam denominados distribuidores independentes, eles recebem outra denominação à medida, que vão subindo na escala hierárquica do plano de distribuição da empresa.

¹ O nome verdadeiro da empresa não será citado neste trabalho a pedido da mesma.

² As informações sobre a empresa, constantes neste trabalho, foram retiradas de depoimentos dos distribuidores independentes, materiais impressos, documentos e *site* da empresa.

Neste trabalho foi estudado o treinamento dos distribuidores do primeiro nível da escala (aqueles que ainda não obtiveram uma determinada pontuação para subir para um nível mais elevado da escala hierárquica do plano de distribuição da empresa).

À medida que um distribuidor vai aumentando sua pontuação (medida por meio das vendas, dos recrutamentos e da clientela) e vai atingindo a quantidade necessária de pontos para subir de posto na hierarquia da organização, ele irá mudar sua denominação, sendo que essa alteração irá trazer novas vantagens para ele. Como exemplo, poderá participar de reuniões, treinamentos, palestras e atividades que antes ele não podia, pois a empresa autoriza somente a participação a partir do nível de supervisor em alguns eventos. Além disso, existem possibilidades de ganhar viagens e prêmios. O distribuidor obtém lucro sobre a venda dos produtos que realiza e os supervisores obtêm, também, lucro sobre a venda dos seus distribuidores (informação verbal) ³.

Essa estrutura da organização formada por vários níveis hierárquicos é demonstrada pelo plano de distribuição utilizado pela empresa. Nessa estrutura, o crescimento ocorre para baixo (devido aos novos recrutamentos).

A empresa é uma espécie de “*holding*” com centenas de “microempresas” (nesse caso, são os distribuidores) sob seu comando.

Ela diferencia-se de outras que trabalham com a venda direta porque seus distribuidores podem tanto trabalhar sem ambientes de trabalho fixos (ex: visita a residências e estabelecimentos comerciais), como estabelecer ambientes fixos (chamados espaços dos distribuidores) para receber os clientes como se fossem “lojas”.

Nesses locais são servidas refeições com os produtos da linha nutricional da empresa, são realizados tratamentos estéticos com os produtos da linha de beleza e, também, há realização de palestras, reuniões e demonstrações de produtos.

³ Informação fornecida por distribuidor no espaço X dos distribuidores independentes em Porto Alegre, março de 2011.

Cabe destacar que o espaço dos distribuidores independentes estudado neste trabalho foi denominado de espaço X, pela pesquisadora, para referir-se somente a ele, pois existem muitos espaços de distribuidores da empresa XYZ na cidade.

Os distribuidores são pessoas físicas cadastradas na empresa e que revendem os produtos. São os "colaboradores" da empresa, embora não exista uma relação empregado/empregador. Podem ser distribuidores em tempo parcial ou integral.

Eles trabalham com a revenda dos produtos da empresa XYZ, com o recrutamento de novos distribuidores independentes e com a retenção dos antigos.

Há mais de 100 mil distribuidores da marca no Brasil e mais de 1 milhão no mundo⁴.

Cada distribuidor tem um supervisor que o recrutou e o treinou, mas ele não é obrigado a permanecer trabalhando juntamente com seu supervisor. Existe a opção de trabalhar individualmente ou formar sua própria equipe.

O novo distribuidor entra no grau mais baixo da hierarquia da empresa, constituindo a base da estrutura. À medida que vai recrutando novos distribuidores, conquistando clientes e revendendo produtos sua pontuação vai aumentando e, assim, ele passa para outra posição na hierarquia da empresa.

Eles conduzem seus negócios como empreendedores autônomos (determinando seus próprios horários e objetivos), são responsáveis por suas próprias despesas (aluguel, conta de luz, conta de telefone, água, e outros) e quaisquer outros tributos aplicáveis pela legislação do país, incluindo o recolhimento dos impostos relacionados à atividade de autônomo.

É em meio a esse contexto de relativa autonomia que estão inseridos os distribuidores independentes da empresa. Se por um lado têm o domínio sobre suas atividades, por outro lado o desempenho obtido está sob única e exclusiva responsabilidade deles. Logo, uma importante ferramenta de apoio com que contam é o treinamento.

⁴ Informações retiradas do material impresso da empresa.

Conforme Marras (2007, p.145), treinamento é: “[...] um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

É por meio do treinamento que os distribuidores são inseridos no contexto da empresa, aprendem sobre sua cultura, sobre seus produtos, técnicas de venda, técnicas de como montar o negócio, de como proceder com as vendas, de como vender, de como organizar-se financeiramente e outras.

O treinamento é constante e prepara os novos distribuidores para trabalharem em equipes nos espaços (“lojas”) ou individualmente.

Quanto às formas de recrutamentos dos novos distribuidores, elas são realizadas por meio de anúncios em revistas, panfletos, distribuídas pessoalmente ou de forma direta (quando estão realizando uma venda).

Sobre cada pessoa que for recrutada o recrutador ganha uma percentagem sobre as vendas e atividades que esse novo distribuidor realizar. Logo, há um forte interesse para que o novo distribuidor obtenha êxito em suas atividades, pois assim seu recrutador também irá ganhar uma percentagem.

Essa relação forma um vínculo entre o recrutador e o recrutado, ou seja, o êxito de um depende muito do sucesso que o outro tiver. Cria-se uma relação bastante forte entre o recrutamento e o treinamento.

Forma-se uma relação de colaboração, em que o recrutador tem interesse em treinar bem seus recrutados para que eles possam realizar as atividades de forma plena e correta.

Em relação aos treinamentos existe, também, uma questão que preocupa os distribuidores, principalmente os encarregados de ministrá-los, que é conhecer o desempenho do treinamento que realizaram. Os números de vendas, de clientes conquistados e de recrutamentos realizados fornecem um incerto retorno, porque podem ser influenciados por outros fatores que não têm relação com o treinamento, embora ele afete diretamente esses fatores.

Assim, surge a preocupação em estudar a implantação de um sistema de avaliação de treinamento e responder ao seguinte questionamento: Qual a melhor maneira de avaliar o treinamento dos distribuidores independentes da empresa de venda direta XYZ estabelecidos no espaço X?

2 JUSTIFICATIVA

O treinamento é de grande relevância para a organização, pois pode afetar de maneira direta os números de vendas realizadas, de clientes conquistados e de recrutamentos realizados. Além disso, tais fatores podem, também, contribuir com a representatividade da parcela que a empresa ocupa no mercado de venda direta de produtos de nutrição e controle de peso.

A ausência de formas de avaliar o treinamento é um problema para os encarregados em ministrá-los, pois eles desconhecem o desempenho que tiveram como instrutores e desconhecem, também, os efeitos que o treinamento teve em seus alunos. Ou seja, os instrutores não sabem o que precisa ser aperfeiçoado, o que pode ser eliminado e o que pode permanecer como está. Essa falta de conhecimento acerca do desempenho que o treinamento obteve gera um alto grau de insegurança tanto para os que recentemente iniciaram a atividade de ministrar treinamentos quanto para os que já a fazem há mais tempo. É muito importante que exista um *feedback* para que eles possam avaliar os treinamentos que estão ministrando.

Parte do sucesso deles depende do desempenho da sua equipe, e uma equipe bem instruída que recebeu um bom treinamento irá desempenhar melhor suas atividades, trazendo um retorno maior para seus componentes e para seu supervisor.

Este trabalho visa, a partir do conhecimento das práticas de treinamento aplicadas pela supervisora do espaço X, avaliar o treinamento ministrado por ela aos seus distribuidores e disponibilizar um instrumento de avaliação para os futuros treinamentos. Os resultados obtidos no trabalho serão disponibilizados ao grupo de interesse composto por distribuidores e a supervisora, responsável pelos treinamentos.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Propor um plano de avaliação para o treinamento ministrado pela supervisora aos distribuidores independentes do espaço X.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar e analisar o sistema atual de treinamento;
- b) avaliar o treinamento dado pela supervisora aos distribuidores;
- c) propor sugestões ao treinamento.

4 A EMPRESA DE VENDA DIRETA XYZ

É crescente a tendência mundial sobre bem-estar pessoal. Tal tendência remete a uma conscientização das pessoas sobre a saúde de uma forma holística e a busca por um modo de vida saudável.

A procura por alimentos funcionais, suplementos nutricionais, alimentos *diet/light*, tratamentos estéticos, terapias alternativas, cessação do fumo, academias de ginásticas e outros tratamentos para a saúde é um reflexo dessa tendência.

Essa procura por formas de manter a boa saúde, o máximo de tempo possível, impulsiona também a produção de produtos que mantenham a juventude, proporcionem bem-estar, preservem e melhorem a aparência, prolonguem a vida e previnam doenças.

É neste contexto em que a empresa XYZ insere-se. Ela oferece para as pessoas produtos que auxiliam na alimentação saudável e na qualidade de vida.

A empresa XYZ trabalha, principalmente, com os produtos para o controle de peso e estilo de vida saudável e com o *marketing de rede* por meio dos distribuidores independentes.

Os produtos da empresa dividem-se em produtos para nutrição interna – para substituição de refeição e suplementos nutricionais – e nutrição externa – para rosto, corpo e banho.

4.1 O TREINAMENTO NA EMPRESA DE VENDA DIRETA XYZ

O treinamento é um fator muito importante na empresa. Tal é a relevância dele na cultura da mesma que consta, nos regulamentos, como um dever dos supervisores ministrarem treinamentos aos seus novos e antigos distribuidores, mesmo não existindo uma relação de empregado/empregador.

Após ser recrutado, o novo distribuidor deverá participar de treinamentos básicos sobre a empresa, sobre os produtos e sobre o modo de trabalhar. Há treinamentos que ocorrem com periodicidade semanal, mensal, trimestral e outras.

Somente depois de conseguir alcançar posições mais elevadas no plano de hierarquia da organização (que classifica os distribuidores conforme a pontuação atingida referente às vendas e recrutamentos realizados) é que os distribuidores podem participar de treinamentos mais específicos e maiores, como exemplo: treinamentos de liderança, *workshops* e treinamentos estratégicos.

Aos níveis iniciais da hierarquia da empresa, os treinamentos disponibilizados são mais simples e fornecidos pelos supervisores.

4.2 SISTEMA DE TREINAMENTO

Na visão da empresa XYZ, é fundamental desenvolver e investir em treinar seus distribuidores, pois o sucesso da organização depende disso também.

É por meio dessas práticas que os distribuidores irão conseguir gerir suas equipes de forma adequada, realizar vendas, divulgar a empresa e, conseqüentemente garantir o funcionamento, a continuidade e a manutenção da organização.

O treinamento é realizado por meio de eventos e materiais de *marketing* e ferramentas que incluem um *site* para os distribuidores. Os programas de treinamentos são simples e são renovados e aprimorados constantemente. Eles também fornecem orientações para a aplicação de padrões de conduta ética a todos os distribuidores da empresa⁵.

Conforme depoimento de um distribuidor⁶: “*O treinamento ajuda, a saber, lidar com o público, ele ensina sobre os produtos, como recrutar, como cadastrar, como saber falar, como conduzir um evento e como realizar palestras.*”

⁵ Informações retiradas do material impresso da empresa.

⁶ Informação fornecida por distribuidor no espaço X dos distribuidores independentes em Porto Alegre, março de 2011.

Os programas de treinamento da empresa dividem-se em:

1. Treinamentos presenciais:

- a) reuniões: em que são apresentados os produtos e a empresa;
- b) jantares: em que são apresentados novidades, informações sobre produtos e sobre a empresa;
- c) cursos: com instrução sobre produtos, técnicas de venda, técnicas de administração, controle financeiro, técnicas de desinibição e oratória;
- d) seminários: dois dias (geralmente nos finais de semana) de treinamento sobre novidades da empresa e seus produtos com realização de jantares e festas;
- e) *workshops*: para supervisores sobre diversos assuntos;
- f) capacitações: para os distribuidores;
- g) encontros nos fins de semana: para abordar assuntos sobre liderança.

Os treinamentos maiores, geralmente só para supervisores, são caracterizados pela descontração e por utilizarem recursos como: música, ambientes bem iluminados, histórias motivadoras e recursos audiovisuais como vídeos. Os palestrantes desses treinamentos são membros da empresa, geralmente aqueles que alcançaram grande posição e sucesso nela.

2. Treinamentos virtuais:

- a) vídeos disponíveis no *site* da empresa: treinamentos disponíveis 24 horas por dia, sete dias da semana no *site* da empresa.

Sobre o uso de recursos audiovisuais no treinamento, Bohlander, Snell e Sherman (2005, p.151) consideram:

Outras tecnologias, como CDs, videodiscos e mais recentemente DVD, levam além a tecnologia audiovisual, fornecendo aos treinandos capacidade interativa. Os estudantes podem acessar qualquer segmento do programa de instrução, o que é extremamente útil para a instrução individualizada [...].

Complementarmente aos treinamentos, são utilizados os seguintes recursos: CDs sobre produtos; DVDs sobre os produtos, sobre a empresa e sobre técnicas de motivação; catálogos de produtos; revista oficial da empresa com informações, dicas e matérias referentes a novidades e acontecimentos.

4.3 O TREINAMENTO NO ESPAÇO X DOS DISTRIBUIDORES

Os treinamentos, fundamentalmente, têm como objetivos orientar os distribuidores em como fazer recrutamentos e em como revender e oferecer os produtos corretamente.

A maioria dos treinamentos realiza-se nos centros de capacitação que são os próprios espaços dos distribuidores independentes.

O treinamento estudado foi ministrado por uma supervisora (que também é instrutora) ao seu grupo de seis distribuidores no espaço X em Porto Alegre. Ele tem, conforme o plano, a duração de três horas e é ministrado com a periodicidade de uma vez por semana.

Este treinamento é direcionado aos distribuidores dos níveis iniciais da escala hierárquica da organização. Utilizou-se o tipo de treinamento presencial e com aula expositiva como método de instrução. Contou-se com o recurso audiovisual de um aparelho de projetor, uma tela para projeção de *slides* e um *notebook*.

Conforme Carvalho e Nascimento (1993, p. 216): “[...] o método expositivo consiste na apresentação oral de um determinado assunto, com base numa exposição programada, destinando-se tanto ao treinamento individual como à formação em grupo.”

Sobre este tipo de treinamento Bohlander, Snell e Sherman (2005, p.150) acrescentam: “[...] Esse método presta-se especialmente ao treinamento nas áreas em que as informações possam ser apresentadas em palestras, demonstrações, filmes e *videoteipes*, ou por meio de instrução por computador.”

O conteúdo apresentado em uma semana não é o mesmo apresentado na outra, logo os conteúdos dos treinamentos são independentes.

O treinamento é realizado no mesmo lugar onde os distribuidores realizam suas atividades diárias. Por tratar-se de um ambiente conhecido pelos distribuidores e por toda a equipe já se conhecer há bastante tempo, trabalhando no mesmo ambiente, o treinamento apresentou um aspecto mais descontraído e de caráter mais informal.

Ele foi realizado, à noite, após o expediente das atividades dos distribuidores.

O público dele é formado por antigos distribuidores (os que são há mais tempo) e por novos distribuidores (que são há apenas alguns meses). Os mesmos treinamentos são fornecidos, pela supervisora, a todos. Aos distribuidores recentes alguns treinamentos de introdução à atividade são fornecidos em separado, mas esses não foram analisados neste estudo.

Os distribuidores não são obrigados a comparecer aos treinamentos, eles têm essa livre escolha.

O assunto é avisado anteriormente a eles para que possam optar se irão assisti-lo ou não. Conforme a instrutora (informação verbal)⁷, é grande o índice de presença dos distribuidores. A maioria comparece assiduamente.

Outro tipo de treinamento utilizado pelos distribuidores, mas que como não será foco do estudo, será apenas mencionado e consiste no treinamento no local de trabalho do distribuidor. O supervisor acompanha o distribuidor na realização das atividades práticas deste e vai ensinando-o conforme as necessidades demandadas. Esse tipo para Bohlander, Snell e Sherman (2005) é de longe, o método mais comumente usado para treinamento.

O TLT tem a vantagem de fornecer experiências práticas sob as condições de trabalho normais. À medida que o tempo se torna um recurso fundamental – e o “treinamento *just-in-time*” é mais necessário –, o TLT é visto por alguns como, o meio mais efetivo de, potencialmente, facilitar o aprendizado no local de trabalho.

⁷ Informação fornecida pela supervisora no espaço X dos distribuidores independentes em Porto Alegre, abril de 2011.

Cabe destacar, novamente, que somente um espaço de distribuidores independentes e seu programa de treinamento foram analisados neste trabalho e que pelo fato de existirem muitos espaços de distribuidores na cidade, sendo que este constitui uma realidade em específico, alguns pontos e características dele e do seu sistema de treinamento podem não se aplicar à realidade de outros espaços que ministram treinamentos também. Pois, conforme normativo da empresa, o supervisor tem a possibilidade de escolher a melhor forma de treinar os distribuidores de sua linha descendente.

4.4 O SUPERVISOR

Assim que um distribuidor recruta e cadastra alguém ele passa a ser seu supervisor, devendo instruir o novo membro sobre as atividades de um distribuidor.

Cada distribuidor que um supervisor recruta é um novo membro da “organização” que ele vai formando. Embora não exista relação de empregado/empregador. Quanto mais distribuidores forem recrutados e permanecerem na “organização” do supervisor, mais retorno financeiro este terá. Pois a cada venda que um distribuidor realiza, uma porcentagem vai para seu supervisor também.

Os supervisores têm a responsabilidade de providenciar programas de educação e treinamento aos distribuidores, de modo a prepará-los para que atuem de acordo com os padrões éticos da empresa. Isto poderá ser feito através de sessões de treinamento, de manuais, guias escritos ou recursos audiovisuais⁸.

O supervisor é responsável pelo treinamento adequado dos distribuidores independentes que recrutou no que diz respeito aos produtos e à sua utilização, ao plano de vendas e *marketing*, às normas de conduta e demais regras, regulamentos e diretrizes aplicáveis aos distribuidores.

⁸ Informações retiradas de material impresso da empresa.

O supervisor pode pedir assistência a seu distribuidor supervisor em linha ascendente (aquele que o recrutou), mas a responsabilidade primordial é dele.

Ele deverá treinar a sua equipe regularmente, seja promovendo ou organizando reuniões regulares, teleconferências ou por meio de comunicações enviados por *fax* ou pelo correio. Além disso, ele deverá, também, fazer o acompanhamento de seus distribuidores, sendo o treinamento uma forma de acompanhá-los.

É dever do supervisor ensinar seus distribuidores em linha descendente (aqueles que ele recrutou) sobre a demonstração e o uso adequado dos produtos, sobre o uso correto da literatura e materiais de venda.

Além disso, deve ensiná-los a como treinar seus próprios distribuidores.

O supervisor deverá criar e manter um relacionamento independente com seus distribuidores. Ele pode e deve auxiliá-los, treinando e educando sobre os produtos e a atividade de distribuidor.

Entretanto, ele não pode interferir nas atividades deles e não pode também sugerir ou desenvolver uma relação de empregado/empregador com eles.

Ao distribuidor cabe escolher a melhor maneira de treinar seus distribuidores, pois possui grande liberdade de escolha para o modo de aplicação do treinamento, como por exemplo, do lugar, do conteúdo, e de como avaliar o seu treinamento.

Destaca-se em relação ao último item citado a inexistência de formas de avaliar os treinamentos na equipe estudada. Logo, visando o desenvolvimento e o aprimoramento desse e dos futuros treinamentos, é fundamental que a última etapa, a avaliação, seja realizada.

4.5 A EQUIPE

Não existe um número exato de pessoas que possam compor uma equipe na empresa. A equipe utilizada como referência para a realização deste trabalho é formada por sete componentes, todos distribuidores e uma supervisora.

Não há uma divisão clara de tarefas entre o grupo, sendo que todos realizam as mesmas atividades, porém o treinamento e as atividades de comando (organização da equipe, intervenção em conflitos, solução de dúvidas e problemas) são realizados apenas pela supervisora.

Quatro membros da equipe possuem outro emprego paralelo e os outros três, inclusive a supervisora, dedicam-se exclusivamente à atividade de distribuidor independente.

Cabe salientar, que cada um tem plena liberdade de escolha em relação à forma como prefere trabalhar, se em conjunto ou individualmente. O que se pode perceber é a existência de uma grande preferência pelo trabalho em equipe, fato que pode ser explicado pela cultura da empresa que o valoriza bastante. A convivência diária e a sociabilidade entre os distribuidores são também bastante incentivadas.

4.6 O DISTRIBUIDOR INDEPENDENTE

Os distribuidores independentes conduzem seus negócios como empreendedores autônomos, eles podem escolher seus horários e objetivos de trabalho, sendo responsáveis por seus próprios gastos e despesas. Não são empregados e nem representantes da empresa ou de outro distribuidor⁹.

Devido a esse tipo de relacionamento comercial existem distribuidores que se dedicam exclusivamente à atividade e outros que possuem outro emprego paralelo a ela.

Como citado anteriormente, os distribuidores têm a livre escolha de estabelecer suas atividades no lugar em que preferir. Há os que estabelecem o espaço dos distribuidores¹⁰ na própria casa, outros alugam ou compram imóveis para isso e existem também os que trabalham sem um espaço físico, atendendo a domicílio.

⁹ Informações retiradas de documentos da empresa.

¹⁰ Locais como se fossem “lojas” para receber os clientes. Nesses locais são servidas refeições com os produtos da linha nutricional da empresa, são realizados tratamentos estéticos com os produtos da linha de beleza e, também, há realização de palestras, reuniões e demonstrações de produtos, além da realização de treinamentos.

Algumas das atividades que eles realizam são: apresentação do catálogo de produtos; apresentação da sua própria pasta de apresentação com informações sobre a empresa; realização gratuita de avaliação de bem-estar com seus clientes para melhor direcioná-los sobre quais produtos devem optar; demonstrações dos produtos da empresa; aconselhamento e orientação sobre produtos e acompanhamento de clientes.

5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica sobre o processo de avaliação de treinamento.

Inicialmente, será apresentada a base conceitual sobre o processo de ensino-aprendizagem. Posteriormente, o tema avaliação será apresentado em etapas, nas quais serão abordadas as metodologias avaliativas que, por sua vez, servirão, em uma análise posterior, de embasamento para a construção de um instrumento de avaliação para o treinamento dos distribuidores da empresa de venda direta XYZ do espaço X.

5.1 GESTÃO DE PESSOAS

Conforme Fischer (2002) gestão de pessoas significa orientação e direcionamento de um agregado de interações humanas.

Para o mesmo autor, embora a gestão de pessoas abranja, acima de tudo, determinado padrão de atitudes e posturas que caracterizam o convívio humano na organização, é possível decompô-la em elementos menos abstratos. Os componentes formais de um modelo de gestão de pessoas se definem por princípios, políticas e processos que interferem nas relações humanas no interior das organizações.

A gestão de pessoas procura ressaltar o caráter da ação – a gestão e seu foco de atenção: as pessoas. Embora os conceitos de administração e de gestão sejam utilizados como sinônimos, em geral considera-se *gestão* uma ação na qual há menor grau de previsibilidade do resultado do processo a ser gerido (FISCHER, 2002).

5.1.1 Modelo de gestão de pessoas

Entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Por meio desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham (FISCHER, 2002).

Em relação ao desempenho que se espera das pessoas no trabalho e o modelo de gestão correspondente, Fischer (2002) considera que esses são determinados por fatores internos e externos ao contexto organizacional. Dentre os fatores internos, destacam-se o produto ou serviço oferecido, a tecnologia adotada, a estratégia de organização do trabalho, a cultura e a estrutura organizacional. Quanto aos fatores externos, a cultura de trabalho de dada sociedade, sua legislação trabalhista e o papel conferido ao Estado e aos demais agentes que atuam nas relações de trabalho vão estabelecer os limites nos quais o modelo de gestão de pessoas poderá atuar.

Para Dutra (2002), o modelo de gestão de pessoas é uma “lente” que nos ajuda a enxergar a realidade em sua totalidade e complexidade.

Quanto ao modelo de gestão de pessoas, Dutra (2002, p.52) considera:

[...] o modelo de gestão deve oferecer um conjunto de conceitos e referenciais que nos ofereçam a um só tempo condições de compreender a realidade organizacional e os instrumentos para agir nessa realidade a fim de aprimorá-la.

5.2 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO

O processo de ensino-aprendizagem é hoje, nas organizações, uma questão fundamental e decisiva para o desenvolvimento e manutenção da maioria delas.

Conforme Pilati (2006), o estudo do processo ensino-aprendizagem sempre foi essencial para o desenvolvimento das organizações e hoje ele é um meio importante para que elas atinjam seus objetivos.

Quanto aos termos relacionados ao processo de ensino-aprendizagem (informação, instrução, formação, treinamento, desenvolvimento e educação), serão apresentadas definições visando esclarecer as diferenças e a abrangência desses processos.

Para os autores Abbad e Vargas (2006) informação consiste em módulos ou unidades organizadas de informações e conhecimentos, disponibilizados em diferentes meios como portais, links, textos impressos, bibliotecas virtuais, banco de dados, materiais de apoio a aulas, folhetos e similares.

Já, instrução para esses mesmos autores é a forma mais simples de estruturação de eventos de aprendizagem, envolvendo a definição de objetivos e a aplicação de procedimentos instrucionais. É utilizada para transmissão de conhecimentos, habilidades e atitudes simples e fáceis de transmitir ou desenvolver por meio de eventos de curta duração. Os materiais utilizados são cartilhas, manuais, roteiros, aulas e similares, podendo, em alguns casos, serem auto-instrucionais.

Quanto à formação, o autor Gil (2001, p. 122) considera-a como sendo:

O processo que visa proporcionar a qualificação necessária para o desempenho de determinada atividade profissional. Pode ocorrer em diferentes níveis, conforme a qualificação requerida; por exemplo: profissões de nível médio e profissões de nível superior. Tradicionalmente, a formação profissional tem sido atribuição das escolas. Entretanto, nos tempos atuais muitas são as empresas que proporcionam formação profissional, até mesmo de nível superior.

Em relação ao treinamento, Abbad e Vargas (2006, p.144) consideram-no como:

Eventos educacionais de curta e média duração compostos por subsistemas de avaliação de necessidades, planejamento instrucional e avaliação que visam melhoria do desempenho funcional, por meio de criação de situações que facilitem a aquisição, a retenção e a transferência da aprendizagem para o trabalho. A documentação completa de um evento educacional dessa natureza contém a programação de atividades, textos, exercícios, provas, referências e outros recursos.

Para Pilati (2006) treinamento pode ser definido como:

[...] uma ação tecnológica controlada pela organização, composta de partes coordenadas, inseridas no sistema organizacional, calcada em conhecimentos advindos de diversas áreas, com a finalidade de (a) promover a melhoria de desempenho; (b) capacitar para o uso de novas tecnologias e (c) preparar para novas funções (PILATI, 2006, p.160).

Com essa definição de Pilati (2006), pode-se perceber que o treinamento visa, diferentemente de outros processos de ensino-aprendizagem, capacitar as pessoas em um curto período de tempo para o uso de novas tecnologias e para assumir novas funções.

Sobre treinamento, o autor Marras (2000, p. 145) considera que: “O treinamento produz um estado de mudança no conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um.”

Outro conceito que cabe ser exposto nessa exposição é o de desenvolvimento.

Há um consenso entre os autores Abbad e Vargas (2006) e Gil (2001) quanto à definição de desenvolvimento como sendo o conjunto de experiências de aprendizagens não necessariamente relacionadas ao cargo que a pessoa ocupa atualmente, mas, sim, ao seu crescimento pessoal. Nesse contexto, o desenvolvimento visa desenvolver em longo prazo conhecimentos, habilidades e atitudes que poderão ser requeridas em cargos futuros.

Em relação à educação, para os autores Abbad e Vargas (2006, p. 145) esse conceito consiste em:

Programas ou conjuntos de eventos educacionais de média e longa duração que visam à formação e qualificação profissional contínuas dos empregados. Incluem cursos técnicos profissionalizantes, cursos de graduação, cursos de pós-graduação “*latu sensu*” (especialização) e “*stricto sensu*” (mestrado profissional, mestrado acadêmico ou doutorado).

Para sintetizar as abordagens conceituais expostas nesta sessão sobre os processos de ensino-aprendizagem, Gil (2001) considera que, embora existam grandes diferenças entre treinamento, desenvolvimento e outros processos direcionados à capacitação, todos eles são processos voltados à aprendizagem, ou seja, significam mudanças no comportamento das pessoas, por meio da incorporação de novos conhecimentos, habilidades e atitudes. Todos esses processos são desenvolvidos pelas empresas sob a forma de programas e, geralmente, apresentam-se ordenados numa sucessão de fases: diagnóstico, prescrição, execução e avaliação.

5.3 SUBSISTEMAS DO TREINAMENTO

Conforme os autores (FERREIRA; FORTUNA; TACHIZAWA, 2006; MARRAS 2000), o programa de treinamento divide-se em quatro etapas:

- a) levantamento de necessidades de treinamento;
- b) planejamento e programação;
- c) execução do treinamento;
- d) avaliação do treinamento.

5.3.1 Levantamento de necessidades de treinamento

Também denominado de diagnóstico de necessidades de treinamento e desenvolvimento por alguns autores como Gil (2001).

Gil (2001, p.123) define esta etapa: “[...] como o processo que tem como objetivo identificar as carências de indivíduos e grupos para a execução das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos da organização”.

O Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT) também deve envolver o levantamento das potencialidades individuais e grupais que deverão ser desenvolvidas.

Ainda, para o autor Gil (2001) o LNT é concebido como uma pesquisa que se desenvolve em três níveis:

- a) análise organizacional: Identificação dos níveis de eficiência e eficácia da organização para determinar as formas de treinamento que poderão contribuir para sua elevação;
- b) análise das tarefas: Identificação das atividades que constituem as tarefas bem como dos requisitos pessoais necessários para seu desempenho eficaz;
- c) análise dos recursos humanos: Identificação, junto aos colaboradores, dos níveis de conhecimento, habilidades e atitudes requeridas para a execução das tarefas que executam.

Sobre esta etapa do treinamento, Marras (2000) considera que o LNT é o primeiro passo do sistema de TD&E. É a partir dele que iniciam as demais ações do “que” e “como” fazer e é por seu intermédio que são conhecidas e ajustadas as carências existentes entre o que a organização necessita e o que os colaboradores têm a oferecer.

Há um consenso, entre os autores pesquisados, de que o LNT é o ponto de partida do processo de treinamento. Será a partir da identificação das necessidades existentes que será planejado e organizado todo o treinamento.

5.3.2 Planejamento e programação

Após o levantamento de necessidades, passa-se ao planejamento das atividades de treinamento.

Cabe destacar que, nesta etapa do treinamento, é recomendado que se realize também o planejamento do programa de avaliação que será utilizado no treinamento.

A elaboração dos dois conjuntamente atribuirá maior coerência para a avaliação e facilitará a atividade do avaliador.

Sobre o planejamento, Gil (2001, p.129) considera:

O planejamento é um processo desenvolvido com base na realidade fornecida pelo diagnóstico que visa proporcionar com a máxima eficácia possível o desencadeamento das ações necessárias para o alcance dos objetivos pretendidos. Do planejamento decorrem documentos. Os mais importantes são os projetos e os planos.

Para Marras (2000), o planejamento é fundamental pelo papel integrador que tem. Realiza a ligação entre as políticas e diretrizes e as ações formais e informais que regem as relações organizacionais.

O autor ainda coloca que é atribuído ao planejamento organizar as prioridades entre o necessário e o possível, conforme os recursos disponíveis e as necessidades gerais.

A esta etapa do processo de treinamento, Marras (2000) confere a responsabilidade por analisar as ações consideradas prioritárias e necessárias para serem implementadas em módulos de aprendizagem, conforme o planejamento realizado.

5.3.3 Execução do treinamento

A execução do treinamento “[...] envolve o binômio instrutor/aprendiz e a relação instrução/aprendizagem” (FERREIRA; FORTUNA; TACHIZAWA, 2006, p. 225).

Quanto a essa relação, Marras (2000) considera que quanto mais proximidade existir entre os treinandos e o instrutor, maior será a identificação entre o discurso e a prática. Existirá, assim, um ambiente mais propício para um melhor entendimento entre ambas as partes.

Cabe ressaltar que, na execução do treinamento, existe a possibilidade de implementar diferentes tipos de treinamento. Serão abordados, nesta sessão, apenas os tipos de treinamento utilizados pelos distribuidores da empresa XYZ. São eles:

1. treinamento de integração (visa a adaptar o novo distribuidor à organização);
2. treinamento técnico-operacional (visa a capacitar o distribuidor para o desempenho de tarefas específicas).

Quanto aos recursos utilizados nos treinamentos, os mais utilizados são:

- a) *slides*;
- b) filmes de vídeo;
- c) computador;
- d) sistemas de áudio;
- e) televisão.

Esses e outros recursos são normalmente utilizados para complementar sessões de exposição oral, visando facilitar o entendimento e oferecer opções de assimilação diferenciadas para os treinandos (MARRAS, 2000).

Ainda, para Marras (2000, p.157): “[...] a execução do treinamento é a aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização”.

Duas das grandes preocupações da área de TD&E com a execução do treinamento são com a qualidade da aplicação dos módulos e com a eficiência dos resultados.

Em relação às técnicas utilizadas, nesta etapa do treinamento, há uma grande variedade em relação ao contexto do treinamento, ao objetivo do treinamento, ao grupo de treinandos e a outros fatores (MARRAS, 2000).

São muitas as técnicas aplicadas ao treinamento, mas serão destacadas apenas as duas mais usadas pelos distribuidores da empresa XYZ:

- a) aula expositiva;
- b) palestra.

Quanto à aula expositiva, Marras (2000, p. 158) coloca que:

O instrutor repassa oralmente a um grupo de treinandos os conhecimentos necessários ao saber. É uma técnica exigida em praticamente todas as ocasiões de treinamento; porém, é um instrumento limitado quanto à abrangência didática e, normalmente, é utilizado em conjunto com outras técnicas.

Em relação à palestra, Marras (2000) destaca também que esta técnica é utilizada para apresentar aos treinandos a opinião ou o conhecimento de uma pessoa em especial. O palestrante, geralmente, é alguém que domina profundamente um assunto e que foi convidado (ou contratado) para que os treinandos possam conhecer e debater com ele detalhes do tema.

5.3.4 Avaliação do treinamento

A avaliação do treinamento é a última etapa do treinamento, entendido como um conjunto de etapas interdependentes entre si.



Figura 1- Subsistema de TD&E

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

Marras (2000, p.159) define com precisão esta etapa do treinamento como sendo “[...] a última etapa do processo de treinamento. Tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparativamente àquilo que foi planejado e esperado pela organização”.

São muitas as definições conceituais sobre avaliação do treinamento, elemento fundamental para levantar informações sobre o sistema de treinamento como um todo.

Serão abordadas, nesta sessão, algumas das definições com o intuito de proporcionar uma análise, traçar paralelos e destacar pontos divergentes entre elas.

Para Milioni (2001, p.2): “[...] avaliar significa submeter algo a um processo de análise normalmente determinado por parâmetros concretos ou referenciais”.

Já, para Pilati (2006, p.169) a avaliação de treinamento: “[...] diz respeito a uma ação sistemática de coleta de informações para viabilizar a emissão de um julgamento sobre a efetividade de TD&E nas organizações”.

Fontes (1975) considera a avaliação de treinamento sob dois aspectos.

No primeiro, o treinamento é visto como um instrumento da direção e tem por fim verificar os seus resultados na consecução dos objetivos da organização.

No, segundo, o indivíduo é visto como objeto do treinamento, busca a verificação dos resultados decorrentes das modificações do comportamento e da atitude dos colaboradores.

Gil (2001, p. 139) expõe a dificuldade encontrada pela avaliação no processo de treinamento:

A avaliação constitui um dos aspectos mais críticos do treinamento. Por ser uma atividade delicada e complexa, costuma ser relegada a segundo plano, quando não deliberadamente rejeitada. Entretanto, só a partir da avaliação é que se pode saber se o treinamento atingiu seus objetivos.

Para Silva (1992), a avaliação é um processo capaz de proporcionar “*feedback*” quanto à eficácia de programas e métodos de ensino.

Para a mesma autora, a avaliação:

- a) realiza-se em função de objetivos claramente definidos;
- b) fornece informações úteis para a tomada de decisões com relação aos treinandos e com relação a projetos e programas de treinamento;
- c) é um processo contínuo, sistemático e integral (julga o treinando em todos os domínios do seu comportamento).

Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006) atribuem à avaliação a finalidade de:

[...] verificar como foi executado o treinamento e qual o desempenho obtido, seja em termos organizacionais e de recursos humanos, seja de tarefas e operações. Trata-se de comparar os objetivos pretendidos com os resultados efetivamente alcançados (FERREIRA; FORTUNA; TACHIZAWA, 2006, p.226).

Conforme os mesmos autores Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006), a avaliação deve considerar dois aspectos principais:

- a) determinar até que ponto o treinamento produziu as modificações de comportamento pretendidas;
- b) verificar se o treinamento guarda relação com o cumprimento das metas estabelecidas.

Quanto aos objetivos centrais de um processo de avaliação, Castro (2001, p.78) considera:

- a) determinar em que extensão o programa permitiu que os participantes dominassem o conteúdo do treinamento;
- b) identificar se os métodos e os meios de treinamento ajudaram os participantes a atingir os objetivos de aprendizado;
- c) avaliar quanto do conteúdo do treinamento, incluindo conhecimento e habilidades recém-adquiridos, foi transferido para os comportamentos no trabalho;
- d) determinar se os resultados do treinamento contribuíram para o cumprimento das metas da empresa.

Sobre avaliação, Schaan (2001) considera:

A avaliação sistemática é o processo de identificar, obter e proporcionar informação útil e descritiva sobre algo que está sendo julgado, promovendo sua compreensão, determinando o seu valor e/ou o seu mérito, tendo em vista a tomada de decisões e a solução de problemas (SCHAAN, 2001, p.13).

Conforme Kirkpatrick e Kirkpatrick (2006) a avaliação subdivide-se em quatro dimensões: reações, aprendizagem, comportamento e resultados. Outro modelo, conhecido como CIPP de Stufflebeam (1978), também apresenta quatro níveis de avaliação (contexto, insumo, processo e produto).

Já, Hamblin (1978) divide o processo de avaliação em cinco níveis, são eles: de reação, de aprendizado, de comportamento, de avaliação de valores e de avaliação de resultados finais.

Cabe salientar que, neste trabalho, será utilizada a abordagem de Kirkpatrick e Kirkpatrick (2006).

Em relação aos níveis, também denominados critérios por alguns autores, Bohlander, Snell e Sherman (2005, p.159) consideram:

Alguns desses critérios são mais fáceis de medir que outros, mas cada um deles é importante, no sentido de que fornece informações diferentes sobre o sucesso dos programas. A combinação desses critérios favorece o quadro total do programa de treinamento e ajuda os gerentes a decidir onde estão as áreas-problemas, o que deve ser mudado no programa e se convém ou não continuar com determinado programa.

Reiterando a divisão da avaliação em níveis (ou critérios), Milioni (2001, p.2) coloca: “[...] avaliar o treinamento não é um evento isolado, e sim um processo que se desdobra em tantas fases quanto mais complexa for a natureza do projeto, programa ou evento de treinamento”.

Complementando a colocação de Milioni (2001), Luckesi (2005, p.150) considera:

A avaliação é um mecanismo subsidiário do planejamento e da execução de um treinamento. É uma atividade subsidiária e estritamente articulada com a execução. É uma atividade que não existe em si mesma. Ela só faz sentido na medida em que serve para o diagnóstico da execução e dos resultados que estão sendo buscados e obtidos. A avaliação é um instrumento auxiliar da melhoria dos resultados.

Pode-se perceber que existe um consenso entre os autores quanto à característica da avaliação não ser um evento isolado, ou seja, ela depende das outras etapas do treinamento. Ela não existe em si mesma, é apenas uma etapa do processo educacional.

Os autores Hernandez (2000) e Haydt (2006) introduzem o aspecto reflexivo e interpretativo da avaliação no contexto do treinamento.

Para o primeiro autor, a avaliação, como reflexão sobre tudo o que ocorre no treinamento, revisa as ocorrências, no momento em que as mesmas aparecem, norteando e desencadeando decisões futuras de continuidade dos processos exitosos ou de complementação ou reestruturação de aprendizagens inconclusas ou equivocadas.

Para o segundo, a avaliação é um julgamento ou uma apreciação sobre alguém ou alguma coisa, tendo como base uma escala de valores. Assim, a avaliação consiste na coleta de dados quantitativos e qualitativos e na interpretação desses dados com base em critérios previamente definidos.

Logo, a avaliação é um processo interpretativo, consiste em um julgamento baseado em padrões ou critérios.

5.3.4.1 Reações

Conforme o modelo de Kirkpatrick e Kirkpatrick (2006), o primeiro nível avaliativo é o das reações.

Para Marras (2000), neste nível busca-se a reação dos treinandos em relação ao módulo de treinamento aplicado ao seu conteúdo, ao instrutor e às condições em que o módulo foi exposto (local, ambiente, suporte logístico e outros).

Gil (2001, p.140) complementa Marras (2000) com a seguinte colocação: “[...] neste nível, avalia-se a percepção do treinando em relação ao conteúdo do treinamento, metodologia adotada, atuação do instrutor, carga horária, material instrucional, aplicabilidade etc.”.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2005, p.160) é relevante a oportunidade de já ser realizado neste nível um “*feedback*” para o processo, contribuindo, futuramente, com os próximos níveis avaliativos:

Uma das abordagens mais simples e mais comuns para se estimar o valor do treinamento é avaliar as reações do participante. Os treinandos satisfeitos terão mais probabilidade de concentrar-se nos princípios do treinamento e utilizar as informações no trabalho. Os participantes, entretanto, podem fazer mais do que lhe dizer se gostaram ou não de um programa. Eles podem dar *insights* para o conteúdo e as técnicas que acharam mais úteis. Podem criticar os instrutores ou dar sugestões sobre as interações dos participantes, “*feedback*” e outros.

Para Gil (2001) avalia-se a percepção do treinando em relação ao conteúdo do treinamento, metodologia adotada, atuação do instrutor, carga horária, material instrucional, aplicabilidade e outros fatores.

A avaliação das reações visa conhecer a opinião do grupo de treinandos sobre o treinamento nos seus mais diversos aspectos, desde a adequação do conteúdo até a eficiência das atividades de apoio, passando pelo desempenho docente e a qualidade dos recursos didáticos utilizados. Serve de “*feedback*” para o aprimoramento dos programas de treinamento (FERREIRA; FORTUNA; TACHIZAWA, 2006).

Para Fontes (1975), nesta fase é avaliada a maneira como os treinandos “sentiram” o treinamento ao qual foram submetidos. Não se considera a aquisição de conhecimentos, mas, somente, o grau em que os treinandos aceitaram o programa.

É consenso entre os autores, abordados nesta sessão, que este nível avaliativo refere-se à percepção e à reação dos treinandos em relação ao treinamento em todos os seus componentes (metodologia, apoio logístico, carga horária, atuação do instrutor e outros).

5.3.4.2 Aprendizado

A avaliação de aprendizado consiste em verificar, praticamente, o que foi assimilado durante o treinamento e comparar aos resultados que se alcançaram antes do treinamento (MARRAS, 2000).

Neste nível de avaliação são aplicados os instrumentos avaliativos de testagem dos conhecimentos e habilidades dos treinandos.

Sobre avaliação de aprendizagem, Bohlander, Snell e Sherman (2005, p.160) consideram:

Além do que os participantes pensam sobre o treinamento, pode ser uma boa idéia ver se eles realmente aprenderam alguma coisa. Os testes de conhecimentos e habilidades efetuados antes de iniciar um programa de treinamento oferecem uma linha de base sobre o treinandos que pode ser medida novamente após o treinamento para determinar se houve aprimoramento.

Para Gil (2001), cabe destacar que o aprendizado não envolve apenas a aquisição de novos conhecimentos, mas também o aprimoramento de habilidades e o desenvolvimento de atitudes.

Fontes (1975) complementa a proposição de Gil (2001) sobre a aprendizagem, com a seguinte colocação: “Verifica-se nesta fase, em termos quantitativos, até que ponto os conhecimentos foram assimilados pelos treinandos, isto é, se eles realmente aprenderam as teorias, as técnicas e os métodos de trabalho ensinados.”

Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006) consideram a avaliação de aprendizado como a forma de avaliação mais conhecida, por ser utilizada desde a escola primária.

Trata-se de verificar o quanto foi assimilado durante o processo de ensino-aprendizagem.

5.3.4.3 Comportamento

O seguinte nível avaliativo apresenta um maior grau de complexidade do que os anteriores. Quanto ao maior grau de complexidade deste nível, Marras (2000, p.161) considera que:

A ‘avaliação do comportamento’ é o processo avaliativo mais complicado devido à dificuldade imediata de comprovar a mudança e pela própria subjetividade em estimar os resultados obtidos. Em muitas ocasiões, o treinando ‘gostou’ do módulo e demonstra que aprendeu, porém, o seu comportamento no local de trabalho não muda [...]

Bohlander, Snell e Sherman (2005) reiteram a imutabilidade comportamental do treinando no ambiente de trabalho, mesmo após ter participado do treinamento.

Gil (2001, p.141) destaca as dificuldades encontradas na avaliação do comportamento:

A avaliação neste nível nem sempre tem sido desenvolvida a contento. Primeiro, porque ela não ocorre logo após o treinamento; exige que o treinando tenha voltado a desempenhar as atribuições de seu cargo. Depois, porque requer o depoimento de seu superior imediato, que muitas vezes não está preparado para emitir um julgamento objetivo acerca do comportamento do treinando no cargo. E, finalmente, porque algumas vezes a empresa não oferece condições para que os conhecimentos obtidos sejam postos em prática.

Pode-se inferir da exposição dos autores pesquisados que este nível de avaliação caracteriza-se por apresentar um grau de complexidade maior do que os outros já abordados. Logo, as dificuldades encontradas neste nível são proporcionais ao grau de complexidade apresentado por ele.

5.3.4.4 Resultados

O último nível avaliativo do modelo de Kirkpatrick e Kirkpatrick (2006) procura verificar até que ponto o treinamento produziu as modificações desejadas e se os resultados obtidos contribuíram, de fato, para os objetivos da organização (FERREIRA; FORTUNA; TACHIZAWA, 2006).

Para Marras (2000, p.162) a avaliação de resultados é:

[...] a comparação que se faz levando-se em conta as metas organizacionais, que deveriam registrar, no período pós-treinamento, melhorias, tais como: redução do absenteísmo (faltas), da rotatividade, otimização das relações intergrupais, otimização da qualidade etc.

Já, Gil (2001, p.142) ressalta o grau de complexidade apresentado neste nível:

A avaliação em nível de resultados tem por objetivo verificar em que medida o treinamento provocou as mudanças pretendidas pela organização. Constitui, naturalmente, atividade bastante complexa, pois é muito difícil separar os efeitos do treinamento dos efeitos de outros eventos e atividades.

O aumento da produtividade, a redução de queixas do colaborador, a redução dos custos e dos desperdícios e a lucratividade são alguns dos indicadores baseados em resultados utilizados na avaliação do treinamento no nível de resultados (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

5.4 METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO

Schaan (2001) propõe uma metodologia avaliativa sistemática. Para essa autora, a avaliação sistemática é uma avaliação formal, oposta às apreciações causais e intuitivas, ou seja, uma avaliação sistemática. Este tipo de avaliação é metódica e relacionada ao processo de treinamento.

Cabe salientar que as metodologias não são definitivas, a aplicação de cada uma depende, essencialmente, do contexto da organização e de cada situação em específico.

A abordagem do autor Kirkpatrick e Kirkpatrick (2006) sobre a divisão em quatro etapas do processo de avaliação é fundamental para a consistência desse processo.

Pode-se inferir que para cada subdivisão do processo de avaliação é proposta um método específico de avaliar. É importante salientar que o contexto que se está avaliando deve ser considerado. Assim, cabe ao avaliador analisar as especificidades da situação.

Conforme Muritiba (2006) é necessário, primeiramente, analisar as necessidades de avaliação da empresa; e então, adotar uma ou mais ferramentas; ou ainda adaptar as ferramentas existentes às necessidades da organização.

Muritiba (2006) faz outra colocação sobre a avaliação, que essa deve ser feita utilizando-se o ferramental mais adequado aos objetivos propostos pela empresa, podendo-se, também, inferir esses objetivos pelo treinamento.

5.5 PERÍODOS DAS AVALIAÇÕES

Os níveis avaliativos (reações, aprendizado, comportamento e resultados) devem ser realizados em determinadas partes do treinamento. Nesta sessão, serão apresentados os momentos do treinamento em que são recomendadas as realizações das avaliações dos níveis abordados anteriormente. Será utilizada a metodologia da autora Schaan (2001) em que é proposta a realização da avaliação em quatro momentos diferentes do treinamento: antes, durante, ao final e após.

Cabe destacar que as realizações das avaliações de reação, de aprendizagem, de comportamento e de resultado podem ocorrer em vários momentos do treinamento.

Não há um momento fixo e obrigatório para a realização delas. Cabe ao avaliador decidir qual o momento mais adequado para realizá-las. O que irá diferenciar essas avaliações são os objetivos que elas visam avaliar e os instrumentos que são utilizados para isso.

5.5.1 Avaliação antes do Treinamento

Conforme Schaan (2001) é bastante relevante iniciar a avaliação de treinamento antes dele iniciar.

A realização da avaliação antes do treinamento poderá contribuir com os seguintes objetivos:

- a) verificar as reais necessidades de treinamento;
- b) analisar as possibilidades de sucesso do plano de treinamento;
- c) diagnosticar o nível de conhecimento e o domínio das habilidades dos treinandos.

Nesta fase recomenda-se avaliar o plano de treinamento. A avaliação do plano significa analisar a estratégia criada para resolver as questões relacionadas ao treinamento, denominadas de “necessidade de treinamento”.

A avaliação do plano de treinamento é importante, conforme a autora Schaan (2001, p.80), por que:

[...] possibilita firmar uma convicção de que realmente o plano elaborado é a solução adequada para atender à necessidade de treinamento, oferecendo às pessoas indicadas as condições para a aquisição daqueles conhecimentos capazes de provocar as mudanças de desempenho e alcançar os resultados desejados. De fato, pode antecipar o sucesso ou o fracasso do treinamento. Permite, por meio de uma análise consistente, concluir sobre suas possibilidades de êxito.

Os objetivos da avaliação do plano de treinamento são:

- a) verificar se o plano apresenta os elementos principais à sua compreensão;
- b) verificar a consistência interna do plano;
- c) concluir sobre a consistência, relevância e adequação do plano à necessidade de treinamento à qual se destina.

Para avaliar o plano de treinamento, recomenda-se utilizar um questionário que deve ser respondido pelo instrutor do treinamento. Nesse instrumento ele avaliará previamente questões relativas aos objetivos, aos conteúdos, à metodologia e a outras questões relativas ao treinamento que será aplicado.

5.5.2 Avaliação durante o treinamento

Sobre realizar a avaliação durante o treinamento, a autora Schaan (2001) considera que:

A avaliação do Treinamento durante a sua realização é a avaliação de acompanhamento e do controle entre o que foi planejado e o que está sendo realizado. Trata-se, pois de uma avaliação de “processo”, cujo propósito é obter contínua informação sobre todos os aspectos que afetam o treinamento, tendo em vista a tomada de decisões sobre sua continuidade ou reformulações, se necessário (SCHAAN, 2001, p.86).

Realizar a avaliação neste momento do treinamento justifica-se pela necessidade de controle da execução do plano de treinamento e pela oportunidade de intervenção, se for o caso, enquanto o processo se desenvolve. Assim, assegura-se o sucesso do treinamento, não sendo permitido que determinados fatores impeçam o alcance dos objetivos propostos (SCHAAN, 2001).

A mesma autora propõe a possibilidade de realizarem-se ajustes e melhorar os aspectos que não estão correspondendo ao que foi planejado. Dessa forma, os treinandos serão beneficiados com um programa que atenda às suas reais necessidades.

Os objetivos da avaliação neste momento são:

- a) investigar o “plano em ação”;
- b) verificar a eficiência do desempenho dos instrutores;
- c) acompanhar o aproveitamento dos treinandos;
- d) determinar o nível das condições da realização do treinamento e a influência de fatores facilitadores e restritivos;
- e) fazer correções no treinamento.

Quanto aos fatores que são avaliados, Schaan (2001) considera também:

- a) a execução do plano de treinamento;
- b) as condições do treinamento e o apoio logístico;
- c) o desempenho do instrutor;
- d) o aproveitamento dos treinandos;
- e) a coordenação do treinamento.

A avaliação durante o treinamento é importante porque possibilita a comparação entre o que fora planejado e o que realmente está acontecendo, favorecendo a introdução de melhorias.

Nesta fase da avaliação, poderão ser utilizados vários instrumentos avaliativos, tais como (SCHAAN, 2001):

- a) questionário aplicado aos treinandos para avaliarem o plano de treinamento;
- b) “*check-list*” quanto à avaliação do apoio logístico do treinamento para os instrutores responderem;
- c) “*check-list*” respondido pelo instrutor relativo às condições do treinamento que ele desenvolve;
- d) escala de avaliação numérica para ser usada na observação do desempenho do instrutor que deverá ser respondida pelos treinandos;
- e) ficha de avaliação do desempenho do instrutor respondida pelos treinandos;
- f) ficha de observação da participação dos treinandos respondida pelo instrutor;
- g) auto-avaliação relativa à participação no treinamento respondida pelos treinandos;
- h) tabela de controle do instrutor da participação dos treinandos no treinamento.

5.5.3 Avaliação ao final do treinamento

A avaliação final é a que se realiza ao término do treinamento, consiste em uma ocasião rica em dados por parte de todos os sujeitos envolvidos. É a avaliação mais conhecida e a mais usada (SCHAAN, 2001).

Quanto à importância da realização, a autora considera que por meio desta avaliação é permitido julgar o mérito do programa, suas contribuições para as pessoas e para a empresa, o quanto os treinandos aprenderam, como foi o papel do instrutor, a adequação do plano, os recursos e as circunstâncias do treinamento.

Schaan (2001, p.106) considera que:

A pesquisa de vários itens é necessária para permitir conclusões sobre os resultados cognitivos e administrativos, sobre a eficiência do treinamento e sobre as perspectivas de mudança de comportamento no trabalho. A partir daí, tendo em vista o processo de melhoria constante, decisões são tomadas, assim como são encaminhadas as providências administrativas cabíveis: decisões sobre a repetição do treinamento com outros grupos, sobre o aperfeiçoamento do programa, sobre a necessidade de outras ações de aprendizagem com alguns participantes ou sobre a seleção de pessoas.

Esta etapa da avaliação tem como objetivos (SCHAAN, 2001):

- a) avaliar as aprendizagens dos treinandos;
- b) identificar os progressos dos treinandos;
- c) levantar a opinião dos treinandos sobre as condições do treinamento;
- d) pesquisar o grau de aceitação do instrutor pelos treinandos;
- e) estabelecer relações entre as reações, a participação, o nível de aprendizagem e os objetivos do treinamento;
- f) dar “*feedback*” aos treinandos;
- g) concluir sobre a eficiência do plano;
- h) concluir sobre a competência do instrutor.

Os objetos da avaliação nessa fase são: o plano de treinamento, as condições do treinamento, o apoio logístico, o desempenho do instrutor, o aproveitamento dos treinandos (aprendizagens, sentimentos, opiniões e participação) e a coordenação do treinamento (SCHAAN, 2001).

São utilizados os seguintes instrumentos avaliativos (SCHAAN, 2001):

- a) questionário sobre o desenvolvimento do plano de treinamento respondido pelos treinandos;
- b) auto-avaliação do instrutor quanto ao seu desempenho no treinamento;
- c) “*check-list*” para avaliação do apoio logístico respondido pelo instrutor;
- d) “*check-list*” para avaliação das condições de treinamento respondido pelo instrutor;

- e) questionário para avaliar o desempenho do instrutor respondido pelos treinandos;
- f) auto-avaliação dos treinandos sobre sua participação e aproveitamento no treinamento;
- g) questionário para coletar a opinião dos treinandos sobre suas reações, desenvolvimento do plano e apoio logístico.

5.5.4 Avaliação após o treinamento

Sobre a realização desta avaliação, Schaan (2001) coloca que:

Para se chegar aos resultados, é preciso concluir, primeiro, se ele provocou mudanças no desempenho do participante em seu cargo, pela aplicação dos conhecimentos assimilados. Se isso ocorreu, então cabe investigar se essa mudança foi significativa a ponto de produzir impacto na equipe, no setor, no departamento ou, mesmo, na empresa como um todo (SCHAAN, 2001, p. 123).

Os objetivos nessa etapa, conforme Schaan (2001) são:

- a) averiguar a transferência de conhecimentos para a prática no trabalho;
- b) identificar as variáveis facilitadoras e restritivas a essa transferência;
- c) verificar as mudanças ocorridas no desempenho do funcionário que participou do treinamento;
- d) identificar e comprovar, se possível, os resultados e as repercussões ocasionados pelo treinamento;
- e) concluir se a situação posterior ao treinamento é melhor do que a anterior.

Nesta avaliação, visa-se avaliar a mudança de comportamento no cargo e os resultados obtidos.

Quanto à mudança de comportamento Schaan (2001, p.130) considera que:

A mudança de comportamento do funcionário em suas funções, após a realização do treinamento, pode ser avaliada por ele mesmo, pelo seu gestor, pelo coordenador do treinamento/avaliação e, em determinadas situações, pelo instrutor, clientes, ou outras pessoas indicadas, através das técnicas: auto-avaliação, observação, entrevista, questionário, análise e, em alguns casos, também o teste de conhecimentos/habilidades.

É utilizado, nesta etapa, o encontro pós-treinamento, que se realizado pode dispensar o uso de outros instrumentos avaliativos.

Sobre este encontro, Schaan (2001, p.131) também considera que:

É uma oportunidade de reflexão entre os treinandos e o instrutor sobre as experiências do grupo, no período imediatamente após o treinamento. Os treinandos têm a oportunidade de fazer uma auto-avaliação dos seus conhecimentos atuais e compará-los à época que precedeu o treinamento. A partir daí, analisar o processo de transferência de conhecimentos para a prática, os fatores que facilitaram essa passagem, assim como aqueles que a dificultaram ou até impediram. Também, para o instrutor esse encontro é enriquecedor na medida em que ele pode avaliar o grau de aproveitamento dos treinandos e obter “*feedback*” importante sobre a execução do seu Plano de Treinamento, identificando possíveis alterações para a próxima realização. Possibilita ainda a troca de experiências, idéias e sugestões no grupo, sendo um novo momento de aprendizagem e motivação.

Se esse encontro não ocorrer, outros instrumentos deverão ser utilizados para avaliar esta etapa. Eles são:

- a) auto-avaliação dos treinandos quanto à mudança de comportamento;
- b) observação do treinamento por meio de um “*check-list*” respondido pelo supervisor;
- c) ficha de observação descritiva do comportamento do treinando respondida por seu supervisor;
- d) entrevista realizada pelo coordenador do treinamento com o treinando;
- e) “*check-list*” (roteiro de ações) do supervisor para sua própria conferência e acompanhamento.

5.6 MODELOS DE AVALIAÇÃO

A avaliação em TD&E pode ser classificada em dois modelos, segundo Pilati (2004):

- a) genéricos: descrevem conjuntos de variáveis relacionadas aos processos de TD&E, como o modelo de Kirkpatrick e Kirkpatrick (2006) e Hamblin (1978), e geralmente influenciam a pesquisa e a atuação profissional no campo, oferecendo quadros de referência para compreensão dos fenômenos relacionados a esses processos;
- b) específicos: se baseiam em modelos genéricos e são construídos com o objetivo de testar relações entre um conjunto de variáveis específicas e determinados resultados de TD&E no nível individual, no de grupo de trabalho, ou nos níveis organizacionais.

5.7 MODALIDADES DE AVALIAÇÃO

A avaliação, também, pode ser classificada em três modalidades, dependendo de sua função: diagnóstica, formativa e somativa.

5.7.1 Diagnóstica

Conforme Sant'anna (2009, p.33), a avaliação diagnóstica:

Visa determinar a presença ou ausência de conhecimentos e habilidades, inclusive buscando detectar pré-requisitos para novas experiências de aprendizagem. Permite averiguar as causas de repetidas dificuldades de aprendizagem.

Segundo Sant'anna (2009), a avaliação diagnóstica constitui-se em uma sondagem, em uma projeção e em uma retrospectiva da situação de desenvolvimento do treinando, dando-lhe elementos para verificar o que aprendeu e como aprendeu.

É uma etapa do processo educacional que tem por objetivo verificar em que medida os conhecimentos anteriores ocorreram e o que se faz necessário planejar para solucionar dificuldades encontradas.

É importante que esta avaliação ocorra no início de cada treinamento, pois a variável tempo pode favorecer ou prejudicar as trajetórias subseqüentes, caso não se faça uma reflexão constante, crítica e participativa.

Para Silva (1992), esta avaliação deve ocorrer em dois momentos: antes e durante o processo de instrução. Esta avaliação tem por funções verificar se o treinando possui determinadas habilidades básicas, tidas como pré-requisitos para a nova aprendizagem e determinar que objetivos de um treinamento já foram dominados pelo treinando.

Para Soeiro e Aveline (1982), a avaliação diagnóstica recebe um grau de abrangência maior em detrimento de outras modalidades avaliativas:

A avaliação diagnóstica, de grande valia quando aplicada na etapa inicial da avaliação, distingue-se das outras duas modalidades avaliativas por se fundamentar na metodologia científica do diagnóstico e por mobilizar vários especialistas e outras fontes de informação científica. (SOEIRO; AVELINE, 1982, p.39).

Haydt (2006) salienta a importância da avaliação diagnóstica em relação ao auxílio que ela fornece ao instrutor para determinar quais são os conhecimentos e habilidades que devem ser retomados antes de introduzir novos conteúdos previstos no planejamento.

5.7.2 Formativa

Conforme Sant'anna (2009), a avaliação formativa é realizada com o propósito de informar o instrutor e o treinando sobre o resultado da aprendizagem, durante o desenvolvimento do treinamento. Ela localiza deficiências na organização do ensino-aprendizagem, de modo a possibilitar reformulações no mesmo e assegurar o alcance dos objetivos.

É chamada formativa no sentido que indica como os treinandos estão se modificando em direção aos objetivos.

Tem como funções: Informar os treinandos e o instrutor sobre os resultados que estão sendo alcançados durante o desenvolvimento das atividades, melhorar o ensino e a aprendizagem e localizar deficiências e insuficiências no desenvolvimento do ensino-aprendizagem para eliminá-las.

A avaliação formativa ocorre durante o processo de instrução; inclui todos os conteúdos importantes de uma etapa da instrução; fornece “*feedback*” ao treinando, do que aprendeu e do que precisa aprender; fornece “*feedback*” também ao instrutor, informando-o quanto às falhas dos treinandos e quanto a aspectos da instrução que devem ser modificados (métodos, conteúdos e outros).

Esta modalidade de avaliação apresenta como corolários o atendimento às diferenças individuais dos treinandos e a prescrição de medidas alternativas de recuperação das falhas de aprendizagem; pode constituir-se em fonte de motivação para o treinando, na medida em que é particularmente adequada para mostrar-lhe que atingiu ou quase atingiu o domínio esperado em determinada etapa de instrução (SILVA, 1992).

Para Soeiro e Aveline (1982, p. 38): “[...] a avaliação formativa busca basicamente identificar insuficiências em aprendizagens iniciais necessárias à realização de outras aprendizagens. Indica como os alunos estão se modificando em direção aos objetivos previstos”.

Hernandez (2000) atribui as seguintes características à avaliação formativa:

- a) interativa: envolve as pessoas relacionadas ao ato de conhecer;
- b) qualitativa: verifica o nível e não a quantidade do saber;
- c) compartilhada: operacionaliza-se através das notícias e informações comunicadas sobre o processo;
- d) dialógica: implica trocas interpessoais e dessas com o conhecimento.

Haydt (2006) reitera a função da avaliação formativa e considera os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) como objetivos centrais a serem alcançados por meio da realização do treinamento:

[...] a função da avaliação formativa é verificar se os objetivos estabelecidos para a aprendizagem foram atingidos. Seu propósito fundamental é verificar se o treinando está conseguindo dominar gradativamente os objetivos previstos, expressos sob a forma de conhecimentos habilidades e atitudes (CHA). Assim, a avaliação formativa contribui para o aperfeiçoamento do treinamento, fornecendo ao instrutor dados para adequar seus procedimentos de ensino às necessidades dos treinandos. Tendo por base a análise dos resultados da avaliação, o instrutor pode melhorar a qualidade do treinamento, adequando os métodos e técnicas de ensino às características dos treinandos, isto é, às necessidades, ao ritmo e à bagagem cognitiva deles (HAYDT, 2006, p.293).

Scriven (1967) caracteriza o processo avaliativo formativo como a contínua coleta de dados durante o processo de desenvolvimento do sistema instrucional, a fim de obter informações que o validem e/ou que indiquem as correções a serem efetuadas nele.

5.7.3 Somativa

A terceira modalidade de avaliação é denominada somativa. Sobre esta modalidade, Scriven (1967) considera na avaliação somativa, o objetivo de obter informações para avaliar um programa já desenvolvido, visando verificar a capacidade deste de produzir resultados.

Silva (1992) tem outra abordagem em relação à avaliação somativa. Para a autora, esta avaliação ocorre ao final da instrução com a finalidade de verificar o que o treinando efetivamente aprendeu; inclui os conteúdos mais relevantes e os objetivos mais amplos do período de instrução; visa à atribuição de notas e certificados; serve, com relação a cursos subsequentes, para determinar o ponto de partida do ensino e para estimar o desempenho do treinando; fornece também “*feedback*” ao treinando (informando-o quanto ao nível de aprendizagem alcançado); presta-se à comparação de resultados obtidos com diferentes treinandos, métodos e materiais de ensino.

A avaliação somativa é também chamada de classificatória ou tradicional. Seu propósito é o de classificar os alunos ao final de um módulo ou curso, segundo níveis de aproveitamento. Os resultados são traduzidos em notas (graus) ou conceitos.

Conforme Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004, p.47): “[...] a avaliação somativa realiza-se e torna-se pública para dar aos responsáveis pela tomada de decisões do programa e aos consumidores potenciais julgamentos do valor ou mérito do programa em relação a critérios importantes [...]”.

Cabe destacar que os públicos e os usos da avaliação formativa e da somativa são muito diferentes. Na primeira, o público é a equipe do programa. Na segunda, os públicos são consumidores potenciais (treinandos, instrutores, colaboradores, gestores, fontes de financiamento, supervisores, a equipe do programa e outros). A grande diferença entre essas duas avaliações consiste nas decisões a que elas levam.

A avaliação formativa leva a tomadas de decisões sobre o desenvolvimento do programa, já a avaliação somativa leva a decisões relativas à continuidade do programa, a seu encerramento, a sua ampliação, a sua adoção e a outras decisões.

Tanto a avaliação formativa quanto a avaliação somativa são fundamentais devido às decisões necessárias durante o desenvolvimento de um programa para melhorá-lo e fortalecê-lo e, depois que esse se estabilizou, para julgar seu valor final ou determinar seu futuro (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004).

Essas duas modalidades de avaliação são as mais discutidas porque são as mais aplicadas para avaliar os programas de treinamento.

A separação dessas duas modalidades de avaliação é difícil de realizar-se. Elas estão muito interligadas.

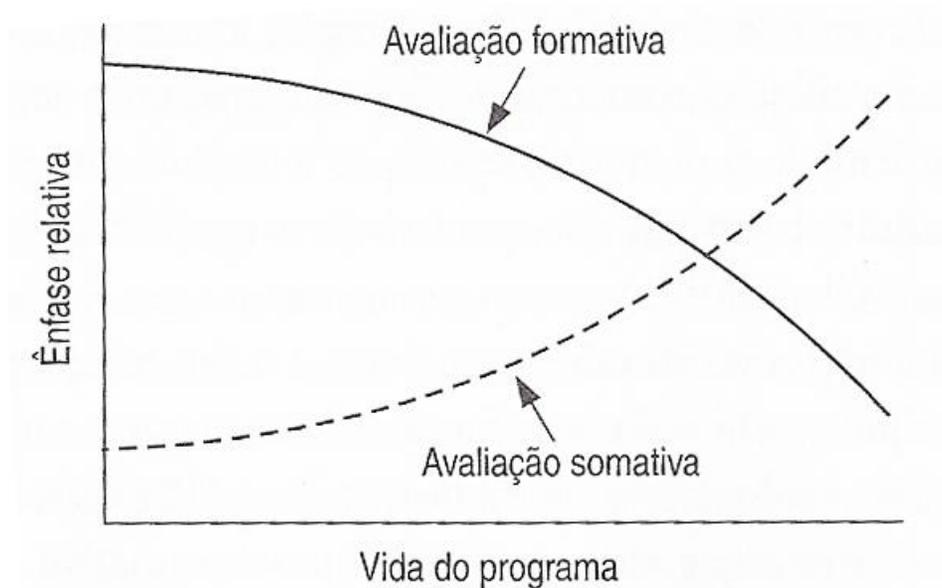


Figura 2 – Relação entre a avaliação formativa e a somativa durante a vida de um programa

Fonte: Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004, p.49)

Para Borges-Andrade (2006, p.344): “A avaliação somativa se refere ao processo de planejar, obter e analisar informações visando fornecer subsídios úteis para decidir sobre a adoção ou rejeição de um programa ou evento isolado de TD&E [...]”.

5.8 PROGRAMA DE AVALIAÇÃO

É consenso entre os autores pesquisados que todo o processo avaliativo deve ser realizado com base em um programa. Sobre o programa de avaliação, as autoras Soeiro e Aveline (1982) consideram que:

O programa de avaliação educacional pode ser entendido como uma listagem de procedimentos e atividades a serem desenvolvidos na avaliação do currículo escolar ou pode ser visto numa perspectiva mais dinâmica, isto é, como um meio de contribuir para o progresso do contexto sócio-econômico-cultural com seus ritmos de mudanças e níveis de educação, e ainda, para um maior enriquecimento pessoal, tanto dos que avaliam como dos que são avaliados, em termos de competência, atitudes e valores (SOEIRO; AVELINE, 1982, p.60).

Um programa de avaliação é criado em três fases, conforme Soeiro e Aveline (1982):

- a) fase do levantamento ou sondagem;
- b) fase do planejamento;
- c) fase da implantação do programa.

As mesmas autoras colocam a seguinte consideração sobre a interdependência das fases de um programa de avaliação:

Essas fases não são estanques, sem abertura para as fases seguintes. São interdependentes e quase sempre se acham presentes em todo o processo de elaboração do programa. Assim, no planejamento e na implantação podem ocorrer novos levantamentos, determinados pelas necessidades destas fases ou pelas dificuldades práticas surgidas durante o trabalho (SOEIRO; AVELINE, 1982, p.60).

Às fases de criação do programa de avaliação são acrescentadas mais duas, conforme Schaan (2001): a fase de elaboração do relatório de avaliação e a fase de divulgação do relatório de avaliação.

5.8.1 Levantamento ou sondagem

Esta fase consiste em uma investigação das atuais condições do programa de avaliação em vigor.

A respeito das informações nesta fase considera-se:

Os dados ou informações dessa fase, geralmente, se prendem: à orientação educacional, à eficiência dos instrutores, às características da população-alvo, à qualidade do ensino, à qualidade e adequação dos recursos, procedimentos didáticos, e recursos materiais e a outros dados não previstos, mas que surgem durante a investigação como elementos significativos. Esses levantamentos são contínuos e sistemáticos e envolvem também a análise e a crítica das informações e dados coletados (SOEIRO; AVELINE, 1982, p.61).

Nesta fase, o avaliador deve explorar, profundamente, a natureza do problema na análise das fases iniciais do projeto. Os resultados desse tipo de análise podem das informações úteis para dirigir o treinamento ao público-alvo por meio dos métodos adequados e com acompanhamento do trabalho.

Na elaboração do programa de avaliação, cabe destacar a importância de buscar informações em várias fontes (pesquisar necessidades, interesses e prioridades dos gestores, instrutores, treinandos e outros), porque essas informações constituirão a base para a construção de um programa avaliativo para o treinamento.

5.8.2 Planejamento

Após a realização da fase de levantamento de informações, inicia-se a fase do planejamento do programa de avaliação, também denominado plano de avaliação.

Sobre o plano de avaliação, Schaan (2001, p.22) define:

O Plano de Avaliação é o documento em que são registradas as decisões sobre as principais questões referentes à avaliação, em um momento anterior ao início do treinamento. Ele permite uma visualização abrangente de todas as questões importantes da avaliação. A partir daí, eles podem orientar todas as ações a serem realizadas, direcionar a obtenção de dados úteis para as conclusões sobre os resultados do treinamento e garantir o efetivo controle da avaliação.

Conforme Soeiro e Aveline (1982), o planejamento envolve:

- a) formulação dos objetivos de avaliação do programa;
- b) análise das áreas de conhecimento e dos procedimentos de ensino;
- c) determinação das modalidades de avaliação que se pretende utilizar;
- d) seleção dos procedimentos de avaliação mais adequados à realidade do que se tem em vista;
- e) introdução de planos inovadores;

- f) consideração dos recursos humanos e materiais, indispensáveis durante a fase de implantação;
- g) previsão dos impactos em potencial sobre a efetivação do programa;
- h) avaliação do programa resultante por especialistas ou mestres em avaliação ou medidas educacionais.

Cabe salientar, no planejamento da avaliação, a preocupação com a análise de custo. A avaliação sem referências a custos pode ser conveniente para os que planejam o programa de avaliação e para os instrutores em geral, mas não para a empresa.

Cada instrutor pode fazer o orçamento do seu programa de avaliação em termos de:

- a) matérias: papel, tinta, material desperdiçado, fotocópias e outros;
- b) pessoal;
- c) tempo gasto na preparação do material, na aplicação e análise dos levantamentos, na aplicação e correção de provas e na comunicação dos resultados.

Esta conscientização dos custos diretos e indiretos do programa de avaliação é de grande valor para a empresa e para o próprio instrutor. Essas medidas são recomendadas para avaliações de pequenos programas de treinamento, em que esses fatores são mais simples de serem mensurados e calculados.

Haydt (2006) complementa esta sessão trazendo a relação entre a formulação dos objetivos e a definição dos objetos a serem avaliados. Para a autora, há uma estreita relação entre a avaliação e a definição de objetivos, porque avaliar é basicamente comprovar se os resultados desejados foram alcançados, isto é, verificar até que ponto as metas previstas foram atingidas.

Logo, é a partir da elaboração do plano de avaliação que se estabelece o que e como julgar os resultados do treinamento. Por isso, os objetivos devem ser formulados claramente, para que possam ser um guia seguro na indicação do que avaliar e na escolha e elaboração dos instrumentos mais adequados de avaliação.

Assim, o processo de avaliação começa com a definição dos objetivos. Portanto, para se válida, a avaliação deve ser realizada em função dos objetivos previstos, pois se isso não ocorrer, o avaliador poderá obter muitos dados isolados, mas de pouco valor para determinar o que o treinamento realmente alcançou.

5.8.3 Implantação

Na implantação, aplicam-se as técnicas e os instrumentos, nos momentos pré-definidos, para posteriormente serem tratados e interpretados os dados coletados.

Para as autoras Soeiro e Aveline (1982, p.61), a implantação “consiste na aplicação do programa de avaliação. Abrange todo o conjunto de estudos e atividades, realizados com o objetivo de pôr o programa elaborado em funcionamento normal”.

5.8.4 Relatório de avaliação

É importante, após a realização da avaliação do treinamento, elaborar o relatório de avaliação para que os resultados possam ser transmitidos de forma adequada possibilitando a interpretação pelos gestores e instrutores, auxiliando-os na correção dos processos e na administração das ações organizacionais de educação.

Conforme Pilati, Riether e Porto (2006, p.514): “[...] a clareza e objetividade desses relatórios são condições necessárias para que os resultados dos processos de avaliação de treinamento surtam o impacto desejado na organização”.

Segundo os mesmos autores, um relatório de avaliação de treinamento deve apresentar, ao menos, as seguintes partes:

- a) introdução técnica sobre o assunto de avaliação de treinamento;
- b) descrição sucinta da metodologia utilizada pelo sistema de avaliação;
- c) apresentação dos resultados da avaliação;
- d) discussão dos dados apresentados com proposições de melhoria do sistema de TD&E e de outros sistemas se for o caso.

5.8.5 Divulgação do relatório de avaliação

Após a elaboração do relatório de avaliação é fundamental fornecer “*feedback*” a todos os agentes envolvidos no processo avaliativo.

Os relatórios de avaliação têm muitas finalidades, cabe ressaltar que o ponto comum entre elas é informar o público-alvo sobre as descobertas e conclusões resultantes da coleta, análise e interpretação das informações da avaliação (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004).

Cabe ainda salientar, conforme Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004, p.554), que “[...] a finalidade de um relatório de avaliação está diretamente ligada ao uso que se pretende fazer dessa avaliação”.

Para Schaan (2001, p.152): “[...] é preciso que toda a gama de informações geradas seja conhecida pelas pessoas comprometidas com o desempenho e com a avaliação: diretoria, instrutores, treinandos, a própria equipe de treinamento e outros”.

Para a autora, a divulgação deve ocorrer em momentos oportunos, seja em períodos pré-determinados e/ou combinados, sempre em tempo hábil.

5.9 PRESSUPOSTOS E PRINCÍPIOS DA AVALIAÇÃO

A avaliação não tem um fim em si mesma, é um meio, ou seja, um recurso. Não pode ser esporádica e improvisada. Deve ser constante e planejada, devendo ocorrer ao longo de todo o processo de treinamento (HAYDT, 2006).

Há um consenso entre Haydt (2006) e Schaan (2001) em conferir à avaliação um caráter contínuo e sistemático.

Haydt (2006) ainda classifica a avaliação como funcional, porque se realiza em função dos objetivos previstos. Esses são os elementos norteadores da avaliação.

A avaliação, segundo a mesma autora, é orientadora porque indica os avanços e dificuldades do treinando e ajuda, também, o instrutor a replanejar seu trabalho, pondo em prática procedimentos alternativos, quando se fizerem necessários.

Por fim, a avaliação é integral, pois considera o treinando, o instrutor, o treinamento e as condições externas ao treinamento também.

5.9.1 Considerações sobre avaliação de treinamento

A avaliação de treinamento é extremamente útil, porém é equivocada a idéia que preconiza a avaliação como o último recurso de qualquer problema do treinamento que possa ocorrer, porque a avaliação, não é um fim em si mesma e nem cria uma solução, embora possa sugeri-la.

A avaliação identifica os pontos fortes e fracos do treinamento, destaca o que é bom e expõe os defeitos, porém não pode, sozinha, corrigir problemas e disponibilizar soluções (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004).

O papel da avaliação é de esclarecer, além disso, as conclusões da avaliação podem ser usadas como instrumentos de ajuda no processo decisório das organizações. Cabe destacar que a avaliação é somente uma entre as muitas influências voltadas para a melhoria das políticas, práticas e decisões das organizações (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004).

Quanto ao referencial teórico sobre avaliação de treinamento apresentado, esse contribuiu para embasar a elaboração, a aplicação da avaliação de treinamento dos distribuidores e a análise dos resultados obtidos.

6 METODOLOGIA

Nesta sessão, são abordados os procedimentos adotados no trabalho visando à implementação de um plano de avaliação do treinamento dos distribuidores do espaço X. Como já foi indicado, este estudo constitui-se em uma pesquisa avaliativa.

Foi avaliado o treinamento dado por uma supervisora (que é a instrutora também) aos seus distribuidores. Cabe ressaltar que foi a primeira vez que se realizou uma avaliação do treinamento dado para este grupo de distribuidores.

Primeiramente, foi descrito o treinamento dado. Em um segundo momento, foram levantadas as principais necessidades a serem avaliadas.

E, em um terceiro momento, foi desenvolvido o planejamento da avaliação, implementado por meio de um plano de avaliação (encontra-se no Apêndice B) que a pesquisadora construiu com base no referencial teórico estudado.

A próxima etapa foi avaliar o treinamento por meio da aplicação dos instrumentos avaliativos que constam no plano de avaliação do treinamento.

Os dados obtidos foram organizados, analisados e interpretados com base no referencial estudado e por meio da análise interpretativa. Assim, os resultados desta última etapa serviram de insumo para a avaliação do treinamento realizado e, também, para serem propostas sugestões aos futuros treinamentos.

Quanto aos modelos que foram utilizados para desenvolver o método avaliativo aplicado, a pesquisadora optou por utilizar o modelo de Kirkpatrick e Kirkpatrick (2006) como citado, no qual foi avaliado apenas o nível de reações.

O modelo de Soeiro e Aveline (1982) foi, também, utilizado na construção do método avaliativo. Este modelo propõe o levantamento das necessidades de avaliação, o planejamento da avaliação e a implantação do programa. Todas estas etapas foram realizadas. O levantamento das necessidades de avaliação foi obtido por meio da descrição do treinamento e da aplicação de entrevistas, e realização de observações.

Já o planejamento foi realizado por meio do plano de avaliação que a pesquisadora elaborou com base no referencial teórico. E, por fim, a implantação foi realizada por meio da aplicação dos instrumentos avaliativos, que serão descritos na próxima sessão.

Quanto à elaboração do relatório com os resultados e a sua divulgação, estes foram realizados posteriormente e serão abordados na sessão análise de dados.

Outro modelo utilizado foi o de Schaan (2001), no qual é proposta a realização da avaliação em diferentes momentos do treinamento (antes, durante, após e ao final).

Os instrumentos avaliativos foram aplicados em todos esses momentos.

Destaca-se que foi avaliado apenas o treinamento e não os treinandos. Os níveis de avaliação relativos à aprendizagem, ao comportamento e aos resultados, propostos por Kirkpatrick e Kirkpatrick (2006), não foram avaliados, por que propõem a avaliação de outros fatores como o treinando e a própria organização, os quais não são os objetivos do trabalho.

O objetivo principal do trabalho é avaliar o treinamento dado (condições de realização, apoio logístico, método, desempenho da instrutora e outros fatores relativos ao treinamento). Cabe destacar que seria muito difícil para a pesquisadora realizar a avaliação dos outros níveis.

Para a pesquisadora avaliar o nível de aprendizagem dos treinandos, seria necessário que ela ministrasse o treinamento ou dominasse plenamente o conteúdo apresentado nele.

Em relação ao nível de comportamento, este, seria, também, inviável de ser avaliado pela pesquisadora por que ela precisaria, além de ter o conhecimento técnico sobre as atividades dos treinandos, conviver durante muito tempo com eles para poder avaliar as suas mudanças comportamentais na realização das atividades.

Quanto ao último nível avaliativo, de resultados, este, também, seria muito difícil de ser avaliado pela pesquisadora, pois ela precisaria obter informações organizacionais importantes a respeito da organização e dos próprios distribuidores para poder comparar os resultados obtidos após o treinamento com os resultados anteriores.

Nesses três níveis citados anteriormente ela precisaria ser membro da equipe para poder realizar as avaliações, pois precisaria aplicar o treinamento e ter maior acesso a informações organizacionais importantes.

Assim, a pesquisadora delimitou sua pesquisa apenas ao primeiro nível avaliativo proposto por Kirkpatrick e Kirkpatrick (2006), o de reações. Ela avaliou somente o treinamento (metodologia, apoio logístico, carga horária, atuação do instrutor e outros aspectos pertinentes somente ao treinamento).

6.1 AMOSTRA

A amostra utilizada neste trabalho é formada por uma equipe de sete distribuidores independentes, seis distribuidores e uma supervisora, estabelecidos no espaço X.

Quanto à classificação desta amostra, ela é uma amostra por acessibilidade ou por conveniência. Este tipo de amostra constitui o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem. Logo é destituída de qualquer rigor estatístico (GIL, 2009). Os elementos foram selecionados conforme o grau de acessibilidade da pesquisadora.

Cabe ressaltar que esta equipe é formada por integrantes com conhecimentos e experiências profissionais anteriores diversas, fatores, esses, que trazem uma diversidade enriquecedora para a equipe. Mesmo não existindo um critério de seleção mais rigoroso para a escolha da amostra, essa característica da equipe vem a contribuir positivamente para a pesquisa.

6.2 PESQUISA AVALIATIVA

A pesquisa avaliativa apresenta um caráter aplicado, que se utiliza de métodos e técnicas da pesquisa social (SILVA E SILVA 2008). Suas principais características, conforme a mesma autora são as seguintes:

- a) é uma forma de pesquisa social aplicada, sendo, portanto, uma atividade sistemática, planejada e dirigida;
- b) identifica, obtém e propicia informações válidas e confiáveis, suficientes e relevantes para fundamentar um juízo sobre o mérito ou valor de um programa ou atividade específica;
- c) comprova a extensão e o grau de resultados;
- d) serve de base para a tomada de decisão racional sobre o desenvolvimento de programas ou ações, soluções de problemas e para a compreensão dos fatores determinantes de êxitos e fracassos.

Aguilar e Ander-Egg (1994, p.31) definem pesquisa avaliativa como:

Uma forma de pesquisa social aplicada, sistemática, planejada e dirigida; destinada a identificar, obter e proporcionar de maneira válida e confiável dados e informação suficiente e relevante para apoiar um juízo sobre o mérito e o valor dos diferentes componentes de um programa (tanto na fase de diagnóstico, programação ou execução), ou de um conjunto de atividades específicas que se realizam, foram realizadas ou se realizarão, com propósito de produzir efeitos e resultados concretos; comprovando a extensão e grau em que se deram essas conquistas, de forma tal que sirva de base ou de guia para uma tomada de decisões racional e inteligente entre cursos de ação, ou para solucionar problemas e promover o conhecimento.

A pesquisa avaliativa é uma aplicação sistemática de procedimentos de pesquisa para acessar a conceptualização, o desenho, a implementação e as utilidades de programas de modo que os avaliadores se utilizam de metodologias de pesquisa social para julgar e aperfeiçoar. Permite distinguir programas efetivos e ineficientes, bem como planejar, elaborar e desenvolver novos esforços que possam produzir, eficaz e efetivamente, impactos desejados sobre grupos e populações (ROSSI e FREEMAN, 1993, p.5).

Conforme Silva e Silva (2008), a pesquisa avaliativa assim percebida valoriza a análise crítica da política ou programa avaliado; busca os princípios e fundamentos teórico-conceituais da política ou programa; considera os sujeitos e interesses envolvidos no processo; fundamenta-se em valores e concepções sobre a realidade social partilhados pelos informantes.

A pesquisa avaliativa deve seguir alguns critérios, como:

- a) qualquer tipo de avaliação depende do estabelecimento de objetivos e critérios;
- b) a escolha do tipo de avaliação tem por base as questões que se pretende responder;
- c) tipos de avaliação são específicos ao interesse organizacional, tendo em vista o potencial para a criação de uma imagem pública da instituição;
- d) a escolha do tipo de avaliação, do método e dos procedimentos está condicionada, portanto, ao objeto e aos objetivos dela, devendo ainda ser considerados: a disponibilidade de tempo, os recursos e até a preferência dos avaliadores.
- e) na pesquisa avaliativa considera-se que um único procedimento e uma única fonte de informação não são suficientes para realizar uma avaliação.

Para Aguilar e Ander-Egg (1994) a avaliação, segundo o momento em que se realiza, é classificada em antes ou *ex-ante*, sua preocupação é verificar a pertinência, viabilidade e eficácia potencial de um programa, ou seja, sua pertinência frente à realidade, sua coerência e congruência internas.

A avaliação realizada durante a execução do programa levanta informações sobre o andamento do programa, ponderando resultados, com o objetivo de avaliar mudanças situacionais, verificar o cumprimento do programa conforme o que foi estabelecido inicialmente e subsidiar possíveis alterações.

A avaliação depois ou *ex-post* distingue-se da avaliação do fim do programa, realizada imediatamente à sua conclusão, por se realizar somente quando o projeto já alcançou pleno desenvolvimento, após meses ou anos de sua finalização.

A pesquisa avaliativa também pode ser classificada em relação a quem realiza a avaliação. Interessa a este estudo a pesquisa classificada como externa, que consiste na pesquisa que é realizada por pessoas que não integram o quadro geral da instituição agente do programa. Essas pessoas, geralmente, são especialistas com experiência e conhecimento de metodologia de avaliação.

A pesquisa avaliativa pode servir para vários tipos de projetos e de variadas extensões. A avaliação de projetos pequenos, utilizada neste trabalho, apresenta as seguintes características:

- a) uso de estratégias predominantemente qualitativas, o que não elimina o esforço de objetivação e uso de dados também quantitativos;
- b) lógica indutiva: o projeto é julgado sobretudo pela observação da realidade;
- c) parte da realidade global, procurando entender o programa pelas articulações dos indivíduos e grupos no tecido social do grupo ou comunidade;
- d) as técnicas usuais são qualitativas (observação participante, entrevistas em profundidade, história de vida, etc.);
- e) os resultados da avaliação oferecem trato específico àqueles que participam do programa, analisando, inclusive, casos desviados.

Em relação aos destinatários da avaliação, a pesquisa avaliativa do presente trabalho destina-se aos que executam o programa. A esses destinatários devem-se acrescentar os próprios usuários do programa, os quais são os mais interessados pelos resultados.

Quanto à abordagem da pesquisa avaliativa deste estudo, escolheu-se a abordagem pelas necessidades fundamentais, conforme Martin (1989). Essa representa um tipo de avaliação livre, não se interessando pela relação efeitos/objetivos, mas em saber se os efeitos de um programa satisfizeram ou não necessidades fundamentais de pessoas, grupos e/ou populações-alvo.

No esforço de explicitar a complexidade que é a classificação dos tipos de avaliação, há de se considerar que essas tipologias se apresentam, na realidade, como tipos ideais, mas que, na prática concreta das avaliações, devem ser percebidas articuladamente, a partir do potencial particular que apresentam, podendo cada plano de pesquisa construir sua tipologia a partir da realidade; de características do programa a ser avaliado; de critérios, do objeto (o que se quer avaliar) e dos objetivos (expectativas dos interessados na avaliação) que pretende alcançar com o desenvolvimento da avaliação; suporte institucional; recursos; tempo e até o perfil dos avaliadores (SILVA E SILVA, 2008).

As principais contribuições da pesquisa avaliativa são a aplicação instrumental dos resultados da avaliação, que é caracterizada pela utilização formal da avaliação com alterações diretas ou formais do programa, do processo de tomada de decisões ou dos procedimentos adotados pelas organizações e propiciar maior conhecimento do programa e da organização (CALMON, 1999).

Em relação à pesquisa avaliativa, ela apresenta os seguintes aspectos (SILVA E SILVA, 2008):

- a) objeto: examina e analisa impactos e resultados, voltando-se para fins e propósitos;
- b) momento: processo situado antes, durante ou depois da execução do programa;
- c) objetivo: analisar relações entre processos ou resultados ou impactos;
- d) atitude: descritiva, interpretativa e experimental;
- e) recomendações: revisão de ações, recursos e metas.

Por fim, conforme Silva e Silva (2008), a pesquisa avaliativa deste trabalho pode ser classificada como uma avaliação de processo que se refere ao funcionamento do programa e aos serviços prestados. Essa concepção permite apontar como objetivos da avaliação de processos: identificar fatores determinantes dos êxitos e fracassos do processo de implementação de um programa; analisar os determinantes institucionais e socioculturais que podem explicar o sucesso ou o fracasso da implementação; oferecer aos responsáveis pelo programa sugestões e recomendações de procedimentos alternativos para corrigir ou impedir distorções ou obstáculos na consecução de metas e objetivos; coletar e sistematizar informações sobre o programa.

6.3 COLETA DE DADOS: INSTRUMENTOS AVALIATIVOS

A avaliação do treinamento foi realizada por meio da aplicação dos seguintes instrumentos avaliativos que foram propostos no plano de avaliação do treinamento (encontra-se no Apêndice A): análise do plano de treinamento, observação do treinamento, realização de uma entrevista com os distribuidores e com a instrutora ao final do treinamento e observação de um encontro dos distribuidores após o treinamento.

6.3.1 Plano de treinamento

Foi concedido pela supervisora à pesquisadora o plano do treinamento para ser avaliado.

A análise do plano foi realizada antes da aplicação do treinamento. Foi utilizado como referência, integralmente, o modelo proposto por Schaan (2001, p.85) para a avaliação dos principais itens do plano de treinamento da supervisora (o modelo encontra-se no Apêndice A).

6.3.2 Observação do treinamento

Combinou-se, previamente, com a supervisora a possibilidade de a pesquisadora ir assistir a um treinamento ministrado aos distribuidores.

Foi observado o mesmo treinamento, que antes teve seu plano analisado, como indicado anteriormente. Utilizou-se para orientar a observação uma ficha no formato “*check-list*” (encontra-se no Apêndice B) com os principais itens que deveriam ser observados durante a realização do treinamento.

Cabe salientar que estes itens são referentes ao apoio logístico, às condições do treinamento e ao desempenho da instrutora. A pesquisadora assinalou-os e fez observações sobre eles ao decorrer do treinamento.

6.3.3 Entrevista

Foi aplicada uma entrevista não estruturada, também chamada *entrevista em profundidade*, conforme Richardson (1999, p.208), esse tipo de entrevista:

[...] em vez de responder à pergunta por meio de diversas alternativas pré-formuladas, visa obter do entrevistado o que ele considera os aspectos mais relevantes de determinado problema: as suas descrições de uma situação em estudo. Por meio de uma conversação guiada, pretende-se obter informações detalhadas que possam ser utilizadas em uma análise qualitativa. A entrevista não estruturada procura saber que, como e por que algo ocorre, em lugar de determinar a frequência de certas ocorrências, nas quais o pesquisador acredita.

Alguns dos objetivos desse tipo de entrevista, segundo as colocações de Maisonneuve e Margot-Duclot (1964, p. 228), são:

- a) obter informações do entrevistado, seja de fato que ele conhece, seja de seu comportamento;
- b) conhecer a opinião do entrevistado, explorar suas atividades e motivações.

Segundo Richardson (1999), por meio desses objetivos, pode-se classificar a entrevista realizada, neste trabalho, como uma *entrevista de pesquisa*.

A entrevista (encontra-se nos Apêndices C e D) foi o terceiro instrumento avaliativo utilizado. Foi elaborado um roteiro semi-estruturado para a entrevista com questões semi-abertas, que permitiram a pesquisadora compreender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa (ROESCH, 2009).

A técnica da entrevista ofereceu maior flexibilidade, sendo que a pesquisadora conseguiu esclarecer o significado de algumas perguntas e adaptou-se mais facilmente aos entrevistados e às circunstâncias em que se desenvolveu a entrevista (GIL, 2009).

O roteiro da entrevista foi elaborado com referência aos modelos apresentados por Schaan (2001).

As entrevistas foram realizadas, individualmente, com todos os distribuidores e com a instrutora, a qual se auto-avaliou. É importante que a instrutora também respondesse as mesmas perguntas feitas aos treinandos (as perguntas foram adaptadas para adquirir o formato de uma auto-avaliação, mas o sentido e objetivo das questões foram preservados) para que se pudesse comparar a opinião da instrutora com a dos treinandos, verificando se existiam pontos convergentes e divergentes sobre os pontos em análise.

Devido a problemas de tempo, a pesquisadora teve que marcar horários com os distribuidores durante a semana após a realização do treinamento para conseguir realizar as entrevistas. Tal fato não correspondeu exatamente ao planejamento dela, que pretendia realizar as entrevistas logo ao final do treinamento.

Foram questionados aos distribuidores itens relativos à execução do treinamento (aspectos gerais), ao desempenho da instrutora e às condições logísticas do treinamento.

As entrevistas foram gravadas e depois transcritas. Quanto aos dados referentes às entrevistas, estes foram reunidos aos dados, obtidos por meio dos outros instrumentos avaliativos, para todos serem analisados conjuntamente.

Cabe ressaltar que a intenção inicial da pesquisadora era de realizar a entrevista em profundidade, porém tal situação não foi totalmente atingida. A justificativa para tal situação será abordada na parte da análise das entrevistas.

Quanto à análise das entrevistas, há diferentes graus de aprofundamento da análise dos significados produzidos em uma entrevista, conforme Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2006).

O primeiro nível, o que será utilizado neste trabalho, procura a compreensão dos significados de *macrotextos* (“significado nuclear”), unidades maiores de resposta com seus desdobramentos em uma ou mais perguntas, dos *significados incidentais relevantes*, digressões e outros elementos mal contextualizados na fala, mas de alto interesse; e, ainda, dos *significados de contexto*, pressupostos ou implicados em cada resposta ou emergentes da relação de várias respostas.

As recomendações para a análise de entrevistas, propostas por Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2006), foram seguidas pela pesquisadora.

Considerando a variedade imprevisível de delineamentos de pesquisa, seguiu-se um modelo de análise, encontrado na literatura especializada, sobre procedimentos de organização e análise de conjuntos de entrevistas, realizadas com mesmo objetivo:

- a) recuperação – primeira fase: é recuperado, em sentido amplo, o momento da entrevista; transcreve-se o que foi gravado, depois de ouvir a gravação atentamente, fazendo anotações preliminares, de memória, sobre significados que parecem emergir de alguns momentos especiais e que ficarão no aguardo da análise;

- b) análise do significado pragmático da conversação – segunda fase: esta etapa divide-se em duas partes. A primeira parte de leitura e audiência do texto é dirigida a observar como se desenrolou o contexto pragmático do diálogo. A segunda parte é dirigida a observar pergunta-resposta a pergunta-resposta, os fatos do texto pragmático-semântico e a responder três questões básicas. A primeira questão é sobre o significado nuclear da resposta. A segunda questão é sobre os significados incidentes – que não surgiram na linha direta da resposta à pergunta, mas são relevantes para os objetivos da pesquisa. E a terceira questão é sobre as suposições implícitas a respeito do contexto (organizacional, técnico, cultural, econômico, estratégico e outros) relevante ao tópico;
- c) validação – terceira fase: confirma-se com o entrevistado se o significado nuclear da resposta da pergunta, tal como entendido pela pesquisadora, deve ser validado em seu aspecto semântico;
- d) montagem da consolidação das falas – quarta fase: a montagem da consolidação de falas visa instrumentar a fase seguinte, de análise de conjuntos, criando uma “*matriz de consolidação*”. É preciso promover uma visualização de conjunto para as observações colhidas na fase anterior, porque é importante aproximar relatos, opiniões e atitudes dos entrevistados;
- e) análise de conjuntos – quinta fase: este é o momento mais importante para a produção de resultados gerais da análise. Primeiro, visualiza-se os fatos de evidência relativos a cada entrevistado, no conjunto das suas respostas, quando se identificarem “respostas retardadas” ou “antecipadas”. Segundo, visualizam-se os fatos de evidência relativos a cada uma das perguntas. Terceiro, faz-se marcações de destaque sobre significados de fala que valem individualmente e sobre os que formam sentidos novos, quando vistos em conjunto. Registram-se as observações conclusivas sobre conjuntos ou subconjuntos e em folhas complementares registram-se as observações conclusivas sobre os destaques individuais.

6.3.4 Observação não participante

Realizou-se, também, a observação de um encontro, após uma semana ao treinamento avaliado, entre distribuidores e supervisora. Estes encontros são marcados, frequentemente, entre os membros do grupo para conversarem sobre vários assuntos, logo, foi proposto, pela pesquisadora à supervisora, incluir na pauta do encontro a realização de uma reflexão sobre o treinamento realizado na semana atrás com a colocação de sugestões, opiniões e críticas por parte dos distribuidores e da supervisora.

A pesquisadora apenas observou e fez anotações. Esta observação não precisou de uma ficha de “*check-list*” como a primeira observação, por tratar-se de assuntos que foram desenvolvidos, livremente, ao decorrer do encontro. Foram anotadas apenas as informações pertinentes ao estudo. Foi utilizado um quadro de observação como referência para guiá-la nos pontos que deveriam ser observados (encontra-se no Apêndice D).

Sobre o encontro após o treinamento, Schaan (2001) considera que este encontro proporciona a troca de experiências, idéias e sugestões no grupo, constituindo-se em uma nova ocasião de motivação (SCHAAN, 2001).

Richardson (1999, p. 260) define observação não participante da seguinte forma:

Nesse tipo de observação o investigador não toma parte nos conhecimentos objeto de estudo como se fosse membro do grupo observado, mas apenas atua como espectador atento. Baseado nos objetivos da pesquisa, e por meio de seu roteiro de observação, ele procura ver e registrar o máximo de ocorrências que interessa ao seu trabalho.

Ainda conforme Richardson (1999), a estrutura da observação definirá se ela será assistemática ou sistemática. Pela própria terminologia, a primeira indica que a tarefa de observar será mais livre, sem fichas ou listas de registro, embora tenha que cumprir as recomendações do plano de observação que deve estar determinado pelos objetivos da pesquisa. Já a segunda terminologia sugere uma estrutura determinada em que serão anotados os fatos ocorridos e a sua freqüência.

A observação vai da mais assistemática passando por estruturas intermediárias até uma rígida sistematização. Vale ressaltar que só será possível desenvolver uma observação sistemática quando se tem algum conhecimento do problema, pois só assim será possível estabelecer categorias em função das quais se deseja analisar a situação.

Neste trabalho, foram realizadas duas observações não participantes, nas quais foram utilizados fichas (*check-list*), quadro de observação e realizados registros e anotações.

Um dos pontos mais vantajosos para o uso da observação é a possibilidade de obter a informação no momento em que ocorre o fato. Esse aspecto é importante porque possibilita verificar detalhes da situação que, passado algum tempo, poderiam ser esquecidos pelos elementos que observaram ou vivenciaram o acontecimento.

Outro ponto positivo, segundo Selltiz (1987) é a presença do observador ao acontecimento, independentemente da observação de outrem. Nas palavras de Selltiz (1987, p. 227): “[...] muitas formas de comportamento são tão aceitas pelas pessoas pesquisadas, são de tal forma a sua segunda natureza, que escapam à consciência e resistem à tradução em palavras.”

6.4 ORGANIZAÇÃO, ANÁLISE, INTERPRETAÇÃO E APRESENTAÇÃO

Conforme indicado anteriormente, os dados obtidos, por meio da aplicação dos instrumentos avaliativos, foram organizados, analisados, interpretados e apresentados aos distribuidores. Os critérios utilizados pela pesquisadora, nesta etapa, foram o referencial teórico estudado e sua experiência na área. Quanto ao método de análise, optou-se pelo método qualitativo.

Em relação à análise qualitativa cabe ressaltar dois pontos, o primeiro é referente à análise realizada que se constitui em um processo de interpretação e o segundo ponto é quanto ao elemento humano, em que um importante papel é conferido à interpretação do pesquisador.

Juntamente com as indicações constantes na literatura, com as observações e com a entrevista foi possível analisar o treinamento e propor sugestões. A análise do plano, realizada no início, já foi um forte indicador prévio de sucesso ou não do treinamento.

A apresentação dos resultados foi realizada, primeiramente, à instrutora, e, em um segundo momento, aos distribuidores.

6.4.1 Análise Interpretativa

A análise interpretativa foi utilizada, principalmente, como técnica para a análise das entrevistas. Conforme Severino (2010), busca-se na análise interpretativa o relacionamento das idéias dos entrevistados no conjunto da cultura daquela área, assim como o relacionamento das idéias de cada um com as posições dos outros entrevistados. Em ambos os casos, trata-se de uma abordagem genérica.

Depois disso, já de um ponto de vista estrutural, busca-se uma compreensão interpretativa do pensamento exposto e explicitam-se os pressupostos que os relatos implicam. Tais pressupostos são idéias nem sempre claramente expressas na entrevista.

Em outro momento, estabelece-se uma aproximação e uma associação das idéias expostas nas entrevistas com outras idéias semelhantes que eventualmente tenham recebido outra abordagem, independentemente de qualquer tipo de influência.

Faz-se uma comparação com idéias temáticas afins, sugeridas pelos vários enfoques e colocações dos entrevistados.

O próximo passo da interpretação é a crítica. O que se visa, durante a leitura analítica, é a formulação de um juízo crítico, de uma tomada de posição, enfim, de uma avaliação cujos critérios devem ser delimitados pela própria natureza da transcrição da entrevista.

Tal avaliação tem duas perspectivas: de um lado, a transcrição da entrevista, pode ser julgada levando-se em conta sua coerência interna; de outro lado, pode ser julgado levando-se em conta seu alcance, validade e a contribuição que dá à discussão do assunto.

Trata-se de se saber ainda qual o alcance, ou seja, a relevância e a contribuição específica dos relatos das entrevistas e dos outros dados obtidos para o estudo abordado (SEVERINO, 2010).

Gil (2009, p.178) acrescenta sobre a interpretação dos dados: “O que se procura na interpretação é a obtenção de um sentido mais amplo para os dados analisados, o que se faz mediante sua ligação com conhecimentos disponíveis, derivados principalmente de teorias”.

Ainda para Gil (2009):

Para interpretar os resultados, o pesquisador precisa ir além da leitura dos dados, com vistas a integrá-los num universo mais amplo em que poderão ter algum sentido. Esse universo é o dos fundamentos teóricos da pesquisa e o dos conhecimentos já acumulados em torno das questões abordadas.

Por fim, termina-se esta sessão com a colocação do autor Severino (2010): “[...] Interpretar, em sentido restrito, é tomar uma posição própria a respeito das idéias enunciadas, é ler nas entrelinhas, é explorar toda a fecundidade das idéias expostas, é confrontá-las com outras [...]”.

7 ANÁLISE DOS DADOS

Analisar significa decompor um todo em suas partes constitutivas para que possam ser examinadas, enquanto a síntese é a operação contrária, que consiste em explorar as relações entre as partes estudadas e proceder à reconstrução da totalidade inicial (SILVA E SILVA, 2008, p.136).

Ainda conforme Silva e Silva (2008), na pesquisa avaliativa, recomenda-se proceder a uma análise de natureza qualitativa, quando se refere às informações do tipo verbal. A análise qualitativa se reporta às informações referentes a um mesmo aspecto ou questão da avaliação, destacando as convergências e as divergências entre as informações consideradas, verificando se as últimas decorrem de opiniões ou posições contrapostas ou de erros decorrentes de fontes de dados ou de sua categorização, sendo importante, no trato de informações qualitativas, considerar o grau de confiança das fontes.

Para analisar os dados obtidos por meio dos instrumentos avaliativos utilizados (análise do plano de treinamento, observação do treinamento, entrevista e observação não participante) foi utilizada a técnica de análise interpretativa. Primeiramente, os dados foram analisados isoladamente e, posteriormente, os resultados obtidos foram reunidos para serem analisados e interpretados conjuntamente.

7.1 ANÁLISE DO PLANO DE TREINAMENTO

A análise do plano é um dos componentes da avaliação do atual sistema de treinamento. Conforme Schaan (2001), a avaliação do plano significa analisar a estratégia criada para solucionar as questões pertinentes ao treinamento, também denominadas de necessidades do treinamento.

A análise do plano possibilita verificar se o plano elaborado é, de fato, a melhor solução para atender às necessidades de treinamento. Essa ferramenta pode antecipar o sucesso ou fracasso do treinamento.

A pesquisadora avaliou os seguintes tópicos:

- a) objetivos;
- b) conteúdos;
- c) metodologia;
- d) recursos;
- e) carga horária;
- f) período de realização.

Foi utilizado na análise do plano de treinamento um modelo (apresentado no Apêndice A) que serviu como referencial para orientar os pontos do treinamento que deveriam ser analisados.

Os tópicos, anteriormente descritos do plano de treinamento, foram organizados em uma tabela (encontra-se no Apêndice A) com perguntas verificativas sobre os referentes tópicos e com respostas às respectivas perguntas (*Sim, Em parte, Não*), além de um espaço para observações.

Quanto aos objetivos descritos no plano, todos os objetivos do treinamento foram avaliados como adequados, bem formulados e descritos pela instrutora.

Os conteúdos estavam bem descritos de uma forma bastante objetiva e sucinta.

Porém, cabe observar que eram muitos os tópicos de conteúdo, ou seja, o plano previa a apresentação de uma grande quantidade de conteúdo no treinamento.

Observou-se, também, que não foi colocado ao lado de cada conteúdo o seu respectivo tempo de exposição.

Já, a metodologia estava bem descrita, mencionando o uso da aula expositiva como técnica de instrução.

Quanto ao tópico carga horária, esse tópico era inversamente proporcional à quantidade de conteúdo. Três horas, conforme o plano, seria um tempo apropriado para uma menor quantidade de conteúdo, realidade que não era aplicável ao plano analisado.

Foi analisada, também, a periodicidade de realização do treinamento que era de apenas uma vez por semana. Na outra semana, outro treinamento seria ministrado, mas com outro conteúdo, ou seja, era necessário que todo o conteúdo daquele treinamento fosse apresentado durante aquelas três horas naquele único dia.

Logo, três itens do plano entraram em conflito na análise realizada. Eles foram: carga horária, periodicidade de realização do treinamento e quantidade de conteúdo.

A carga horária e a periodicidade do treinamento pareceram insuficientes em relação à grande extensão de quantidade de conteúdo a ser ministrada.

Conforme Marras (2000), o planejamento de um treinamento, concretizado no plano, organiza as prioridades entre o necessário e o possível, de acordo com os recursos disponíveis e as necessidades gerais. A essa etapa é conferida a responsabilidade de analisar as ações consideradas como prioritárias e necessárias a serem implementadas em módulos de aprendizagem. Com referência nessa colocação de Marras, pode-se perceber que na etapa do planejamento do treinamento e criação do plano não ocorreu adequadamente a seleção dos conteúdos respeitando a carga horária do treinamento. Ocorreu uma divergência entre o necessário e o possível.

Tais fatores serão novamente analisados na observação do treinamento. Essa primeira análise trabalhou sobre um material estático, pois o plano não possui a dinamicidade do treinamento. Logo, resultados diferentes dos obtidos da análise do plano podem surgir na análise das outras técnicas.

É fundamental a contribuição dos resultados das outras análises para a formação de um quadro mais amplo sobre o treinamento analisado. Pois esse possibilitará a confirmação de resultados e indicará a necessidade de uma investigação, caso for preciso, dos pontos divergentes entre os resultados.

7.2 ANÁLISE DA OBSERVAÇÃO DO TREINAMENTO

A pesquisadora foi convidada para assistir ao treinamento, cujo plano havia analisado anteriormente.

Conforme Scaan (2001), a avaliação do treinamento durante sua realização visa o acompanhamento e o controle entre o que foi planejado, no plano, e o que está sendo realizado. É por meio dessa avaliação que se pode obter informações sobre todos os aspectos que afetam o treinamento, tendo em vista a continuidade ou as reformulações, se necessário. Salienta-se que a pesquisadora não interveio no treinamento, comunicando posteriormente à instrutora suas observações e resultados sobre o treinamento.

Para essa observação foi utilizado uma lista no formato “*check-list*” para orientação da observação.

Segundo Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006), a avaliação do treinamento verifica se o treinamento guarda relação com o cumprimento das metas estabelecidas para ele. Assim, por meio da técnica da observação, a pesquisadora visou avaliar essa relação.

Foram observados três dos principais tópicos destacados pela literatura da área como essenciais para uma avaliação do treinamento. Eles foram: apoio logístico, condições do treinamento e desempenho da instrutora. Por meio da observação desses tópicos visa-se determinar o nível das condições de realização do treinamento e a influência de fatores facilitadores e restritivos, acompanhar o aproveitamento dos treinandos e verificar a eficiência do desempenho da instrutora.

No item apoio logístico, buscou-se observar as condições da sala (limpeza e instalações), fatores ambientais (ventilação, iluminação e ruídos), equipamentos audiovisuais e objetos da sala (mesas e cadeiras).

Conforme Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010, p.29):

A escolha do local é outra decisão importante. É recomendável que seja confortável e conveniente. Devem ser evitados alguns fatores negativos como: salas pequenas demais, móveis desconfortáveis, ruído ou outras distrações, transtornos, grandes distâncias até se chegar à sala de treinamento e temperatura desagradável, como frio ou calor demais.

Todas as condições logísticas observadas estavam adequadas. Como o ambiente não era isolado, ouviam-se alguns ruídos vindos da rua, mas eram toleráveis e não interferiram na concentração dos treinandos nem na apresentação da instrutora.

Observou-se a existência de apenas duas mesas, mas depois foi explicado à pesquisadora que as mesas não eram muito necessárias, apenas quando o treinamento envolvia demonstrações de produtos. E as cadeiras supriam essa ausência de mesas, pois tinham encosto para escrever.

Quanto ao projetor, esse funcionou bem, sem apresentar problemas. Referente à seleção e preparação de recursos audiovisuais para Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010, p. 31):

Um recurso audiovisual tem duas finalidades: ajudar o instrutor a manter o interesse e a comunicar-se. Alguns recursos servem para despertar o interesse e divertir, mas devem ter poucos minutos de duração. Eles são úteis, desde que criem um clima positivo para a aprendizagem.

Em relação às condições gerais do treinamento, todas estavam adequadas e não ocorreram interrupções de celulares, nem outros tipos de intervenções.

Outro ponto observado foi o desempenho da instrutora. Para Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010, p. 30):

A seleção de instrutores adequados é essencial para o sucesso de um programa de treinamento. Suas qualificações devem incluir bom conhecimento do assunto, gosto por ensinar, facilidade de comunicação e habilidade de fazer as pessoas participarem. Os instrutores precisam também estar “focados nos treinamentos” – ter um grande desejo de suprir as necessidades de seu público-alvo.

O desempenho da instrutora correspondeu bem a vários itens da ficha de observação (Apêndice B). Esses pontos foram: elaboração do plano de treinamento em tempo útil, seleção dos procedimentos para a apresentação, preparação de materiais, orientação do treinamento, realização de comentários estimulantes, espontaneidade, apresentação e comunicação compreensíveis e coerentes com o grupo, apresentação de boa dicção e vocabulário adequado ao treinamento, utilização de vários exemplos, apresentação de capacidade de expressar-se e manter um relacionamento positivo e facilitador com o grupo. Em todos esses itens ela apresentou bom desempenho.

Os pontos não atingidos pela instrutora foram todos relacionados ao tempo e ao conteúdo.

A carga horária ultrapassou o tempo previsto para sua duração. Logo, a distribuição do tempo foi comprometida devido ao prolongamento do treinamento.

Houve, ao final, pouco tempo para os treinandos tirarem dúvidas e fazerem comentários.

O tempo não foi equilibrado e aproveitado de forma equânime no treinamento.

Todos os conteúdos foram apresentados, mas ultrapassou-se em quase duas horas o tempo previsto de duração do treinamento. Quanto à organização dos conteúdos, a instrutora colocou uma quantidade de conteúdo muito grande no plano de treinamento para ser apresentada em apenas três horas. Conforme Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010, p. 29):

Uma decisão importante na programação é oferecer o programa de forma concentrada, por exemplo, como um curso de uma semana, ou dividi-lo em “doses” semanais ou mensais [...]. Uma boa opção é proporcionar uma sessão de três horas, uma vez por mês. Três horas lhe dão tempo suficiente para participação, bem como para o uso de vídeo e outros recursos.

Apenas dois treinandos fizeram perguntas ao final do treinamento, pois muitos relataram estar cansados, fato que impossibilitou o interesse para esclarecimento de dúvidas e realização de comentários ao final. A partir dessa observação, a pesquisadora verificou que o aproveitamento dos treinandos teve um decréscimo em relação ao andamento do treinamento. Pois, ao final dele, muitos relataram estar cansados.

Foi observada, também, durante o treinamento a grande atenção dos treinandos em relação à apresentação dos conteúdos, porém a partir da segunda metade do treinamento até o final dele a atenção dos distribuidores reduziu-se e muitos estavam mais dispersos.

A instrutora conseguiu melhorar essa situação com o uso de exemplos interessantes e de comentários que proporcionaram maior descontração no grupo.

Outro ponto prejudicado foi o tempo para dúvidas e debate por parte dos treinandos. Por ser uma exposição aberta, deveria ter essa possibilidade de participação dos treinandos ao final, fato que ocorreu de forma muito reduzida.

Havia muitos tópicos do conteúdo a serem apresentados em uma pequena carga horária, conforme o plano.

O treinamento, como mencionado anteriormente, ultrapassou o tempo limite de duração, tornando-se cansativo para os distribuidores.

Conforme Carvalho e Nascimento (1993, p.218): “Via de regra, o tempo de uma exposição, incluindo-se os debates, não deve ultrapassar de duas horas e meia a três horas.”.

Visto que, após três horas é mais difícil a assimilação de conteúdo por parte dos treinandos, é frequente a literatura especializada citar estudos que comprovem a redução do desempenho, tanto a capacidade de memorização quanto a de assimilação, dos alunos em exposições com mais de três horas seguidas.

Quanto aos itens avaliados positivamente em relação ao desempenho da instrutora, destaca-se sua grande harmonia com o grupo. Pôde-se observar que havia grande aceitação dela pelo grupo. Conforme Marras (2000), quanto mais proximidade existir entre os treinandos e o instrutor, maior será a identificação entre o discurso e a prática. Assim, existirá um ambiente mais propício para um melhor entendimento entre ambas as partes. Essa colocação ratifica a interação amigável e harmônica entre as partes, observada pela pesquisadora.

O uso de exemplos, também, proporcionava grande motivação aos treinandos e auxiliava a amenizar um pouco do “cansaço” do grupo.

Em suma, as maiores dificuldades da instrutora consistiram em planejar melhor a quantidade de conteúdo a ser apresentada, a duração do tempo de sua exposição, o tempo destinado à participação dos treinandos e o tempo de duração do treinamento todo.

7.3 ANÁLISE DA ENTREVISTA

O terceiro instrumento utilizado para avaliar o treinamento foi a entrevista com os seis distribuidores e com a instrutora.

Quanto à reação dos participantes do treinamento, Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010, p.43) destacam a sua importância:

Medir a reação dos participantes é importante por vários motivos. Em primeiro lugar, porque isso nos fornece um *feedback* valioso, que nos ajuda a avaliar o programa, além de comentários e sugestões para melhorar programas futuros. Em segundo lugar, mostra aos participantes que os instrutores estão lá para ajudá-los a trabalhar melhor e que precisam de *feedback* para saber o quanto forma eficazes. Se não averiguarmos suas reações, será como se estivéssemos dizendo que sabemos o que eles querem e precisam e que somos capazes de julgar a eficácia do programa sem opinião deles.

As entrevistas ocorreram em um período de até uma semana após a realização do treinamento, pois a aplicação delas ao final do treinamento, no mesmo dia, foi dificultada pelo pouco tempo que sobrou e já por estar muito tarde da noite quando os distribuidores poderiam ser entrevistados.

Apenas um distribuidor e a instrutora aceitaram ser entrevistados ainda naquele dia, mas os demais preferiram marcar as entrevistas para outros dias.

Todas as entrevistas foram realizadas no espaço X dos distribuidores independentes no prazo de uma semana.

A pesquisadora utilizou um gravador e um bloco para anotações. Todos os distribuidores, inclusive a supervisora, concordaram em ter suas respostas gravadas.

A entrevista realizada com a instrutora teve algumas partes adaptadas para servir como uma auto-avaliação, porém o sentido geral das perguntas e a íntegra das questões permaneceram os mesmos aplicados aos distribuidores.

Todas as entrevistas foram transcritas e revisadas, conforme as orientações de Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2006).

Cabe ressaltar que a intenção inicial da pesquisadora era realizar uma entrevista em profundidade com cada distribuidor, mas as respostas foram breves e sucintas, o que não caracterizou plenamente uma entrevista em profundidade. Atribui-se as respostas curtas e breves a fatores como o pouco tempo livre disponível que os distribuidores têm, pois muitos possuem outro trabalho, além de compromissos familiares e sociais, e a relação de amizade que eles mantêm com a instrutora, fator que inibe reclamações e críticas em relação a ela e ao treinamento.

Os distribuidores e a instrutora foram questionados sobre três pontos: aspectos gerais do treinamento (que incluía assuntos como impressão sobre o treinamento, conteúdo, uso de exemplos, tempo para dúvidas e participação, método de instrução e aplicabilidade do treinamento), desempenho da instrutora (vocabulário, dicção, atenção aos treinandos, objetividade, domínio de conteúdo, uso da terminologia, ênfase da aplicação prática do treinamento, espontaneidade, interação com o grupo, utilização do tempo e preparação para ministrar treinamentos) e apoio logístico (condições da sala, temperatura, ventilação, iluminação, ruídos, mesas, cadeiras, recursos audiovisuais e instalações do ambiente).

Abaixo, segue tabela com a relação dos entrevistados, o tempo como distribuidor na empresa e a classificação hierárquica de acordo com o material da empresa.

Tabela 1 – Distribuidores entrevistados

Entrevistados	Tempo na empresa	Classificação *
Entrevistado 1	1 ano	Distribuidor Independente
Entrevistado 2	3 meses	Distribuidor Independente
Entrevistado 3	1 ano	Distribuidor Independente
Entrevistado 4	8 meses	Distribuidor Independente
Entrevistado 5	2 anos	Distribuidor Independente
Entrevistado 6	3 anos	Distribuidor Independente
Entrevistado 7	3 anos	Distribuidor Independente/Supervisor

Fonte: Tabela elaborada pela autora, *conforme material impresso da empresa.

a) Aspectos Gerais do Treinamento

Sobre esse tópico foram feitas oito perguntas para obter as reações dos treinandos e da instrutora sobre alguns fatores presentes no treinamento.

1) Qual a sua opinião sobre o treinamento que você assistiu?

Todos os entrevistados consideraram bom o treinamento. Foi comentado o fato de o treinamento ser de graça aos distribuidores, fato que remete a uma das regras dos distribuidores, que estabelece a proibição de solicitação de pagamento pelo supervisor aos seus distribuidores por treinamento fornecido ou por uso de instalações para o treinamento¹¹.

¹¹ Informações retiradas de material impresso da empresa.

Conforme resposta do distribuidor 5 a essa pergunta:

“Muito bom, além do mais é de graça. Proporciona um aprendizado que serve para a vida inteira, é como uma faculdade prática.”

Outra resposta que se destacou foi a do distribuidor 2 que, inicialmente, já expõem sua opinião sobre ser cansativo o treinamento:

“Foi bom, só um pouco cansativo.”

Tal resposta será melhor analisada em outro tópico, mas ela já antecipa um parecer sobre a duração do treinamento.

2) O que você pensa a respeito da maneira como o conteúdo foi apresentado?

Respostas como “didático”, “organizado”, “conceitual” e “teórico” foram colocadas. E, mais uma vez, o fator cansaço foi mencionado.

Conforme o distribuidor 3:

“Eu gostei da aula, só é um pouco cansativa.”

3) Qual a sua opinião sobre os conteúdos apresentados? Eles foram suficientes? Você os considera interessantes e importantes?

Quanto aos fatores importância e interessante todos os distribuidores os aprovaram. Foi comentado pelo distribuidor 6 que muito do conteúdo eles aprendem, de fato, por meio da prática do dia-a-dia.

Distribuidor 6:

“Sim, o conteúdo é bom, mas muito a gente aprende com a prática mesmo.”

Tal resposta remete à principal característica da atividade dos distribuidores que é interagir muito com pessoas. Sendo uma atividade relacionada com a interação humana, muitas situações surgem somente durante o dia-a-dia deles. Tal fator foi comentado pela própria instrutora, em que afirma, muitas vezes, responder dúvidas por telefone e por *e-mail* também, pois alguns questionamentos só aparecem durante a realização prática das atividades.

Novamente, dentro dessa pergunta dois distribuidores reiteraram a questão do cansaço, colocando que o treinamento é cansativo e o uso de *slides* um pouco fastidioso.

Distribuidor 2:

“Foram bons, interessantes e importantes, às vezes, muito abrangente, mas deu para fazer render. Aula com muito slide é um pouco maçante.”

Já no início da entrevista a pesquisadora percebeu existir um desconforto de alguns distribuidores em relação ao treinamento ser muito longo. Tal fator apareceu em respostas de outras questões da entrevista.

4) Sobre os exemplos apresentados, como você os considera? Foram realistas e práticos?

A maioria dos distribuidores, inclusive a instrutora, considerou os exemplos realistas e práticos.

O distribuidor 5 retorna a opinião de que a prática é fundamental para eles.

Distribuidor 5:

“A instrutora falava na prática dela, no que ela aprende nos treinamentos que ela vai. Por que nem tudo o que eles falam a gente vê bem igual na prática, muita coisa a gente só aprende fazendo.”

O distribuidor 1 fala sobre a aplicação prática, mas seu ponto de vista é divergente do distribuidor 5.

Distribuidor 1:

“Muito realistas e também práticos. Acho que não tem nada do que ela falou que a gente não veja a aplicação na prática do dia-a-dia.”

Existe uma divergência de opiniões, o primeiro afirma que nem todos os exemplos apresentados no treinamento são visualizados na prática, já o segundo afirma que todos os exemplos são vistos, sim, na prática.

Já a instrutora colocou que utiliza exemplos os mais realistas possíveis, buscando-os de várias fontes.

Instrutora:

“Acredito que sim. Tento aproximar os treinamentos ao máximo da realidade prática deles. Busco casos de conhecidos, amigos, colegas, casos de sucesso e também de dificuldades para mostrar o que tudo existe.”

Nessa questão, admite-se que um treinamento não conseguirá abranger plenamente todas as situações do cotidiano. Pois, trata-se de um evento não tão dinâmico e inovador quanto à riqueza de situações que somente a realidade prática pode proporcionar.

5) Qual a sua opinião sobre o tempo que foi disponibilizado aos treinandos para participação e esclarecimento de dúvidas?

Quanto a essa questão, somente um distribuidor afirmou ter sido bom o tempo disponibilizado para os treinandos, porém ele justifica sua resposta com o fato de não sentir necessidade de retirar dúvidas e fazer comentários ao final do treinamento.

Distribuidor 1:

“Para mim foi bom, é que não sou muito de fazer comentários nem tirar dúvidas na hora. Minhas dúvidas surgem é no dia-a-dia.”

Para os outros distribuidores houve pouco tempo para a participação deles.

A instrutora também percebeu o pouco espaço de tempo disponibilizado aos treinandos, conforme sua resposta à questão.

Instrutora:

“Acho que foi pequeno, tive que falar muito e deixei pouco tempo.”

Alguns se lembraram de outros treinamentos em que ocorreu semelhante situação, restando pouco tempo ao final para esclarecimentos de dúvidas e realização de comentários. Porém, eles concordaram que as dúvidas podem ser retiradas em outras ocasiões e não somente naquele exato momento, o que não os prejudicaria inteiramente.

Embora possam existir outros momentos para o esclarecimento de dúvidas, cabe salientar que o treinamento é prejudicado por não ser enriquecido com a contribuição de comentários, críticas e sugestões referentes àquela circunstância.

A ocorrência de um momento de troca seria bastante proveitosa tanto para a instrutora, quanto para os treinandos.

Logo, é muito importante que ocorra essa interação, possibilitando, assim, novas contribuições para o desenvolvimento e o aprimoramento dos futuros treinamentos.

6) Qual a sua opinião sobre o método de instrução (aula expositiva)? Você considera-a estimuladora?

O método expositivo, conforme Carvalho e Nascimento (1993, p. 216):

“[...] Constitui-se num excelente método de treinamento [...]”.

Para os mesmos autores, o método apresenta as seguintes finalidades:

- a) rapidez na transmissão de informações e conhecimentos profissionais ao treinando;
- b) transmitir ao treinando experiências e observações que não podem ser comunicadas através de outros métodos e técnicas de capacitação;
- c) orientar os treinandos na assimilação dos assuntos desenvolvidos na exposição;
- d) resumir matérias mais extensas e complexas.

A maioria dos distribuidores gosta e julga como adequada a metodologia.

Apenas um distribuidor não a acha estimuladora.

Distribuidor 2:

“Não é muito estimulante, se tu estás só de braço cruzado, tu não te envolves muito. Mas, à medida que a instrutora pede tua opinião, a pessoa participa mais e gosta mais.”.

O distribuidor 3 reitera a colocação do distribuidor 2 quanto ao uso de mais técnicas de interação no treinamento, fato que contribuiria para proporcionar uma maior dinamicidade ao treinamento e um maior interesse pelo treinamento.

Distribuidor 3:

“Está adequado. As brincadeiras ajudam a estimular. O uso de exemplos e deixar o pessoal opinar deixam a coisa mais divertida e extrovertida.”

Já, o distribuidor 5 destaca o fator cansaço dos treinandos durante o treinamento.

Distribuidor 5:

“A palestra abrange tudo, é boa, cada uma é sobre um assunto. É cansativo, mas é muito interessante.”

Para a instrutora, o fator cansaço interfere no rendimento e na atenção dos treinandos. Porém, destaca que não há outro momento para a realização desses treinamentos, senão ao final de um dia de trabalho.

Instrutora:

“Considero. Acho que tudo depende do jeito que você ‘passa’ o treinamento, É claro que admito que no final do dia muita gente está cansada e o rendimento e atenção do pessoal não são maravilhosos.”

Quanto a essa questão da dinamicidade durante treinamento Gil (2001), Marras (2000) e Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006) consideram o uso do TLT como uma forma de treinamento mais dinâmica e direcionada às atividades dos treinandos.

7) Como você percebe a aplicabilidade desse treinamento em seu trabalho?

Todos os distribuidores consideram o treinamento aplicável na prática.

A única resposta que se diferencia das demais foi a do distribuidor 6.

Distribuidor 6:

“A prática é bem diferente. O treinamento ajuda, mas muita coisa eu vejo é só na prática. É claro que ele é fundamental, sem ele não saberia nem como começar.”

Esse distribuidor considera a realidade prática um pouco distante dos ensinamentos transmitidos pelo treinamento, mas não nega a aplicabilidade do último, considerando-o fundamental para sua atividade.

Conforme a instrutora (informação verbal)¹², sempre há situações em que somente durante a atividade prática são vivenciadas. Assim como em todo o treinamento, ele proporcionará a base sobre a qual irá construir-se o conhecimento teórico e o prático, sendo o último conquistado também nas atividades diárias.

b) Instrutora

Para avaliar o desempenho da instrutora foram aplicadas as questões abaixo aos distribuidores e à instrutora também.

8) Qual a sua opinião sobre a maneira como a instrutora apresentou o treinamento?

Todos os distribuidores aprovam a maneira como a instrutora apresentou o treinamento. Eles consideraram a apresentação dela boa, didática e estruturada.

Apenas dois distribuidores mencionaram uma característica da instrutora quanto ao fato de falar muito rápido.

A própria instrutora, quanto a essa característica, concorda também, como se pode perceber em sua resposta da questão 9 (Como você considera a dicção e o vocabulário da instrutora?)

Instrutora:

“Talvez eu fale um pouco rápido. Já me pediram, algumas vezes, para repetir.”

9) Como você considera a dicção e o vocabulário da instrutora?

Conforme já mencionado na questão anterior, três distribuidores, e a própria instrutora, concordam que ela fala bastante rápido. Quanto ao vocabulário e a dicção, esses foram considerados bons por todos.

¹² Informação fornecida pela supervisora no espaço X dos distribuidores independentes em Porto Alegre, agosto de 2011.

Distribuidor 3:

“Ela fala alto, dá pra entender bem. Às vezes, fala um pouco rápido. Parece um pouco ansiosa, mas ela consegue se expressar bem. Mas se tu não estás prestando atenção, tu não consegues ‘pegar’ direto, tu te perdes. Tem que sempre estar prestando atenção.”

Distribuidor 5:

“Ela fala bem ligeiro, mas até que fala bem. Não ‘engole’ nem ‘atropela’ as palavras.”

Distribuidor 6:

“São bons, ela só fala muito rápido.”

Cabe destacar, novamente, que a instrutora tem consciência sobre tal fato, de acordo com sua resposta apresentada anteriormente.

Conforme Carvalho e Nascimento (1993, p.218):

O ritmo da exposição também tem uma parcela acentuada no sucesso da mensagem transmitida pelo instrutor. Uma velocidade maior nas palavras em função do que o treinando possa compreender é prejudicial à assimilação do assunto. Da mesma forma, inversamente, um ritmo muito lento às expressões, em relação à capacidade de entendimento do treinando, fará com que este se desinteresse pelo tema exposto.

10) Qual a sua opinião sobre a atenção que a instrutora concedeu aos treinandos?

Quanto a essa pergunta, todos os distribuidores consideram a instrutora atenciosa.

Tal característica pode ser confirmada pelas respostas de alguns distribuidores e da própria instrutora.

Distribuidor 1:

“Muito boa. Ela é bem atenciosa. Disso eu não me queixo.”

Distribuidor 3:

“Ela é bem atenciosa.”

Instrutora:

“Sempre tento atendê-los da melhor forma possível. É claro que devido à grande carga de conteúdo e ao pouco tempo, dar muito espaço para eles fica complicado. Na verdade, eles tiram as dúvidas no dia-a-dia, nos encontros, por telefone, até por e-mail eu já respondi dúvidas.”

11) Sobre o quesito objetividade, como você consideraria a instrutora em relação a esse fator?

Quanto a essa questão, em geral, os distribuidores consideram a instrutora objetiva e profissional.

Porém, alguns distribuidores fizeram observações quanto a sua prolixidade em alguns assuntos.

Distribuidor 1:

“Ela tanto sabe organizar bem o material e o que vai falar como sabe ser bem objetiva. É claro que, algumas vezes, ela faz alguns ‘rodeios’ em alguns assuntos, e em outros ela passa super rápido. Mas acho que isso é normal. Acho que esses que ela demora devem ser mais importantes para a gente e os outros não importem tanto.”

A objetividade é importante em um treinamento, porém alguns pontos dele exigem ser desenvolvidos melhor, o que justificaria os “rodeios” da instrutora, citados por alguns distribuidores.

Reitera essa questão o depoimento da instrutora:

“Espero ser o máximo possível [objetiva], mas é claro, sempre têm alguns pontos que a gente se ‘passa’.”

12) Sobre o quesito domínio de conteúdo, como você consideraria a instrutora em relação a esse fator?

Domínio de conteúdo, conforme Carvalho e Nascimento (1993, p. 196) é:

Refere-se ao conhecimento específico do tema apresentado aos treinandos. Torna-se indispensável que o instrutor domine completamente a matéria, possibilitando-lhe discutir opiniões, formar hábitos e criar um clima de confiança mútua entre o instrutor e treinandos.

Sobre essa questão, houve uma concordância plena dos distribuidores em afirmar que a instrutora domina muito bem o conteúdo. Os depoimentos dos distribuidores 1 e 6 expressam a opinião geral do grupo.

Distribuidor 1:

“Ela domina bem a matéria. Acho que ela sabe bastante.”

Distribuidor 6:

“Domina bem o conteúdo.”

13) Qual a sua opinião sobre a terminologia usada pela instrutora?

Todos os distribuidores concordaram que a instrutora sabe usar adequadamente os termos.

A resposta do Distribuidor 3 ilustra a opinião geral dos treinandos:

“Usa bem os termos.”

14) Qual a sua visão sobre a ênfase da aplicação prática dos conteúdos que a instrutora demonstrou?

Sobre essa questão, tanto os distribuidores quanto a instrutora afirmam ser realizada essa ênfase ao longo do treinamento.

Conforme a resposta da instrutora:

“Eu faço bastante essa ênfase, por que sei que aquilo tudo que eu explico só vai ter uma utilidade se for aplicável na prática [não adianta dar o treinamento só por dar, tem que ter uma finalidade certa].”

Distribuidor 3:

“Sim, ela enfatiza bem o que a gente vai usar e o que devemos prestar atenção.”

15) Qual a sua opinião sobre a espontaneidade da instrutora?

Todos os distribuidores afirmaram que a instrutora é espontânea. Além de espontânea, consideram-na “simpática”, “extrovertida”, “cativante” e “desinibida”.

Distribuidor 1:

“Ela é bem espontânea. Acho também muito simpática comigo e com o grupo todo.”

Distribuidor 5:

“Ela é bem espontânea e orienta sempre a gente, no que podemos fazer no que não fazer, etc.”

Já a própria instrutora considera seu desempenho em relação a esse fator como:

“Algum tempo atrás eu era bastante tímida, mas agora estou bem mais espontânea e eloqüente.”

16) Qual a sua opinião sobre a interação que a instrutora manteve com o grupo durante o treinamento?

Todas as respostas afirmaram ser uma interação harmônica, tranquila, alegre e existir também uma sintonia boa entre o grupo.

Distribuidor 3:

“É boa, bem alegre, ela responde a todas as dúvidas, até as ‘bobas’.”

Distribuidor 4:

“Houve uma sintonia boa entre ela e o grupo.”

Conforme a instrutora:

“Sempre tento manter a melhor interação possível. Gosto muito do meu grupo.”

Referente ao depoimento da instrutora destaca-se a existência de uma característica na equipe que é a de “camaradagem”. Tal relação de harmonia foi construída ao decorrer do tempo em que o grupo está junto, conforme o que foi percebido por meio de outros relatos.

Logo, a boa interação e a relação de coleguismo já estão presentes no cotidiano deles, sendo demonstradas durante o treinamento.

17) Qual a sua opinião sobre a utilização do tempo por parte da instrutora?

Como foi observado em outros instrumentos avaliativos utilizados e nas respostas dos entrevistados, a maior dificuldade no treinamento concentra-se no fator tempo de duração e quantidade de conteúdo a ser apresentada.

Conforme Carvalho e Nascimento (1993), a duração de uma apresentação não deve ser muito longa.

Em algumas perguntas realizadas anteriormente já era possível observar o descontentamento de alguns distribuidores quanto a essa dificuldade apresentada.

Somente um afirmou considerar equilibrado o desenvolvimento do treinamento.

Distribuidor 2:

“O andamento foi equilibrado, há partes que ela deu mais atenção e gastou mais tempo.”

Os demais consideraram o treinamento muito longo.

Vale ressaltar que alguns entrevistados usaram experiências de outros treinamentos para compor suas respostas.

Distribuidor 1:

“Ela passa do tempo muitas vezes. Acho que isso podia melhorar um pouco. [Às vezes, eu estou bem cansada depois de um dia de trabalho, tenho que buscar minha filha no colégio ainda, e o treinamento demora bastante]. Nada contra ela, sei que deve ser bastante coisa para ensinar, mas dar uma ‘encurtadinha’ na aula ia ajudar bastante.”

Distribuidor 3:

“Ela é um pouco apressada e se atrapalha, ela segura a gente até não poder mais [às vezes tô com muita pressa e cheia de coisa pra fazer em casa]. Ela se atrapalha um pouco e parece que não consegue organizar muito bem o tempo e o conteúdo que está passando para nós nesses momentos.”

Distribuidor 5:

“Foi muito longo o treinamento. Ela usa bem o tempo, mas se empolga e fala demais, fala, fala [eu admiro a dedicação dela, mas o pessoal naquele horário já tá bem cansado e querendo ir pra casa]. Ela se empolga e se estende e vai, vai. De três horas passa para quatro, cinco, às vezes, foge um pouco do tema, mas depois ela traz ele de volta.”

Distribuidor 6:

“Ela usa bem e não usa ao mesmo tempo. É muita matéria, ela se estende demais, acho que para uma vez por semana é pouco, porque é muita coisa para falar.”

Percebe-se, conforme as respostas dos distribuidores, que há bastante conteúdo a ser ministrado e a instrutora prolongou-se em sua apresentação.

Para alguns distribuidores ela “se perde” em determinados assuntos, para outros existe também muito conteúdo.

Conforme a instrutora:

“Tento utilizar o tempo ao máximo, mas como falei, anteriormente, tenho pouco tempo e muito conteúdo.”

Além desses aspectos, pode-se inferir, por meio das falas dos entrevistados, que a redução do tempo de duração do treinamento seria benéfica a todos.

O pouco tempo previsto no plano (3h/a) e a grande quantidade de conteúdo fizeram com que a instrutora prolongasse a duração do treinamento para conseguir ministrá-lo todo. Esse fato gerou um descontentamento nos treinandos que consideraram o treinamento longo e cansativo.

O fator tempo e sua utilização, além da grande quantidade de conteúdo, foram os itens que mais apresentaram respostas desfavoráveis por parte dos distribuidores.

18) Qual a sua opinião sobre a distribuição do tempo que a instrutora fez em relação à apresentação e em relação à participação dos treinandos?

Os distribuidores e a própria instrutora concordaram que houve mais tempo para a apresentação dela e que sobrou pouco tempo para a participação do grupo.

Distribuidor 2:

“Houve pouca participação, porque houve pouco tempo para isso.”

Instrutora:

“Foi pequeno o espaço para eles, utilizei grande parte do tempo para a minha apresentação.”

Percebe-se que esse desequilíbrio na distribuição do tempo para participações é reflexo do problema referente ao tempo de duração do treinamento.

Outro distribuidor considera que a instrutora não soube “lidar” com o tempo.

Distribuidor 4:

“Ela teve um pouco de dificuldade em lidar com o tempo do treinamento. Acho que ela se ‘atrapalhou’ um pouco nisso.”

19) Qual a sua impressão geral da instrutora? Você a considera preparada para ministrar treinamentos?

Todos os distribuidores consideram a instrutora bem preparada para ministrar o treinamento.

Para o grupo, ela domina o conteúdo técnico, tem uma boa didática e é uma boa profissional.

Apenas um entrevistado fez uma observação em relação ao cuidado com o tempo, novamente, que a instrutora deveria ter.

Distribuidor 3:

“Ela é uma boa profissional, acho que está preparada, só deve cuidar melhor do tempo.”

Distribuidor 4:

“Ela estava preparada e dominava bem o assunto. É uma pessoa que demonstrou além do conhecimento teórico ter uma grande experiência prática do que ela estava fazendo.”

c) *Apoio Logístico*

20) Qual a sua opinião sobre as condições da sala utilizada para o treinamento?

A sala utilizada no treinamento não apresenta muito “luxo”, conforme a instrutora coloca, mas foi avaliada por todos como adequada e boa.

Conforme o distribuidor 2:

“A sala é pequena, mas há bastante espaço entre as pessoas.”

Conforme a literatura especializada, em um treinamento a sala contribui muito para seu adequado desenvolvimento, pois uma sala inapropriada pode afetar a atenção e o desempenho dos treinandos e do instrutor.

21) Qual a sua opinião sobre fatores como temperatura, ventilação e iluminação presentes na sala de treinamento? Estavam adequados?

Quando fatores como esses estão adequados, não os são percebidos. Porém, quando não estão, então são percebidos. No treinamento observado não foi diferente.

Muitos treinandos disseram não terem prestado atenção a tais fatores. Depois de perguntados sobre eles, todos responderam que acreditavam estar adequados e, dentro do possível, estavam bons, caso contrário teriam reclamações a fazer sobre esses fatores.

O único fator que destacaram é não haver ar-condicionado na sala.

A resposta do Distribuidor 5 ilustra o consenso nas respostas dos distribuidores sobre essa questão:

“A iluminação, a temperatura e a ventilação estavam boas.”

22) Qual a sua opinião sobre os ruídos internos e/ou externos presentes no ambiente?

Sobre esse fator, também, não houve reclamações e foi considerado adequado.

Alguns dos depoimentos dos treinandos resumem a opinião geral sobre esses fatores:

Distribuidor 4:

“Havia poucos ruídos.”

Distribuidor 5:

“Não havia quase.”

Distribuidor 6:

“Tinha pouco barulho.”

23) Qual a sua opinião sobre as mesas e cadeiras utilizadas no treinamento?

Para todos distribuidores, as mesas e cadeiras estavam apropriados para o treinamento.

O fato da sala apresentar mais cadeiras do que mesas é proposital, pois as mesas só são utilizadas para as demonstrações dos produtos. As cadeiras suprem essa ausência de mesas por que possuem amparo acoplado para escrita.

Conforme o Distribuidor 5:

“Há poucas mesas por que usamos pouco [as mesas], só para fazer as demonstrações. Se não, é só uma mesa. Usamos mais as cadeiras. Mas elas estavam boas.”

24) Qual a sua opinião sobre os recursos audiovisuais utilizados? Eles supriram as necessidades do treinamento?

Segundo Carvalho e Nascimento (1993), os recursos audiovisuais são instrumentos complementares do processo de aprendizagem. Além disso, eles são excelentes para que a exposição seja dinâmica e eficiente.

Tanto para os distribuidores quanto para a instrutora o projetor e os *slides* estavam bons.

Distribuidor 2:

“A distância entre o projetor e os alunos estava boa e o projetor estava bem direcionado.”

Distribuidor 5:

“O projetor é bom e o material da instrutora é vasto.”

Distribuidor 1:

“Sim, eles são bons. Gosto dos slides como recursos audiovisuais. Ela utiliza também trechos de músicas como pano de fundo de alguns vídeos dos treinamentos.

Ela até envia para a gente depois. E gosto também das músicas que escolhem para passar. Ajuda a tirar o sono.”

Tal técnica, conforme a instrutora, é para “animar” e tirar o “sono” dos distribuidores. O que se confirma com o depoimento do distribuidor 1 citado anteriormente.

25) Qual a sua opinião sobre as instalações do ambiente (ex: banheiros, divisórias de ambiente e outros)?

Esse item, também, foi aprovado por todos os distribuidores, que o consideraram adequado e em ordem.

Distribuidor 1:

“Tudo bem. Acho tudo bem certinho.”

Distribuidor 4:

“As instalações estavam boas.”

Distribuidor 5:

“O banheiro está sempre em ordem, o espaço é sempre bem limpinho, tudo estava ‘ok’.”

26) Qual a sua opinião geral sobre as condições em que o treinamento foi realizado?

Para todos, as condições gerais (logísticas) do treinamento estavam adequadas e boas. Tal resposta confirma-se por meio das respostas anteriores sobre as demais condições logísticas do treinamento.

Distribuidor 1:

“Tudo bem. Gosto do ambiente. Estava tudo certinho.”

Distribuidor 4:

“O treinamento estava muito bom.”

Distribuidor 6:

“Todas as condições estavam boas.”

7.4 ANÁLISE DA OBSERVAÇÃO PÓS-TREINAMENTO

A pesquisadora participou de um encontro dos distribuidores com a supervisora uma semana após a realização do treinamento observado.

Tal encontro foi realizado na mesma sala em que foi ministrado o treinamento e com os mesmos participantes.

A principal finalidade desse encontro era a discussão sobre outros assuntos, mas a pesquisadora solicitou à supervisora que colocasse na pauta do encontro o treinamento ministrado anteriormente para ser abordado no final.

Assim, o assunto “treinamento” foi abordado no final da reunião.

Conforme Schaan (2001), por meio dessa avaliação é permitido julgar o mérito do treinamento, suas contribuições, o papel do instrutor, a adequação do plano, os recursos e as circunstâncias de realização dele.

A pesquisadora não utilizou, desta vez, uma lista no formato “*check-list*” como a que foi empregada na observação durante o treinamento.

Foi utilizado apenas um quadro de observação que serviu de guia para a orientação dela no que deveria observar durante a reunião.

Nesse quadro foram colocados três itens a serem observados. O primeiro era referente à instrutora, o segundo em relação às condições logísticas e o terceiro era quanto ao plano de treinamento. Por meio dessa observação, visou-se levantar a opinião dos treinandos sobre as condições do treinamento, pesquisar o grau de aceitação da instrutora pelos treinandos, concluir sobre a eficiência do plano e concluir sobre a competência da instrutora.

a) A Instrutora

Foram observadas as reações dos distribuidores em relação aos seguintes fatores referentes à instrutora: o relacionamento dela com o grupo, o desempenho, a comunicação, o uso do tempo e o domínio do conteúdo por parte dela.

A pesquisadora pôde observar que o grupo de distribuidores e a supervisora mantêm um relacionamento muito harmonioso.

Existe uma relação de amizade e coleguismo por parte de ambos os lados. Tal fator pode ser constatado pelos seguintes depoimentos de alguns distribuidores, obtidos em conversas informais com a pesquisadora e autorizado pelos mesmos para a utilização no presente trabalho. Tais depoimentos são de grande valia para ilustrar o quadro situacional do ambiente em estudo.

Distribuidor X:

“Quem tenta ‘puxar o tapete’ dos outros e tenta roubar clientes e vendas, os próprios colegas o isolam e ele não dura muito aqui.”

Por meio desse depoimento pode-se perceber que existe um código de conduta intrínseco a ser seguido, além disso, os fatores amizade e coleguismo estão presentes no relacionamento do grupo estudado, como se percebe por meio de depoimento de outro distribuidor.

Distribuidor Y:

“Cansei de ‘ceder’ meus clientes de um dia para ajudar meu colega.”

Tal depoimento revela um elevado nível de coleguismo entre eles.

Conforme os depoimentos acima e a observação realizada, o fator relacionamento tanto entre os próprios distribuidores como entre a instrutora com o grupo é muito bom.

Vem a reiterar essa relação uma das normas internas dos distribuidores que cita a relação de apoio e auxílio que um supervisor deve ter com seus distribuidores, salientando que ela não pode consistir em uma relação de empregado/empregador¹³.

Logo o relacionamento de apoio e auxílio estabelecido transforma-se em uma relação de coleguismo e camaradagem, justificando essa “dificuldade” dos distribuidores de expor falhas e problemas do treinamento e da instrutora.

A relação de “camaradagem” dificulta bastante a análise de outros fatores do treinamento, pois “camufla” queixas e reclamações de fatores que apresentaram problemas no treinamento. Os distribuidores preferem “omitir” pontos problemáticos, acreditando que se relatarem esses fatores, tal atitude consistirá em uma forma de “romper” com a amizade, ou seja, seria uma forma de “deslealdade” com a colega (supervisora).

Logo, a utilização de mais instrumentos de análise é fundamental para uma análise mais próxima da realidade.

Quanto ao desempenho da instrutora, esse foi muito elogiado pelos distribuidores que destacaram o aprimoramento do domínio do conteúdo, a desenvoltura e a apresentação do treinamento que ela fez.

Os únicos fatores, relativos à instrutora, observados como itens problemáticos foram o uso do tempo e a quantidade de conteúdo.

¹³ Informações retiradas de material impresso da empresa.

Não foram feitas reclamações explícitas, mas de maneira sutil foi comentado por alguns distribuidores que o treinamento foi muito extenso.

A instrutora ouviu-os e comprometeu-se em melhorar esses pontos do treinamento.

b) As Condições Logísticas

Quanto às condições logísticas de realização do treinamento não foram feitos comentários significativos.

Os distribuidores parecem estar “familiarizados” com elas, sendo que a sala onde foi ministrado o treinamento é a mesma onde são realizadas as atividades laborais diárias deles.

c) O Plano de Treinamento

Referente ao plano de treinamento a pesquisadora concentrou sua observação em dois itens: a metodologia e a carga horária (incluindo a relação com a periodicidade).

A metodologia foi bastante elogiada pelos distribuidores que ressaltaram a importância dos conteúdos ensinados.

Apareceu, novamente, a questão problemática referente à duração do treinamento em relação à carga horária.

Os distribuidores fizeram, como citado anteriormente, comentários sobre a duração dele, considerando-o demorado e extenso.

Conforme Kirkpatrick e Kirkpatrick (2006), ressalta-se que reações positivas observadas são importantes para identificar pontos do treinamento que deverão ser mantidos e reforçados, já reações negativas, também, são muito importantes, pois além de indicar o que deve ser melhorado e corrigido proporcionará futuros treinamentos melhores e que atendam às reais necessidades da organização e dos treinandos.

7.5 ASPECTOS GERAIS DO TREINAMENTO

Todos os instrumentos utilizados para avaliar o treinamento foram analisados isoladamente. Nesta sessão, esses instrumentos avaliativos foram analisados conjuntamente a fim de que se traçasse um panorama geral sobre o treinamento estudado.

Em todos os instrumentos utilizados, o fator que mais se destacou por apresentar problemas foi o tempo de duração do treinamento e outros fatores relacionados a essa questão, como: desequilíbrio na distribuição do tempo entre apresentação e participação dos treinandos ao final.

Tal fator é destacado em todos os instrumentos utilizados para a avaliação.

No plano de treinamento, é destacada a grande quantidade de conteúdos e a pequena carga horária para a apresentação deles. A periodicidade de realização também apresenta problemas, pois existe muito conteúdo previsto para ser ensinado durante apenas três horas e uma vez por semana, sendo que a cada semana o conteúdo do treinamento é outro. Logo, esse conteúdo não pode ser ensinado na outra semana.

Os mesmos fatores foram destacados na observação realizada durante o treinamento.

Conforme observado, a instrutora não cumpriu a carga horária que estava prevista para o treinamento no plano. A previsão de duração era de três horas e, na realidade, foi de aproximadamente cinco horas. Houve um acréscimo de quase duas horas a mais. Todo o conteúdo foi ensinado, mas não dentro do limite de tempo previsto no plano.

Quanto à distribuição do tempo, a instrutora não manteve um equilíbrio adequado entre o tempo da apresentação dela e o tempo destinado à participação dos treinandos.

Ainda conforme o plano de treinamento, deveria haver um espaço ao final para participações dos treinandos, mas isso quase não ocorreu. A apresentação foi muito extensa, resultando em pouco tempo para os treinandos fazerem comentários sobre o conteúdo e retirarem dúvidas.

Pôde-se perceber que muitos treinandos já estavam aparentando cansaço e sono ao final do treinamento.

Por fim, na observação realizada após o treinamento, a pesquisadora percebeu uma reclamação bastante sutil, que mais parecia uma observação, sobre o tempo de duração do treinamento ter sido muito prolongado.

Dois distribuidores citaram o fato ocorrido e mais três concordaram com os colegas sobre a questão da duração do treinamento. Apenas um manteve-se calado em relação a esse assunto.

Quanto aos outros aspectos avaliados nesse treinamento, como metodologia, objetivos, importância do conteúdo, uso de exemplos e aplicabilidade do treinamento, todos os instrumentos avaliativos aplicados mostraram que esses itens estavam adequados e atenderam à finalidade do treinamento.

7.6 INSTRUTORA

Fatores como espontaneidade, comunicação, uso correto da linguagem, uso de exemplos, relacionamento interpessoal com os treinandos, domínio e abordagem do conteúdo, dicção, vocabulário, atenção aos treinandos, uso de termos técnicos, ênfase da aplicação prática do treinamento e preparo da instrutora para ministrar treinamentos foram todos avaliados positivamente.

Todos os instrumentos avaliativos aplicados mostraram que a instrutora conseguiu de forma competente apresentar e conduzir todos esses fatores em sua exposição.

Quanto à utilização total do tempo e a distribuição do tempo do treinamento entre a apresentação da instrutora e a participação dos treinandos, esses dois fatores foram avaliados de forma problemática em todos os instrumentos aplicados.

No plano de treinamento, elaborado pela própria instrutora, muito conteúdo foi escolhido em relação a uma carga horária pequena. No treinamento, a apresentação ultrapassou o tempo limite previsto no plano. Ocorreu uma discrepância entre a teoria (plano) e a aplicação prática (treinamento).

Observou-se no treinamento que poucos distribuidores participaram ao final.

Porém, tal situação não os prejudica muito, porque eles podem esclarecer dúvidas com a instrutora durante outros momentos, inclusive por telefone e *e-mail*.

Conforme Carvalho e Nascimento (1993, p.197), a apresentação deve merecer o máximo cuidado por parte do instrutor. Durante a apresentação, o instrutor deve:

- a) proporcionar debates, evitando a monotonia da exposição contínua;
- b) esclarecer dúvidas dos treinandos, recapitulando as partes já desenvolvidas;
- c) no final da exposição, resumir a matéria com a plena participação dos treinandos.

Percebe-se que tais fatores referidos pelos autores não foram plenamente aplicados durante o treinamento, pois não foi possível a realização de debates, e foi pequena a parcela de tempo para esclarecimento de dúvidas.

Quanto à questão da objetividade da instrutora, dois distribuidores destacaram que ela foi um pouco prolixa em alguns assuntos. A própria instrutora admite que em alguns pontos do treinamento, deteve-se por uma maior quantidade de tempo. Tal fator encontra embasamento em duas circunstâncias, a primeira é que faz pouco tempo que a instrutora começou a ministrar treinamentos (informação verbal)¹⁴, e a segunda é que alguns assuntos exigem uma maior explanação para um desenvolvimento adequado deles. Porém, tais fatores não foram avaliados como grandes obstáculos ao treinamento.

Ao longo das análises, percebeu-se que as maiores dificuldades apresentadas no treinamento foram o período de duração e a grande quantidade de conteúdo.

¹⁴ Informação fornecida pelos distribuidores e pela supervisora no espaço X dos distribuidores independentes em Porto Alegre, agosto de 2011.

Segundo Carvalho e Nascimento (1993, p.201), a duração de um treinamento é: “Tópico extremamente importante no preparo da apresentação dos temas. O instrutor deve saber dosar seu tempo de apresentação ao desenvolver determinado assunto. A duração do tema deve cobrir todos os pontos importantes da exposição.”

O principal problema encontrado foi a distribuição do tempo por parte da instrutora.

Conseqüentemente, a divisão do treinamento entre apresentação da instrutora e participação dos treinandos não ocorreu conforme o previsto no plano de treinamento.

Conforme a instrutora (informação verbal)¹⁵, a quantidade de conteúdo apresenta uma variação de acordo com o assunto que será ministrado. Há treinamentos em que a quantidade de conteúdo é pequena e três horas são suficientes.

Porém, existem outros que necessitam de mais tempo. A grande dificuldade é que a instrutora precisa “padronizar” o tempo de duração para todos os treinamentos.

7.7 APOIO LOGÍSTICO

Fatores como condições da sala, temperatura, ventilação, iluminação, existência de ruídos, condições das mesas e cadeiras, recursos audiovisuais e instalações foram avaliados como adequados conforme todos os instrumentos utilizados.

A sala não apresentava recursos como ar-condicionado e cadeiras estofadas, mas foi considerada boa pelos distribuidores e supriu as necessidades do treinamento conforme foi analisado.

Os fatores temperatura, ventilação e iluminação foram também considerados adequados.

Em relação aos ruídos e barulhos, esses foram considerados dentro do “nível” normal e toleráveis, pois não interferiram significativamente.

As mesas e cadeiras também correspondem às necessidades do treinamento.

¹⁵ Informação fornecida pela supervisora no espaço X dos distribuidores independentes em Porto Alegre, março de 2011.

Quanto aos recursos audiovisuais o projetor, o telão e o material (apresentação de *slides* da instrutora) foram avaliados como adequados e disponíveis além de apresentaram boa funcionalidade.

As instalações, principalmente o banheiro, foram avaliadas como adequadas.

Quanto à limpeza e à organização do ambiente, esses foram considerados bons e adequados.

Constatou-se que as condições logísticas atenderam bem às necessidades do treinamento.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo inicia-se com a consideração sobre avaliação de Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004), para eles, a avaliação identifica os pontos fortes e fracos do treinamento, destaca o que é bom e expõe os defeitos, mas não pode sozinha corrigir problemas e disponibilizar soluções.

Corroborando essa consideração o papel da avaliação como esclarecedor, pois ela é somente uma entre os muitos instrumentos voltados para a melhoria das políticas, práticas e decisões das organizações.

Neste trabalho, buscou-se avaliar o treinamento dado pela supervisora aos distribuidores da empresa XYZ do espaço X, respeitando as particularidades do grupo e do contexto em que se realizou o treinamento. Essa avaliação foi realizada com amparo no referencial teórico estudado e apresentado anteriormente. Neste capítulo serão apresentadas as principais conclusões e sugestões da pesquisadora, fundamentadas na bibliografia estudada, para a realização de avaliações nos futuros treinamentos.

8.1 CONCLUSÕES

Conforme Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010, p.37): “Como indica a palavra reação, a avaliação neste nível mede como os participantes do programa reagiram a ele.”

Foi na avaliação no nível das reações que o presente trabalho concentrou-se.

Além de importante para a continuidade e aprimoramento dos próximos treinamentos, a avaliação das reações é fundamental para que se obtenha um *feedback* dos treinandos sobre o programa ministrado.

Ainda conforme os mesmos autores, uma reação positiva não garantirá o aprendizado dos treinandos, porém é quase certo que uma reação negativa reduzirá a possibilidade desse aprendizado ocorrer.

Assim como as reações, a realização da avaliação, também, não assegurará a aprendizagem, mas a sua inexistência dificulta muito esse processo, pois o desconhecimento do desempenho do instrutor, das condições do treinamento e das opiniões e impressões dos treinandos tornam obscura a determinação da eficácia de um programa e das maneiras de melhorá-lo.

A respeito da realização da avaliação de treinamento, Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010, p.35) consideram:

Muitas organizações não realizam a avaliação do treinamento por vários motivos, como: não considerar isso importante ou urgente, não saber o que fazer nem como fazê-lo ou ter outras tarefas a cumprir; tarefas estas que consideram mais importantes ou que preferem fazer.

Essa consideração de Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010) explica o caso dos distribuidores estudados, pois a inexistência da avaliação era atribuída ao desconhecimento da instrutora e do grupo de como proceder e do que fazer.

Os distribuidores são como organizações independentes que possuem grande autonomia para dirigir seus negócios. Uma das poucas exigências que a empresa faz em relação aos distribuidores é que forneçam treinamento gratuito para seus distribuidores recrutados (em linha descendente). Porém, em relação a esses treinamentos os distribuidores têm livre escolha para organizá-los, inclusive avaliá-los.

Logo, o que a pesquisadora pôde perceber é que inexistia uma forma de avaliação dos treinamentos devido ao motivo anteriormente exposto.

Foi nessa ausência de uma forma de avaliação que a pesquisadora enxergou a possibilidade de realizar uma avaliação de um dos treinamentos ministrados pela supervisora aos seus distribuidores e poder fornecer um retorno tanto à instrutora, quanto aos treinandos dos pontos positivos e negativos identificados no treinamento.

Segundo Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010, p. 137): “Quando usada de maneira eficaz, a análise dos dados da avaliação do nível um (reação) pode ajudar a detectar, logo de início, as áreas que demandam melhorias ou servir de suporte à conclusão de que foi obtido um bom resultado.” Tal consideração foi confirmada pela análise dos resultados obtidos pela pesquisadora.

Foram aplicadas quatro técnicas e depois analisadas, amparadas no referencial teórico apresentado no trabalho, para realizar a avaliação.

A seguir serão apresentadas as observações realizadas pela pesquisadora de modo geral do treinamento:

- a) a impressão da pesquisadora sobre o treinamento foi boa;
- b) os objetivos do treinamento foram claramente apontados e explicados em termos compreensíveis;
- c) o treinamento atingiu parcialmente as metas estabelecidas, mas as questões do tempo de duração do treinamento e de participação dos participantes devem ser melhoradas;
- d) as instalações e os equipamentos usados atenderam a todas as necessidades do treinamento;
- e) os materiais apresentados na apresentação eram bastante úteis e fáceis de acompanhar;
- f) o treinamento tem relação direta com as atividades dos distribuidores;
- g) a instrutora demonstrou profundo conhecimento e compreensão do tema;
- h) a instrutora expôs as informações de maneira clara, compreensível e profissional;
- i) o tempo programado para este treinamento não correspondeu ao tempo necessário para que os conteúdos fossem apresentados.

Em relação aos fatores percebidos como problemáticos no treinamento, Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010, p.53) consideram: “Caso o treinamento não apresente resultados positivos, deve-se propor mudar as instalações, o assunto, os recursos audiovisuais, alguma parte do treinamento ou propor novas atividades.”.

As sugestões serão propostas na próxima sessão para as questões que devem ser melhoradas no treinamento. Nesta sessão, foram apenas identificados estes pontos.

Entre os pontos que devem ser melhorados no treinamento destacam-se, fundamentalmente, as questões relativas à carga horária e à quantidade de conteúdo apresentada.

O treinamento avaliado foi considerado, pelos distribuidores, como bom e atingiu os objetivos a que se propunha, mas foi considerado, também, como cansativo pelo fato de ultrapassar o tempo previsto. Além disso, foi realizado após um dia de trabalho e à noite. Ocorreu uma grande divergência entre a carga horária prevista e a quantidade de conteúdo apresentado, o que gerou um distanciamento entre o planejamento e a realidade. O tempo de participação para os treinandos, também previsto no plano, foi afetado por essa divergência.

Em relação ao desempenho da instrutora, os principais pontos que foram avaliados como problemáticos, também, foram a questão do tempo e a escolha dos conteúdos para o treinamento. Tais fatores podem ser explicados pelo fato da instrutora ser supervisora apenas há um ano, e fazer pouco tempo que ministra treinamentos, revelando certa inexperiência nessa questão.

Como ela mesma confirmou, na entrevista, existem ainda pontos do treinamento em que seu desempenho deve melhorar.

Em relação às condições de apoio logístico, todas foram avaliadas como adequadas para a realização desse treinamento e dos próximos.

Já, as entrevistas ilustraram a relação de amizade e coleguismo existente entre os distribuidores e a instrutora, pois algumas respostas foram limitadas por esses fatores. O que confirmou a importância da aplicação de mais de um instrumento avaliativo para obter-se respostas mais completas.

A pesquisadora apresentou os resultados obtidos aos distribuidores e à instrutora e espera ter contribuído de uma forma positiva com o desenvolvimento de futuros treinamentos, com a aprendizagem dos distribuidores e com o aperfeiçoamento do desempenho da instrutora.

Para a pesquisadora, a realização deste trabalho oportunizou-a a visualização da relação entre a prática e a teoria e, também, uma grande satisfação em ter contribuído com seu estudo nesse e nos futuros treinamentos dos distribuidores.

8.2 SUGESTÕES

Segundo Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010, p.43): “A avaliação ajuda a determinar o quanto o treinamento foi eficaz e a descobrir como é possível melhorá-lo.” De acordo com a consideração dos autores, nesta sessão serão apresentadas as sugestões de melhoria, da pesquisadora, para o treinamento avaliado e para os próximos treinamentos. Cabe salientar que as sugestões não são excludentes e pode-se optar por mais de uma.

Conforme Schaan (2001), o plano de avaliação é o documento em que são registradas as decisões sobre as principais questões referentes à avaliação do treinamento. Ele possibilita a visualização de todas as questões relevantes da avaliação. A partir disso, o plano pode orientar todas as ações a serem realizadas, direcionar a obtenção de dados úteis para as conclusões sobre os resultados do treinamento e assegurar o efetivo controle da avaliação. Assim, a pesquisadora sugere à instrutora a criação de um próprio plano de avaliação, ou a utilização do plano já criado, para avaliar os próximos treinamentos.

Outra sugestão é quanto à forma de treinamento utilizada. O treinamento em sala de aula é importante, mas o aprendizado na prática também é fundamental.

Sugere-se para isso o uso de outro método mais dinâmico para complementar o treinamento em sala de aula, como o Treinamento no Local de Trabalho – TLT, conforme Bohlander, Snell e Sherman (2005), Marras (2000) e Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006).

Os distribuidores, conforme as entrevistas, demonstraram grande interesse em um treinamento mais dinâmico. Assim, o treinamento ficaria mais proveitoso e menos cansativo para eles. O conteúdo poderia ser dividido entre o treinamento em sala de aula e o TLT. Sabe-se que o TLT é utilizado pela supervisora e pelos distribuidores em algumas situações, logo se propõem que ele seja utilizado também para complementar e dividir o conteúdo do treinamento em sala de aula.

Foi observado, também, que a instrutora escolheu muito conteúdo para ser apresentado no treinamento.

Havia conteúdos maiores com vários tópicos e outros menores. Sugere-se que se reformule a divisão dos conteúdos para os próximos treinamentos. Evitando-se concentrar muito conteúdo em só um treinamento. A separação entre conteúdos maiores e menores ajudará a instrutora a destinar alguns treinamentos somente para a apresentação de um conteúdo mais extenso e outros treinamentos para a apresentação de uma carga maior, mas com conteúdos pequenos.

Ou, há ainda, a possibilidade de intercalar um conteúdo mais extenso com outro menor no mesmo treinamento. Deve-se evitar o arranjo de dois ou mais conteúdos extensos no mesmo treinamento.

Sugere-se, também, à instrutora falar mais devagar quando estiver ministrando os treinamentos, conforme foi relatado por alguns distribuidores que achavam a fala dela um pouco rápida, o que os dificultava de acompanhá-la em algumas partes do treinamento. A provável redução do conteúdo proporcionará uma melhor distribuição do tempo e, conseqüentemente, a oportunidade da instrutora poder fazer sua apresentação de forma mais pausada e tranquila, não existindo a preocupação constante de não conseguir ministrar todo o conteúdo do treinamento.

Sugere-se, também, aumentar o número de vezes de realização dos treinamentos na semana, ou seja, a periodicidade deles. Como a instrutora (informação verbal) ¹⁶ teme perder a continuidade deles, recomenda-se que ela faça uma breve revisão sobre o conteúdo do último treinamento apresentado e depois apresente a continuidade deste.

A escolha do uso de menor quantidade de conteúdo e a realização mais vezes na mesma semana poderá reduzir a duração de cada treinamento, tornando-os menos cansativos e contribuindo com o aproveitamento dos treinandos.

Sugere-se, também, o uso de formulários de reação que forneçam informações quantitativas à instrutora e que possam ser usados para definir padrões de desempenho nos próximos treinamentos.

¹⁶ Informação fornecida pela supervisora no espaço X dos distribuidores independentes em Porto Alegre, agosto de 2011.

Conforme Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010, p. 45):

O formulário ideal fornece o máximo de informações e exige o mínimo de tempo. Quando um treinamento termina, a maioria dos treinandos está ansiosa para ir embora e não quer passar um longo tempo preenchendo formulários de avaliação. Alguns até acham que o instrutor não irá levar seus comentários em consideração.

Essa sugestão é colocada pela pesquisadora (encontra-se no Apêndice F um modelo de formulário de reação e instruções para sua análise), pois o uso do formulário é bastante prático e rápido na sua aplicação, no momento de ser respondido pelos distribuidores e na análise posterior pela instrutora, sendo que esta relata ter muitas atividades a fazer e pouco tempo livre. A escolha de não sugerir os instrumentos avaliativos, apresentados neste trabalho, para os próximos treinamentos justifica-se pelo fato desses instrumentos ocuparem muito tempo para a aplicação e análise, o que seria inviável para a instrutora.

Como o grupo trabalha com o recrutamento de novos distribuidores, deve-se cogitar, também, a grande possibilidade dele aumentar futuramente, o que justificaria o uso do formulário, recomendado pela literatura especializada, para ser aplicado a um número maior de pessoas. Além disso, o formulário ocupa pouco tempo em sua aplicação e análise e pode ser anônimo.

Ainda conforme Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010, p. 131): “Há formulários de reação de todos os tipos e tamanhos e as informações obtidas com base neles podem, caso se queira, ser usadas para melhorar programas de treinamento.”.

Os autores também recomendam que se examinem todos os formulários de reações, leia-se os comentários e pondere-se sobre cada um deles. Sendo que algumas das sugestões dadas podem, de fato, melhorar programas futuros. Devendo-se usá-las. Caso seja um comentário isolado que não irá tornar melhor programas futuros, deve-se reconhecê-lo, mas ignorá-lo.

Além disso, conforme os mesmos autores, é indispensável que a instrutora faça com que os treinandos sintam que suas reações influem no processo de melhoria contínua do programa de treinamento. Para isso, os formulários de reação e a pesquisa por *e-mail* são bons métodos que ajudam a demonstrar tal influência.

O uso da pesquisa de reações dos treinandos por *e-mail* complementa a sugestão anterior do uso de formulários de reação. A pesquisa por *e-mail* pode ser realizada algum tempo depois do treinamento. Pode-se perguntar aos treinandos o quanto gostaram, o que aprenderam e se têm sugestões de alguma melhora para os próximos treinamentos.

As condições logísticas, os materiais de apoio, a qualidade do treinamento, o desempenho da instrutora e a logística empregada também podem ser foco dessa pesquisa. O uso dessa pesquisa não deve substituir o uso do formulário de reações, mas deve ser utilizado como um complemento da avaliação de reação. Por apresentar a possibilidade do treinando responder no momento mais adequado para ele, proporciona maior comodidade e facilidade, fatores que estimulam o desenvolvimento de idéias, opiniões, sugestões e críticas que, talvez, não apareceriam no formulário aplicado logo após o treinamento.

Outra sugestão é que a instrutora inicie com a aplicação da avaliação no primeiro nível (reações) e prossiga pelos outros níveis à medida que o tempo e a oportunidade forem permitindo.

Para finalizar esta sessão e o presente trabalho, a consideração de Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010) corrobora a importância da avaliação de reação e sua utilização.

Para os autores, medir as reações ao programa de treinamento é essencial e fácil de fazer. É, também, fundamental porque o interesse, a atenção e a motivação dos participantes influenciam a aprendizagem. Devido à reação ser o primeiro nível no processo de avaliação, ela deve ser avaliada em todo programa de treinamento. Já, os comentários feitos pelos participantes devem ser considerados com atenção, e os programas têm de ser modificados conforme as necessidades apresentadas.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G da S.; VARGAS, M. R. M. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L.(Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. Cap.7.

ABBAD, G da S., BORGES-FERREIRA, M.F.; NOGUEIRA, R. Medidas de aprendizagem em avaliação de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. Cap. 23.

AGUILAR, M. J.; ANDER-EGG, E. **Avaliação de serviços e programas sociais**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

CALMON, K. M. N. A avaliação de programas e a dinâmica da aprendizagem organizacional. **Planejamento e Políticas Públicas**, n. 19, 1999, p. 3-69.

CARVALHO, A. V. de.; NASCIMENTO, L. P. do. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 1993. 1 v.

CASTRO, A. P. de. Validação e Avaliação do treinamento. In: BOOG, G. G. (Coord.) **Manual de treinamento e desenvolvimento**: um guia de operações. São Paulo: Makron Books, 2001. Cap.4.

DUTRA, Joel. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FERREIRA, V. C. P., FORTUNA, A. A.; TACHIZAWA, T. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FONTES, L. B. **Manual do treinamento na empresa moderna**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1975.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

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

HAYDT, R. C. **Curso de didática geral**. São Paulo: Atlas, 2006.

HERNANDEZ, I. R. C. Avaliação numa proposta construtivista. In: ENRICONE, D.; GRILLO, M. (Org.). **Avaliação**: uma discussão em aberto. Porto Alegre: Edipucrs, 2000.

HOFFMANN, J. **O jogo do contrário em avaliação**. Porto Alegre: Mediação, 2007.

KIRKPATRICK, D. L.; KIRKPATRICK, J. D. **Evaluating training programs**: the four levels. 3.ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2006.

_____. **Como avaliar programas de treinamento de equipes**: os quatro níveis. Tradução de José Henrique Lamensdorf. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2010.

_____. **Como implementar os quatro níveis de avaliação de treinamento de equipes**: um guia prático. Tradução de Alessandra Mussi. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2010.

LUCKESI, C.C. **Avaliação da aprendizagem escolar**. São Paulo: Cortez, 2005.

MAISONNEUVE, J.; MARGOT-DUCLOT, J. Les techniques d'entretien. **Bulletin de Psychologie**, 17:11-4, p.228, fév./mars 1964.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTIN, G. L'évaluation Du RMI. **Problèmes de conception et méthode**. Paris: Cepes, 1989.

MILIONI, B. A. Integrando o levantamento de necessidades com a avaliação e validação do treinamento. In: BOOG, G. G. (Coord.) **Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações**. São Paulo: Makron Books, 2001. Cap. 2.

MURITIBA, P. M. *et al.* Processo de avaliação de resultados de gestão de pessoas em direção a um modelo. In: Encontro anual da ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2006. p. 1-16.

PILATI, R. **Modelo de efetividade do treinamento no trabalho: aspectos dos treinandos e moderação do tipo de treinamento**. 2004. 180f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília, 2004.

_____. História e importância de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. & MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. Cap.8.

PILATI, R.; RIETHER, M.; PORTO, J.B. Estratégias de análise de dados e retroalimentação do sistema de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. Cap.26.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

ROSSI, P.; FREEMAN, H. **Evaluation: a systematic approach**. 5. ed. Newbury Park: Sage, 1993.

SANT'ANNA, I. M. **Por que avaliar? Como avaliar?** Critérios e instrumentos. 13.ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

SCHAAN, M. H. **Avaliação sistemática de treinamento: guia prático**. São Paulo: LTr, 2001.

SCRIVEN, M. **The methodology of evaluation**. In: RYLER, R.; GAGNÉ, R.M.; SCRIVEN, M. (Ed.). *Perspectives of curriculum evaluation*. Chicago: Rand McNally, 1967.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Edusp, 1987.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2010.

SILVA, C.S da. **Medidas e avaliação em educação**. Petrópolis:Vozes, 1991.

SILVA E SILVA, M. O. da (Coord.). **Pesquisa avaliativa: aspectos teórico-metodológicos**. São Paulo: Veras Editora, 2008.

SOEIRO, L.; AVELINE, S. **Avaliação educacional**. Porto Alegre: Sulina, 1982.

STUFFLEBEAM,D. Alternativas em avaliação educacional: um guia de auto-ensino para educadores. In: SCRIVEN, M.; STUFFLEBEAM, D. (Ed.) **Avaliação educacional (II)**. *Perspectivas, procedimentos e alternativas*. Petrópolis: Vozes, 1978.

WORTHEN, B. R.; SANDERS, J. R.; FITZPATRICK, J. L. **Avaliação de programas: concepções e práticas**. Tradução de Dinah de Abreu Azevedo. São Paulo: Gente, 2004.

APÊNDICE A– PLANO DE AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO

<p>1. Objetivos: Verificar se o treinamento desenvolveu-se de forma adequada, atendendo às condições propostas no plano de treinamento (desempenho esperado pela instrutora, condições físicas do ambiente, condições de apoio logístico esperadas, período de realização e outros fatores).</p>
<p>2. Aspectos a serem avaliados:</p>
<p>a) Plano de Treinamento (Ver próxima tabela com a análise do Plano de Treinamento):</p>
<p>- objetivos;</p>
<p>- conteúdos;</p>
<p>- metodologia;</p>
<p>- recursos;</p>
<p>- carga horária;</p>
<p>- período de realização.</p>
<p>b) Instrutor:</p>
<p>- relacionamento com o grupo;</p>

- domínio de conteúdo;
- abordagem do conteúdo;
- uso de técnicas de grupo;
- uso de recursos audiovisuais;
- uso de exemplos;
- uso do tempo;
- comunicação.
c) Condições físicas do ambiente
d) Apoio logístico
e) Período:
- antes do treinamento;
- durante o treinamento;
- ao final do treinamento;
- após o treinamento.
f) Técnicas:
- análise;

- observação;
- entrevista.
g) Instrumentos:
- ficha-registro de observações; - roteiro para entrevista.

Plano de avaliação de treinamento

Fonte: Elaborado pela autora com referência em Schaan (2001).

Modelo de uma planilha de Análise do Plano de Treinamento:

Aspectos considerados:	Sim	Em parte	Não	Observações
Objetivos: - estão claramente formulados?	X			
Conteúdos: - estão claramente descritos? - estão organizados em uma seqüência lógica? - estão agrupados conforme a carga horária?		X		A descrição dos conteúdos é bastante sucinta e direcionada à atividade prática deles. Porém, o conteúdo é bastante extenso para a carga horária prevista.
Metodologia: - está descrita adequadamente? - possibilita o alcance dos objetivos?	X			
Recursos - haverá o uso de recursos audiovisuais? - são adequados ao tamanho do ambiente?	X			Será utilizado o projetor para a apresentação de <i>slides</i> .
Carga horária: - a carga horária é adequada ao conteúdo que será abordado?			X	Para este treinamento, a carga horária é pequena em relação à quantidade de conteúdo.
Período de realização:			X	Os treinamentos

<p>- o período possibilitará a abrangência de todo o conteúdo?</p>			<p>são realizados apenas uma vez por semana e há muito conteúdo a ser apresentado nesse pequeno período de tempo (uma vez por semana).</p>
<p>- Comentários sobre a relação entre objetivos, metodologia, conteúdos, recursos, carga horária e resultados esperados, concluindo sobre sua coerência, consistência e possibilidade de êxito.</p>	<p>A maioria dos tópicos descritos nesta planilha de análise está adequadamente colocada no plano da instrutora. O único ponto que está ausente no plano é quanto à forma de avaliação do próprio treinamento fornecido. Há três pontos do plano de treinamento que foram destacados pela pesquisadora. O primeiro é em relação à carga horária, o segundo é em relação ao período de realização do treinamento e o terceiro é em relação à quantidade de conteúdo. Sobre esses três pontos pôde ser observado pela pesquisadora que a carga horária é pequena e o período de tempo em que deverá ser ministrado o treinamento também, já o conteúdo é bastante extenso.</p>		

Análise do Plano de Treinamento

Fonte: Elaborado pela autora com referência em Schaan (2001).

APÊNDICE B – FICHA DE OBSERVAÇÃO (CHECK-LIST)

Ficha *check-list* com os principais pontos a serem observados e conferidos pela pesquisadora durante o treinamento.

Apoio logístico:	Sim	Não	Observação:
1) A sala apresentava-se organizada e limpa para o treinamento?	X		
2) A temperatura, a ventilação e a iluminação estavam adequadas?	X		
3) Existiam ruídos internos e/ou externos que interferiram?		X	Havia um pouco de ruído da rua, mas dentro da normalidade.
4) As cadeiras e mesas estavam adequadas ?	X		
5) Os equipamentos audiovisuais encontravam-se disponíveis?	X		
6) Os equipamentos atenderam a todas as necessidades do treinamento?	X		
7) As instalações atenderam a todas as necessidades do treinamento?	X		
Condições de treinamento:	Sim	Não	Observação:
8) Os telefones celulares estavam desligados?	X		
9) Ocorreram imprevistos ao decorrer do treinamento?		X	
Desempenho da Instrutora:			
10) Elaborou o plano de treinamento?	X		

- em tempo hábil?	X		
- observando a carga horária?		X	A instrutora elaborou um plano com muito conteúdo e uma carga horária pequena.
- organizando os conteúdos?	X		
- prevendo a distribuição do tempo?		X	A instrutora não conseguiu equilibrar adequadamente o tempo entre sua apresentação e o espaço de tempo para participação dos treinandos. Logo, houve pouco tempo para dúvidas e comentários ao final.
- selecionando procedimentos adequados?	X		
10) Preparou materiais e subsídios?	X		
- suficientes?	X		
11) Orientou as atividades?	X		
- de acordo com o previsto?	X		Os únicos imprevistos foram a falta de tempo ao final para dúvidas e colocações por parte dos treinandos e o prolongamento da apresentação da instrutora.

- aproveitando o tempo?		X	Devido ao pouco tempo ao final do treinamento houve pouco espaço de tempo para a formulação de perguntas e comentários como era previsto no plano de treinamento.
- variando recursos?	X		Houve apenas o uso de recurso audiovisual (apresentação de slides) e exposição oral da instrutora.
- estimulando os treinandos?	X		Durante o treinamento a instrutora fez alguns comentários estimulantes e motivadoras para os treinandos.
- de forma espontânea?	X		
- com comunicação clara e compreensível?	X		
- com linguagem correta?	X		
- apresentando exemplos e ilustrações?	X		Durante o treinamento a instrutora usou muitos exemplos (pessoais e de terceiros).
- apresentando adequada capacidade de comunicação?	X		

12) Manteve um relacionamento interpessoal com os treinandos?	X		
- positivo?	X		
- facilitador?	X		
- fornecendo "feedback"?	X		A instrutora respondeu as perguntas dos treinandos feitas durante o treinamento, embora poucas devido à falta de tempo.

Ficha de Observação do Treinamento

Fonte: Elaborado pela autora com referência em Schaan (2001).

APÊNDICE C – ENTREVISTA APLICADA AOS DISTRIBUIDORES

Entrevista, elaborada pela autora com referência em Schaan (2001) aplicada aos distribuidores ao fim do treinamento.

1ª Entrevista – Distribuidor 1

Avaliação Geral do Treinamento:

1. Qual a sua opinião sobre o treinamento que você assistiu?

“Ele estava bom. Achei bem interessante.”

2. O que você pensa a respeito da maneira como o conteúdo foi apresentado?

“O conteúdo foi bem organizado e bem apresentado. Achei muito boa a apresentação dela.”

3. Qual a sua opinião sobre os conteúdos apresentados? Eles foram suficientes? Você os considera interessantes e importantes?

“Achei mais que suficientes. A gente sai cansada de tanta informação para um dia só. Mas eles são bem importantes sim.”

4. Sobre os exemplos apresentados, como você os considera? Foram realistas e práticos?

“Muito realistas e também práticos. Acho que não tem nada do que ela falou que a gente não veja a aplicação na prática do dia-a-dia.”

5. Qual a sua opinião sobre o tempo que foi disponibilizado aos treinandos para participação e esclarecimento de dúvidas?

“Para mim foi bom, é que não sou muito de fazer comentários nem tirar dúvidas na hora. Minhas dúvidas surgem é no dia-a-dia.”

6. **Qual a sua opinião sobre o método de instrução (aula expositiva)? Você a considera estimuladora?**

“Gosto de aula tipo palestra. Para mim não há jeito melhor de ensinar e de aprender do que aula. Sou meio antiga mesmo. Fui acostumada com sala de aula e quadro negro.”

7. **Como você percebe a aplicabilidade desse treinamento em seu trabalho?**

“Eu vejo como extremamente aplicável. Aliás, não só esse, mas todos os que eu já participei. Exceto, quando tem treinamento- festa, daí é para se descontrair mesmo.”

Avaliação da Instrutora:

8. **Qual a sua opinião sobre a maneira como a instrutora apresentou o treinamento?**

“Para mim, foi super bem. Gosto do jeito que ela explica as coisas. Só acho que ela às vezes ‘acelera’ um pouco. Se você está cansada ou desatenta, já era. Perde a explicação e fica perdida. Tem que perguntar para o colega do lado.”

9. **Como você considera a dicção e o vocabulário da instrutora?**

“Bons. Acho que ela sabe se expressar bem.”

10. **Qual a sua opinião sobre a atenção que a instrutora concedeu aos treinandos?**

“Muito boa. Ela é bem atenciosa. Disso eu não me queixo.”

11. **Sobre o quesito objetividade, como você consideraria a instrutora em relação a esse fator?**

“Ela tanto sabe organizar bem o material e o que vai falar, como sabe ser bem objetiva. É claro que algumas vezes ela faz alguns “rodeios” em alguns assuntos, e em outros ela passa super rápido. Mas acho que isso é normal. Acho que esses que ela demora devem ser mais importantes para a gente e os outros não importem tanto.”

12. **Sobre o quesito domínio do conteúdo, como você consideraria a instrutora em relação a esse fator?**

“Ela domina bem a matéria. Acho que ela sabe bastante.”

13. **Qual a sua opinião sobre a terminologia usada pela instrutora?**

“Normal. Ela usa bem os termos.”

14. **Qual a sua visão sobre a ênfase da aplicação prática dos conteúdos que a instrutora demonstrou?**

“Ela enfatiza bastante o tempo todo. É que o nosso trabalho é aplicação na prática. Não adianta ficar com muita teoria, tem que testar na prática. E eu acho que isso ela avisa bastante para a gente.”

15. **Qual a sua opinião sobre a espontaneidade da instrutora?**

“Ela é bem espontânea. Acho também muito simpática comigo e com o grupo todo.”

16. **Qual a sua opinião sobre a interação que a instrutora manteve com o grupo durante o treinamento?**

“Muito boa. Não tenho queixas.”

17. **Qual a sua opinião sobre a utilização do tempo por parte da instrutora?**

“Ela passa do tempo muitas vezes. Acho que isso podia melhorar um pouco. [Às vezes, eu estou bem cansada depois de um dia de trabalho, tenho que buscar minha filha no colégio ainda, e o treinamento demora bastante]. Nada contra ela, sei que deve ser bastante coisa para ensinar, mas dar uma ‘encurtadinha’ na aula ia ajudar bastante.”

18. **Qual a sua opinião sobre a distribuição do tempo que a instrutora fez em relação à apresentação e em relação à participação dos treinandos?**

“Ela dedicou mais tempo para a apresentação e menos para o pessoal tirar dúvidas. Mas isso é normal, por que nem sempre tem gente com dúvida. Só às vezes tem, e a gente tira as dúvidas no dia-a-dia mesmo, é aí que elas surgem.”

19. **Qual a sua impressão geral da instrutora? Você a considera preparada para ministrar treinamentos?**

“Sim. ‘Super’ preparada.”

Avaliação do Apoio Logístico:

20. **Qual a sua opinião sobre as condições da sala utilizada para o treinamento?**

“A sala é boa. Estava tudo ‘ok’.”

21. **Qual a sua opinião sobre fatores como temperatura, ventilação e iluminação presentes na sala de treinamento? Estavam adequados?**

“A sala é bem arejada, a luz é boa. Só não tem ar-condicionado, mas isso até é bom por que ele resseca muito o nariz.”

22. **Qual a sua opinião sobre os ruídos internos e/ou externos presentes no ambiente?**

“Ruído sempre tem em qualquer lugar, tem o pessoal circulando no corredor, nas outras salas, etc. Mas um ruído que outro tem em qualquer lugar. Isso não atrapalha em nada. E quando o assunto é bom, não há ruído que perturbe.”

23. **Qual a sua opinião sobre as mesas e cadeiras utilizadas no treinamento?**

“Normais. Boas. Não é nada maravilhoso, mas nada que tenha que se queixar.”

24. **Qual a sua opinião sobre os recursos audiovisuais utilizados? Eles supriram as necessidades do treinamento?**

“Sim, eles são bons. Gosto dos slides como recursos audiovisuais. Ela utiliza também trechos de músicas como pano de fundo de alguns vídeos dos treinamentos. Ela até envia para a gente depois. E gosto também das músicas que escolhem para passar. Ajuda a tirar o sono.”

25. Qual a sua opinião sobre as instalações do ambiente (ex: banheiros, divisórias de ambiente e outros.)?

“Tudo bem. Acho tudo bem certinho.”

26. Qual a sua opinião geral sobre as condições em que o treinamento foi realizado?

“Tudo bem. Gosto do ambiente. Estava tudo certinho.”

2ª Entrevista - Distribuidor 2

Avaliação Geral do Treinamento:

1. **Qual a sua opinião sobre o treinamento que você assistiu?**

“Foi bom, só um pouco cansativo.”

2. **O que você pensa a respeito da maneira como o conteúdo foi apresentado?**

“Foi bastante conceitual e teórico.”

3. **Qual a sua opinião sobre os conteúdos apresentados? Eles foram suficientes? Você os considera interessantes e importantes?**

“Foram bons, interessantes e importantes, às vezes, muito abrangente, mas deu pra fazer render. Aula com muito slide é um pouco maçante.”

4. **Sobre os exemplos apresentados, como você os considera? Foram realistas e práticos?**

“Sim, foram bastante.”

5. **Qual a sua opinião sobre o tempo que foi disponibilizado aos treinandos para participação e esclarecimento de dúvidas?**

“Teve pouca participação por parte dos treinandos. Achei um pouco passivo demais. Mas sempre dá para tirar as dúvidas.”

6. **Qual a sua opinião sobre o método de instrução (aula expositiva)? Você a considera estimuladora?**

“Não é muito estimulante, se tu está só de braço cruzado, tu não se envolve muito. Mas à medida que a instrutora pede tua opinião, a pessoa participa mais e gosta mais.”

7. **Como você percebe a aplicabilidade desse treinamento em seu trabalho?**

“Foi bastante aplicável e bem útil, serve como base.”

Avaliação da Instrutora:

8. **Qual a sua opinião sobre a maneira como a instrutora apresentou o treinamento?**

“Foi bom. Ela dividiu bem em tópicos e estruturou bem o conteúdo.”

9. **Como você considera a dicção e o vocabulário da instrutora?**

“Bons.”

10. **Qual a sua opinião sobre a atenção que a instrutora concedeu aos treinandos?**

“Ninguém sai com dúvida, a não ser quando não se manifestam.”

11. **Sobre o quesito objetividade, como você consideraria a instrutora em relação a esse fator?**

“Ela foi bem objetiva no conteúdo.”

12. **Sobre o quesito domínio do conteúdo, como você consideraria a instrutora em relação a esse fator?**

“Dominava bem, soube ‘passar’ a matéria.”

13. **Qual a sua opinião sobre a terminologia usada pela instrutora?**

“Sabia usar bem.”

14. **Qual a sua visão sobre a ênfase da aplicação prática dos conteúdos que a instrutora demonstrou?**

“Tanto os específicos, quanto os que alguém não entendia ela soube explicar bem.”

15. **Qual a sua opinião sobre a espontaneidade da instrutora?**

“Muito espontânea e extrovertida.”

16. **Qual a sua opinião sobre a interação que a instrutora manteve com o grupo durante o treinamento?**

“Foi tranquila.”

17. Qual a sua opinião sobre a utilização do tempo por parte da instrutora?

“O andamento foi equilibrado, há partes que ela deu mais atenção e gastou mais tempo.”

18. Qual a sua opinião sobre a distribuição do tempo que a instrutora fez em relação à apresentação e em relação à participação dos treinandos?

“Houve pouca participação, porque houve pouco tempo pra isso.”

19. Qual a sua impressão geral da instrutora? Você a considera preparada para ministrar treinamentos?

“Ela estava preparada tanto no conteúdo técnico, quanto no, digamos assim, didático.”

Avaliação do Apoio Logístico:

20. Qual a sua opinião sobre as condições da sala utilizada para o treinamento?

“A sala é pequena, mas há bastante espaço entre as pessoas.”

21. Qual a sua opinião sobre fatores como temperatura, ventilação e iluminação presentes na sala de treinamento? Estavam adequados?

“A iluminação, ventilação dentro do possível estavam boas. Só o ambiente não tem ar-condicionado.”

22. Qual a sua opinião sobre os ruídos internos e/ou externos presentes no ambiente?

“Havia poucos, como o ambiente não é isolado, pelo lado das janelas tem os outros prédios e da porta tem os corredores, volta e meia tinha gente passando, mas nada que atrapalhe.”

23. Qual a sua opinião sobre as mesas e cadeiras utilizadas no treinamento?

“As mesas e as cadeiras estavam adequadas.”

24. Qual a sua opinião sobre os recursos audiovisuais utilizados? Eles supriram as necessidades do treinamento?

“A distância entre o projetor e os alunos estava boa e o projetor estava bem direcionado.”

25. Qual a sua opinião sobre as instalações do ambiente (ex: banheiros, divisórias de ambiente e outros.)?

“Tudo dentro do normal.”

26. Qual a sua opinião geral sobre as condições em que o treinamento foi realizado?

“Tudo em ordem, sem reclamações.”

3ª ENTREVISTA- DISTRIBUIDOR 3

Avaliação Geral do Treinamento:

1. **Qual a sua opinião sobre o treinamento que você assistiu?**

“Ela dividiu a matéria e dizia o que a gente devia dar mais atenção. Achei bem organizado o treinamento.”

2. **O que você pensa a respeito da maneira como o conteúdo foi apresentado?**

“Eu gostei da aula, só é um pouco cansativa.”

3. **Qual a sua opinião sobre os conteúdos apresentados? Eles foram suficientes? Você os considera interessantes e importantes?**

“Os conteúdos são muito importantes, porque eles ajudam a analisar a realidade. Acho que a gente vai usar bastante nas atividades agora e no futuro.”

4. **Sobre os exemplos apresentados, como você os considera? Foram realistas e práticos?**

“Alguns exemplos quando bem explicados são ótimos, o problema é quando a gente não entende alguma coisa, quando ela passa muito rápido.”

5. **Qual a sua opinião sobre o tempo que foi disponibilizado aos treinandos para participação e esclarecimento de dúvidas?**

“Ela deixa a gente participar, mas, às vezes, ela é bem apressada. Ela dá tempo para a gente falar, mas ela devia ser mais objetiva para saber usar melhor o tempo.”

6. **Qual a sua opinião sobre o método de instrução (aula expositiva)? Você a considera estimuladora?**

“Está adequado. As brincadeiras ajudam a estimular. O uso de exemplos e deixar o pessoal opinar deixam a coisa mais divertida e extrovertida.”

7. **Como você percebe a aplicabilidade desse treinamento em seu trabalho?**

“É bastante aplicável. Tudo que eu vi no treinamento acho que vou usar bastante.”

Avaliação da Instrutora:

8. **Qual a sua opinião sobre a maneira como a instrutora apresentou o treinamento?**

“Ela apresentou bem, ela explica até demais, ela é bem atenciosa, quer saber se a gente tem dúvidas, dá muitos exemplos, tenta estimular bastante, dá dicas pra gente. Ela é uma boa instrutora. Consegue passar bem a matéria para nós.”

9. **Como você considera a dicção e o vocabulário da instrutora?**

“Ela fala alto, dá pra entender bem. Às vezes, fala um pouco rápido. Parece um pouco ansiosa, mas ela consegue se expressar bem. Mas se tu não estás prestando atenção, tu não consegues ‘pegar’ direto, tu te perdes. Tem que sempre estar prestando atenção.”

10. **Qual a sua opinião sobre a atenção que a instrutora concedeu aos treinandos?**

“Ela é bem atenciosa.”

11. **Sobre o quesito objetividade, como você consideraria a instrutora em relação a esse fator?**

“Às vezes, acho que ela dá um pouco de ‘voltas’. Às vezes, é um pouco apressada. Ela não espera a gente terminar de argumentar direito, fica ansiosa, quer passar para outra matéria, dá atenção, mas do jeito dela, parece preocupada em não terminar a matéria. [Mas dá conselhos bons, a gente conversa sobre tudo, é isso que acho legal, podemos perguntar a qualquer hora as nossas dúvidas]. Os slides dela são bem organizados, só que ela se perde, principalmente, quando gosta mais de um assunto, ela fica em cima dele e se perde. Às vezes, ela podia ser um pouquinho mais objetiva.”

12. **Sobre o quesito domínio do conteúdo, como você consideraria a instrutora em relação a esse fator?**

“Sabe bem a matéria. Tem bastante experiência e entende do assunto.”

13. **Qual a sua opinião sobre a terminologia usada pela instrutora?**

“Usa bem os termos.”

14. **Qual a sua visão sobre a ênfase da aplicação prática dos conteúdos que a instrutora demonstrou?**

“Sim, ela ênfase bem o que a gente vai usar e o que devemos prestar atenção.”

15. **Qual a sua opinião sobre a espontaneidade da instrutora?**

“É um pouco ansiosa, fala bastante, é bem desinibida.”

16. **Qual a sua opinião sobre a interação que a instrutora manteve com o grupo durante o treinamento?**

“É boa, bem alegre, ela responde a todas as dúvidas, até as ‘bobas’.”

17. **Qual a sua opinião sobre a utilização do tempo por parte da instrutora?**

“Ela é um pouco apressada e se atrapalha, ela segura a gente até não poder mais [às vezes tô com muita pressa e cheia de coisa pra fazer em casa]. Ela se atrapalha um pouco e parece que não consegue organizar muito bem o tempo e o conteúdo que está passando para nós nesses momentos.”

18. **Qual a sua opinião sobre a distribuição do tempo que a instrutora fez em relação à apresentação e em relação à participação dos treinandos?**

“Ela fala muito de alguns assuntos, se perde um pouco no tempo. Daí ela percebe e corre com o resto da matéria.”

19. **Qual a sua impressão geral da instrutora? Você a considera preparada para ministrar treinamentos?**

“Ela é uma boa profissional, acho que está preparada, só deve cuidar melhor do tempo.”

Avaliação do Apoio Logístico:

20. **Qual a sua opinião sobre as condições da sala utilizada para o treinamento?**

“A sala é boa.”

21. **Qual a sua opinião sobre fatores como temperatura, ventilação e iluminação presentes na sala de treinamento? Estavam adequados?**

“A iluminação é bem adequada. Deixam as janelas abertas, eu sou um pouco friorenta, levo casaco por que fica um pouco frio.”

22. **Qual a sua opinião sobre os ruídos internos e/ou externos presentes no ambiente?**

“Ruídos não tem muito, não perturba muito.”

23. **Qual a sua opinião sobre as mesas e cadeiras utilizadas no treinamento?**

“As cadeiras são normais, não tem nada de cadeira confortável estofada, mas é adequado.”

24. **Qual a sua opinião sobre os recursos audiovisuais utilizados? Eles supriram as necessidades do treinamento?**

“Os slides são bons, o projetor é bom [uma vez só ele deu problema].”

25. **Qual a sua opinião sobre as instalações do ambiente (ex: banheiros, divisórias de ambiente e outros.)?**

“Os banheiros e instalações são bons.”

26. **Qual a sua opinião geral sobre as condições em que o treinamento foi realizado?**

“O treinamento em geral é bom.”

4ª Entrevista – Distribuidor 4

Avaliação Geral do Treinamento:

1. **Qual a sua opinião sobre o treinamento que você assistiu?**

“O treinamento foi bom.”

2. **O que você pensa a respeito da maneira como o conteúdo foi apresentado?**

“Achei que foi bem didático e esclarecedor.”

3. **Qual a sua opinião sobre os conteúdos apresentados? Eles foram suficientes? Você os considera interessantes e importantes?**

“Bons, eles foram muito elucidativos”.

4. **Sobre os exemplos apresentados, como você os considera? Foram realistas e práticos?**

“Sim, os exemplos foram bem realistas e bem práticos.”

5. **Qual a sua opinião sobre o tempo que foi disponibilizado aos treinandos para participação e esclarecimento de dúvidas?**

“Pouco.”

6. **Qual a sua opinião sobre o método de instrução (aula expositiva)? Você a considera estimuladora?**

“O método é excelente pra mim.”

7. **Como você percebe a aplicabilidade desse treinamento em seu trabalho?**

“O treinamento foi cem por cento aplicável.”

Avaliação da Instrutora:

8. **Qual a sua opinião sobre a maneira como a instrutora apresentou o treinamento?**

“Foi bem didática, conseguiu uma boa comparação entre a teoria e a realidade. Achei muito bom.”

9. **Como você considera a dicção e o vocabulário da instrutora?**

“O vocabulário dela foi pertinente com o assunto tratado.”

10. **Qual a sua opinião sobre a atenção que a instrutora concedeu aos treinandos?**

“Ela foi muito atenciosa e simpática.”

11. **Sobre o quesito objetividade, como você consideraria a instrutora em relação a esse fator?**

“Ela foi bem objetiva. Não divagava muito. Foi direto aos pontos.”

12. **Sobre o quesito domínio do conteúdo, como você consideraria a instrutora em relação a esse fator?**

“Dominava bem o conteúdo.”

13. **Qual a sua opinião sobre a terminologia usada pela instrutora?**

“Acessíveis e pertinentes.”

14. **Qual a sua visão sobre a ênfase da aplicação prática dos conteúdos que a instrutora demonstrou?**

“Ela fez uma ligação entre o que ela estava ensinando e o nosso dia-a-dia. E o que seria útil.”

15. **Qual a sua opinião sobre a espontaneidade da instrutora?**

“Muito espontânea e cativante.”

16. **Qual a sua opinião sobre a interação que a instrutora manteve com o grupo durante o treinamento?**

“Houve uma sintonia boa entre ela e o grupo.”

17. Qual a sua opinião sobre a utilização do tempo por parte da instrutora?

“Ela não soube equilibrar muito bem o tempo.”

18. Qual a sua opinião sobre a distribuição do tempo que a instrutora fez em relação à apresentação e em relação à participação dos treinandos?

“Ela teve um pouco de dificuldade em lidar com o tempo do treinamento. Acho que ela se ‘atrapalhou’ um pouco nisso.”

19. Qual a sua impressão geral da instrutora? Você a considera preparada para ministrar treinamentos?

“Ela estava preparada e dominava bem o assunto. É uma pessoa que demonstrou além do conhecimento teórico ter uma grande experiência prática do que ela estava fazendo.”

Avaliação do Apoio Logístico:

20. Qual a sua opinião sobre as condições da sala utilizada para o treinamento?

“O ambiente era bom.”

21. Qual a sua opinião sobre fatores como temperatura, ventilação e iluminação presentes na sala de treinamento? Estavam adequados?

“Bem iluminado, arejado, etc.”

22. Qual a sua opinião sobre os ruídos internos e/ou externos presentes no ambiente?

“Havia poucos ruídos.”

23. Qual a sua opinião sobre as mesas e cadeiras utilizadas no treinamento?

“Boas.”

24. Qual a sua opinião sobre os recursos audiovisuais utilizados? Eles supriram as necessidades do treinamento?

“Os recursos estavam bons.”

25. Qual a sua opinião sobre as instalações do ambiente (ex: banheiros, divisórias de ambiente e outros.)?

“As instalações estavam boas.”

26. Qual a sua opinião geral sobre as condições em que o treinamento foi realizado?

“O treinamento estava muito bom.”

5ª ENTREVISTA – DISTRIBUIDOR 5

Avaliação Geral do Treinamento:

1. **Qual a sua opinião sobre o treinamento que você assistiu?**

“Muito bom além do mais é de graça. Proporcionam um aprendizado que serve pra vida inteira, é como uma faculdade prática.”

2. **O que você pensa a respeito da maneira como o conteúdo foi apresentado?**

“Eles abrangem de tudo.”

3. **Qual a sua opinião sobre os conteúdos apresentados? Eles foram suficientes? Você os considera interessantes e importantes?**

“São muito interessantes, quanto mais eu assisto eu mais aprendo.”

4. **Sobre os exemplos apresentados, como você os considera? Foram realistas e práticos?**

“A instrutora falava na prática dela, no que ela aprende nos treinamento que ela vai. Por que nem tudo o que eles falam a gente vê bem igual na prática, muita coisa a gente só aprende fazendo.”

5. **Qual a sua opinião sobre o tempo que foi disponibilizado aos treinandos para participação e esclarecimento de dúvidas?**

“Nesse último quase não teve.”

6. **Qual a sua opinião sobre o método de instrução (aula expositiva)? Você a considera estimuladora?**

“A palestra abrange tudo, é boa, cada uma é sobre um assunto. É cansativo, mas é muito interessante.”

7. **Como você percebe a aplicabilidade desse treinamento em seu trabalho?**

“O treinamento tem bastante aplicabilidade.”

Avaliação da Instrutora:

8. **Qual a sua opinião sobre a maneira como a instrutora apresentou o treinamento?**

“Ela apresenta muito bem.”

9. **Como você considera a dicção e o vocabulário da instrutora?**

“Ela fala bem ligeiro, mas até que fala bem. Não ‘engole’ nem atropela as palavras.”

10. **Qual a sua opinião sobre a atenção que a instrutora concedeu aos treinandos?**

“Ela dá bastante atenção, sempre me responde tudo.”

11. **Sobre o quesito objetividade, como você consideraria a instrutora em relação a esse fator?**

“Ela é bem objetiva, vai direto ao ponto.”

12. **Sobre o quesito domínio do conteúdo, como você consideraria a instrutora em relação a esse fator?**

“Ela domina muito bem o conteúdo, ela já tá há três anos na empresa.”

13. **Qual a sua opinião sobre a terminologia usada pela instrutora?**

“Ela uso os termos apropriados.”

14. **Qual a sua visão sobre a ênfase da aplicação prática dos conteúdos que a instrutora demonstrou?**

“Ela enfatiza sim, e o que ela não enfatiza em um treinamento, ela enfatiza noutros ou no dia-a-dia.”

15. **Qual a sua opinião sobre a espontaneidade da instrutora?**

“Ela é bem espontânea e orienta sempre a gente, no que podemos fazer no que não fazer, etc.”

16. **Qual a sua opinião sobre a interação que a instrutora manteve com o grupo durante o treinamento?**

“Foi muito boa.”

17. Qual a sua opinião sobre a utilização do tempo por parte da instrutora?

“Foi muito longo o treinamento. Ela usa bem o tempo, mas se empolga e fala demais, fala, fala [eu admiro a dedicação dela, mas o pessoal naquele horário já tá bem cansado e querendo ir pra casa]. Ela se empolga e se estende e vai, vai. De três horas passa para quatro, cinco, às vezes, foge um pouco do tema, mas depois ela traz ele de volta.”

18. Qual a sua opinião sobre a distribuição do tempo que a instrutora fez em relação à apresentação e em relação à participação dos treinandos?

“Tivemos pouca participação, porque não sobrou muito tempo. Dessa vez estava bem longa a apresentação dela. É, às vezes, acontece isso.”

19. Qual a sua impressão geral da instrutora? Você a considera preparada para ministrar treinamentos?

“Está bem preparada para dar o treinamento.”

Avaliação do Apoio Logístico:

20. Qual a sua opinião sobre as condições da sala utilizada para o treinamento?

“É bom, é um lugar bom.”

21. Qual a sua opinião sobre fatores como temperatura, ventilação e iluminação presentes na sala de treinamento? Estavam adequados?

“A iluminação, a temperatura e a ventilação estavam boas.”

22. Qual a sua opinião sobre os ruídos internos e/ou externos presentes no ambiente?

“Não havia quase.”

23. Qual a sua opinião sobre as mesas e cadeiras utilizadas no treinamento?

“Há poucas mesas, por que usamos pouco as mesas, só para fazer as demonstrações. Se não, é só uma mesa. Usamos mais as cadeiras. Mas elas estava boas.”

24. Qual a sua opinião sobre os recursos audiovisuais utilizados? Eles supriram as necessidades do treinamento?

“O projetor é bom e o material da instrutora é vasto.”

25. Qual a sua opinião sobre as instalações do ambiente (ex: banheiros, divisórias de ambiente e outros.)?

“O banheiro está sempre em ordem, o espaço é sempre bem limpinho, tudo estava ‘ok’.”

26. Qual a sua opinião geral sobre as condições em que o treinamento foi realizado?

“Muito bom o treinamento.”

6ª ENTREVISTA – DISTRIBUIDOR 6

Avaliação Geral do Treinamento:

1. Qual a sua opinião sobre o treinamento que você assistiu?

“Ótimos, ensinam tudo desde o início até o mais avançado, tiro todas as minhas dúvidas, é semelhante à prática.”

2. O que você pensa a respeito da maneira como o conteúdo foi apresentado?

“Cada vez a gente aprende mais, cada treinamento é uma revisão e uma inovação também.”

3. Qual a sua opinião sobre os conteúdos apresentados? Eles foram suficientes? Você os considera interessantes e importantes?

“Sim, o conteúdo é bom, mas muito a gente aprende com a prática mesmo.”

4. Sobre os exemplos apresentados, como você os considera? Foram realistas e práticos?

“Ela dá os exemplos dela, e de outros casos. A gente até pergunta sobre esses exemplos e ela esclarece.”

5. Qual a sua opinião sobre o tempo que foi disponibilizado aos treinandos para participação e esclarecimento de dúvidas?

“O tempo é pequeno, é o tempo que a pessoa tem dúvida, mas se for muito longa a dúvida, ela diz para gente conversar depois com ela.”

6. Qual a sua opinião sobre o método de instrução (aula expositiva)? Você a considera estimuladora?

“O método é estimulador, mas depende de quanto tu estás cansada, de quanto tu correste no dia, fica às vezes ‘puxado’, cansativo, principalmente quando tu já sabes, tem sempre um assunto que tu considera ‘chato’.”

7. Como você percebe a aplicabilidade desse treinamento em seu trabalho?

“A prática é bem diferente. O treinamento ajuda, mas muita coisa eu vejo é só na prática. É claro que ele é fundamental, sem ele eu não saberia nem como começar.”

Avaliação da Instrutora:

8. Qual a sua opinião sobre a maneira como a instrutora apresentou o treinamento?

“Apresentou bem, só falou muito rápido. Acho que para ela já virou rotina.”

9. Como você considera a dicção e o vocabulário da instrutora?

“São bons, ela só fala muito rápido.”

10. Qual a sua opinião sobre a atenção que a instrutora concedeu aos treinandos?

“Ela é bem atenciosa.”

11. Sobre o quesito objetividade, como você consideraria a instrutora em relação a esse fator?

“Bem objetiva, bem profissional.”

12. Sobre o quesito domínio do conteúdo, como você consideraria a instrutora em relação a esse fator?

“Domina bem o conteúdo.”

13. Qual a sua opinião sobre a terminologia usada pela instrutora?

“Usa bem, os termos são bem fáceis.”

14. Qual a sua visão sobre a ênfase da aplicação prática dos conteúdos que a instrutora demonstrou?

“Sim, ela faz isso. É importante fazer isso, porque tem gente que tá começando e precisa que ela ensine e mostre o que a gente usa mesmo.”

15. Qual a sua opinião sobre a espontaneidade da instrutora?

“Ela é bem espontânea.”

16. Qual a sua opinião sobre a interação que a instrutora manteve com o grupo durante o treinamento?

“É bem boa a interação dela com a gente.”

17. Qual a sua opinião sobre a utilização do tempo por parte da instrutora?

“Ela usa bem e não usa ao mesmo tempo. É muita matéria, ela se estende demais, acho que para uma vez por semana é pouco, porque é muita coisa para falar.”

18. Qual a sua opinião sobre a distribuição do tempo que a instrutora fez em relação à apresentação e em relação à participação dos treinandos?

“Ela fala muito e acho que deixa pouco tempo para dúvidas, esclareço as minhas dúvidas com ela durante a semana.”

19. Qual a sua impressão geral da instrutora? Você a considera preparada para ministrar treinamentos?

“Ela está preparada, cresceu bastante.”

Avaliação do Apoio Logístico:

20. Qual a sua opinião sobre as condições da sala utilizada para o treinamento?

“Estava tudo bem.”

21. Qual a sua opinião sobre fatores como temperatura, ventilação e iluminação presentes na sala de treinamento? Estavam adequados?

“Para mim, estavam bons.”

22. Qual a sua opinião sobre os ruídos internos e/ou externos presentes no ambiente?

“Tinha pouco barulho.”

23. Qual a sua opinião sobre as mesas e cadeiras utilizadas no treinamento?

“Quanto às mesas e cadeiras estava tudo bem.”

24. Qual a sua opinião sobre os recursos audiovisuais utilizados? Eles supriram as necessidades do treinamento?

“Sim, o projetor estava bom.”

25. Qual a sua opinião sobre as instalações do ambiente (ex: banheiros, divisórias de ambiente e outros.)?

“Estava tudo bem.”

26. Qual a sua opinião geral sobre as condições em que o treinamento foi realizado?

“Todas as condições estavam boas.”

APÊNDICE D – ENTREVISTA APLICADA À INSTRUTORA

Entrevista, elaborada pela autora com referência em Schaan (2001), aplicada à instrutora ao fim do treinamento.

7ª ENTREVISTA – SUPERVISORA

Avaliação Geral do Treinamento:

- 1) **Qual a sua opinião sobre o treinamento que você realizou?**

“Eu achei que foi válido para o grupo.”

- 2) **O que você pensa a respeito da maneira como você apresentou o conteúdo?**

“Tentei apresentar o conteúdo da melhor maneira possível para eles, preparei o material a ser apresentado com todo amor e carinho, procurando, é claro, sempre atender o foco do treinamento.”

- 3) **Qual a sua opinião sobre os conteúdos que você apresentou? Você os considera suficientes? Interessantes e importantes?**

“Sim, eu considero extremamente importante. Se o pessoal acha interessante, eu não sei. Eu não os colocaria nesse treinamento se os considerasse apenas curiosidade. Eles são fundamentais, é a base. Se foram suficientes, eu acredito que isso a gente tem dificuldade de suprir tudo o que o mercado, os clientes, os próprios distribuidores pedem. Mas eu tento sempre.”

- 4) **Sobre os exemplos que você apresentou como você os considera? Você acha que foram realistas e práticos?**

“Acredito que sim. Tento aproximar os treinamentos ao máximo da realidade prática deles. Busco casos de conhecidos, amigos, colegas, casos de sucesso e também de dificuldades para mostrar o que tudo existe.”

- 5) **Qual a sua opinião sobre o tempo que foi disponibilizado aos treinandos para participação e esclarecimento de dúvidas?**

“Acho que foi pequeno, tive que falar muito e deixei pouco tempo.”

- 6) **Qual a sua opinião sobre o método de instrução (aula expositiva)? Você a considera estimuladora?**

“Considero. Acho que tudo depende do jeito que você ‘passa’ o treinamento. É claro que admito que no final do dia muita gente está cansada e o rendimento e a atenção do pessoal não são maravilhosos.”

- 7) **Como você percebe a aplicabilidade desse treinamento no trabalho dos distribuidores?**

“Muito aplicável, por que tem tudo a ver com o dia-a-dia deles.”

Auto-avaliação da Instrutora:

- 8) **Como você se percebe apresentando o treinamento?**

“É difícil de dizer, mas acredito que minha apresentação seja boa, embora deva haver pontos em que devo melhorar.”

- 9) **Como você considera a sua dicção e o seu vocabulário?**

“Talvez eu fale um pouco rápido. Já me pediram, algumas vezes, para repetir.”

- 10) **Qual a sua opinião sobre a atenção que você concedeu aos treinandos?**

“Sempre tento atendê-los da melhor forma possível. É claro que devido a grande carga de conteúdo e o pouco tempo, dar muito espaço para eles fica complicado. Na verdade, eles tiram as dúvidas no dia-a-dia, nos encontros, por telefone, até por e-mail eu já respondi dúvidas.”

- 11) **Sobre o quesito objetividade, como você se considera em relação a esse fator?**

“Espero ser o máximo possível, mas, é claro, sempre tem alguns pontos que a gente se ‘passa’.”

- 12) **Sobre o quesito domínio do conteúdo, como você se considera em relação a esse fator?**

“Tenho estudado muito, participado de muitos treinamentos, converso com muita gente, logo acredito que nesse ponto eu estou me aperfeiçoando sempre.”

- 13) **Qual a sua percepção sobre a sua própria terminologia?**

“Acho que uso os termos certos, na verdade eles são os termos técnicos.”

- 14) **Qual a sua visão sobre a ênfase da aplicação prática dos conteúdos que você fez?**

“Eu faço bastante essa ênfase, por que sei que aquilo tudo que eu explico só vai ter uma utilidade se for aplicável na prática [não adianta dar o treinamento só por dar, tem que ter uma finalidade certa].”

- 15) **Como você se percebe a respeito do fator espontaneidade?**

“Algum tempo atrás eu era bastante tímida, mas agora estou bem mais espontânea e eloqüente.”

- 16) **Qual a sua opinião sobre a interação que manteve com o grupo durante o treinamento?**

“Sempre tento manter a melhor interação possível. Gosto muito do meu grupo.”

- 17) **Como você se percebe em relação à utilização do tempo?**

“Tento utilizar o tempo ao máximo, mas como falei anteriormente tenho pouco tempo e muito conteúdo.”

- 18) **Qual a sua opinião sobre a distribuição do tempo que fez em relação à apresentação e em relação à participação dos treinandos?**

“Foi pequeno o espaço para eles, utilizei grande parte do tempo para a minha apresentação.”

- 19) **Você se considerou preparada para ministrar esse treinamento**

“Sim, eu me considero. Estou adquirindo bastante experiência e estudando muito para poder contribuir da melhor forma possível.”

Avaliação do Apoio Logístico:

20) Qual a sua opinião sobre as condições da sala utilizada para o treinamento?

“Achei que estava boa. Ela não tem muito luxo, mas é uma sala boa.”

21) Qual a sua opinião sobre fatores como temperatura, ventilação e iluminação presentes na sala de treinamento? Estavam adequados?

“Sim, todos esses estavam adequados para mim, acredito que para eles também. Pelo menos disso nunca ouvi queixas.”

22) Qual a sua opinião sobre os ruídos internos e/ou externos presentes no ambiente?

“Muito poucos. Todos toleráveis.”

23) Qual a sua opinião sobre as mesas e cadeiras utilizadas no treinamento?

“São boas, há poucas mesas, temos mais cadeiras.”

24) Qual a sua opinião sobre os recursos audiovisuais utilizados? Eles supriram as necessidades do treinamento?

“Sim, supriram bem.”

25) Qual a sua opinião sobre as instalações do ambiente (ex: banheiros, divisórias de ambiente e outros.)?

“Acredito que estava tudo bem.”

26) Qual a sua opinião geral sobre as condições em que o treinamento foi realizado?

“Ao meu ver estava tudo bem, o problema maior como disse é que fica faltando um pouco de tempo para o pessoal falar.”

APÊNDICE E – QUADRO DE OBSERVAÇÃO DO ENCONTRO PÓS-TREINAMENTO

Foram observadas as reações do treinandos em relação aos seguintes fatores:

<p>1) à instrutora</p>	<ul style="list-style-type: none"> • relacionamento com o grupo; • desempenho; • comunicação; • uso do tempo; • domínio de conteúdo. 	<p>ANOTAÇÕES:</p> <p>Os treinandos gostaram muito do conteúdo abordado, consideraram-no muito importante para o trabalho deles. Aprovaram o desempenho da instrutora. Não fizeram uma crítica diretamente a ela em relação ao tempo, mas fizeram uma observação em relação à duração do treinamento que estava extensa demais nesse último treinamento e, também, em alguns anteriores (os quais a pesquisadora não assistiu). O relacionamento da instrutora com o grupo é muito bom, talvez, por isso eles não façam muitas críticas em aberto, devido ao relacionamento de “<i>camaradagem</i>” que existe entre a instrutora e os treinandos. Eles fizeram elogios à maneira como a instrutora expôs o assunto e disseram</p>
-------------------------------	--	--

		que ela vem aperfeiçoando seu desempenho a cada treinamento.
2) às condições logísticas	<ul style="list-style-type: none"> • acomodações; • barulho; • recursos audiovisuais. 	ANOTAÇÕES: Quanto às acomodações, à existência de barulho e ao uso de recursos audiovisuais não houve muitos comentários significativos.
3) ao plano de treinamento	<ul style="list-style-type: none"> • metodologia; • carga horária/ período de realização. 	ANOTAÇÕES: Sobre o conteúdo exposto, foi muito ressaltada a sua importância e foram feitas muitas observações positivas tanto pela instrutora quanto pelos treinandos. A metodologia foi aprovada por todos e a maior reclamação manifestada pelos treinandos, percebida de modo sutil e indireto pela pesquisadora, foi em relação à duração do treinamento que foi considerado bastante extenso.

Quadro de Observação do Encontro Pós-Treinamento

Fonte: Quadro elaborado pela pesquisadora com referência em Schaan (2001).

APÊNDICE F – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE REAÇÃO

*Formulário**

Por favor, dê sua opinião e apresente comentários sinceros. Suas respostas ajudarão a avaliar este treinamento e a aprimorar os próximos.

Instrutor (a): _____

Assunto do Treinamento: _____

1. Como você avalia o conteúdo abordado no treinamento? (interesse, benefício, uso de exemplos realistas, etc.)

_____ Excelente

_____ Muito bom

_____ Bom

_____ Regular

_____ Fraco

Comentários e Sugestões:

2. Como você avalia o(a) instrutor(a)? (conhecimento do assunto, capacidade de comunicação, incentivo à participação, interação com o grupo, etc.)

_____ Excelente

_____ Muito bom

_____ Bom

_____ Regular

_____ Fraco

Comentários e Sugestões:

3. Como você avalia o tempo do treinamento (carga horária, tempo para participação, duração, etc.)?

_____ Excelente

_____ Muito bom

_____ Bom

_____ Regular

_____ Fraco

Comentários e Sugestões:

4. Como você avalia a metodologia do treinamento (adequação dos recursos instrucionais aos objetivos do treinamento)?

_____ Excelente

_____ Muito bom

_____ Bom

_____ Regular

_____ Fraco

Comentários e Sugestões:

5. Como você avalia as instalações? (conforto, conveniência, limpeza, etc.)

_____ Excelente

_____ Muito bom

_____ Bom

_____ Regular

_____ Fraco

Comentários e Sugestões:

6. Como você avalia a relevância desse treinamento para seu trabalho? (o treinamento irá ajudar a tornar o trabalho melhor, os conteúdos ensinados são relevantes para o trabalho, etc.)

_____ Excelente

_____ Muito bom

_____ Bom

_____ Regular

_____ Fraco

Comentários e Sugestões:

7. O que poderia ter melhorado o treinamento?

Tabulação das respostas dos formulários de reação*

Pesos:

Excelente = 5

Muito bom = 4

Bom = 3

Regular = 2

Fraco = 1

INSTRUÇÕES: Conte as respostas em cada categoria (questão) para todos os itens. Em cada item, multiplique o número de respostas (do grupo) pelo peso correspondente e some esses produtos. Em seguida, divida pelo número total de respostas obtidas.

Por exemplo, cálculo para a avaliação da questão 1 de um grupo de 10 participantes:

1. Como você avalia o conteúdo abordado no treinamento? (interesse, benefício, uso de exemplos realistas, etc.)

3 Excelente

2 Muito bom

3 Bom

1 Regular

1 Fraco

$$(3 \times 5 = 15) + (2 \times 4 = 8) + (3 \times 3 = 9) + (1 \times 2 = 2) + (1 \times 1 = 1) = 35$$

O resultado da avaliação para o item 1 é 35/10, ou **3,5**.

*Instrução elaborada pela autora com referência em Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010).