

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO PÚBLICA – POLO JAGUARÃO**

Fernando dos Santos Viana

**Processo de Avaliação da Eficácia de Treinamentos na Companhia Estadual de
Energia Elétrica - CEEE**

Porto Alegre

2015

Fernando dos Santos Viana

Processo de Avaliação de Eficácia de Treinamentos na Companhia Estadual de Energia Elétrica - CEEE

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração.

Orientador: Prof. Sidinei Rocha de Oliveira

**Porto Alegre
2015**

RESUMO

O presente trabalho constitui estudo sobre o processo de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) no âmbito do Grupo CEEE, com foco na avaliação da eficácia de treinamentos. O objetivo foi verificar se os métodos empregados na avaliação de treinamentos contribuem para o desenvolvimento do corpo funcional e para o aprimoramento dos próprios programas de treinamento. A pesquisa consistiu em descrever o processo de T&D na Organização; traçar comparações com modelos consagrados, constantes na literatura sobre o tema e; apontar, quando possível, sugestões para o aperfeiçoamento do processo. Para isso, foi elaborado um diagnóstico composto pelas observações do pesquisador e fundamentado nas informações coletadas em documentos normativos da Empresa e na entrevista realizada com um profissional do setor de treinamentos da CEEE.

Palavras-chave: treinamento e desenvolvimento, avaliação da eficácia de treinamentos.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 1 - Exemplo de avaliação de aprendizado pré e pós-teste.....	26
Quadro 1 - Formulário de Avaliação de Comportamento	29
Figura 1 - Necessidades levantadas x necessidades atendidas	46
Quadro 2 - Divulgação de ações de treinamento	50
Figura 2 - Estruturação atual do processo de T&D	52
Figura 3 - Reestruturação do processo de T&D	53

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
1.1	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	7
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA.....	9
2	OBJETIVOS	10
2.1	GERAL.....	10
2.2	ESPECÍFICOS.....	10
3	JUSTIFICATIVA	11
4	REFERENCIAL TEÓRICO	13
4.1	CONCEITOS E ORGANIZAÇÃO DA FUNÇÃO DE T&D.....	13
4.2	IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS DE TREINAMENTO.....	14
4.2.1	Determinar as necessidades de treinamento	15
4.2.2	Estabelecer os objetivos do treinamento	16
4.2.3	Determinar o conteúdo programático do treinamento	16
4.2.4	Selecionar os participantes	16
4.2.5	Determinar a agenda ideal	17
4.2.6	Selecionar o local apropriado.....	18
4.2.7	Selecionar instrutores adequados	18
4.2.8	Selecionar e preparar recursos audiovisuais	18
4.2.9	Coordenar o programa	19
4.2.10	Avaliar o programa	19
4.3	SUBSISTEMA DE AVALIAÇÃO DE TREINAMENTOS	20
4.4	MODELOS DE AVALIAÇÃO DE TREINAMENTOS	22
4.5	MODELO DE KIRKPATRICK – AVALIAÇÃO EM QUATRO NÍVEIS... 24	
4.5.1	Avaliação da Reação	24
4.5.2	Avaliação da Aprendizagem	25
4.5.3	Avaliação do Comportamento	27
4.5.4	Avaliação dos Resultados	30
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	33
5.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	33
5.2	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	33
5.3	TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	34
6	ANÁLISES.....	35
6.1	DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE T&D NO GRUPO CEEE.....	35
6.1.1	Visão Geral do Processo de T&D.....	36
6.1.2	Levantamento de Necessidades de T&D	39
6.1.3	Planejamento de T&D.....	40
6.1.4	Execução de T&D	41
6.1.5	Avaliação de T&D	42
5.6.5.1	Avaliação de Eficácia.....	43
6.2	ANÁLISE DO PROCESSO DE T&D	44
6.2.1	Sobre o levantamento de necessidades.....	45
6.2.2	Sobre o planejamento e a execução	46
6.2.3	Sobre a avaliação	47
6.2.4	Sobre a estruturação do processo de T&D	51
7.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
	REFERÊNCIAS.....	57

APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	60
ANEXO A – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL – CEEE-PAR.....	63
ANEXO B – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL – CEEE-D.....	64
ANEXO C – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL – CEEE-GT	65

1 INTRODUÇÃO

O tema de interesse para o desenvolvimento do trabalho de conclusão de curso se fundamenta na educação corporativa. Mais precisamente na avaliação da eficácia de treinamentos e sua relação com os objetivos da organização na qual se desenvolverá a pesquisa: O Grupo CEEE, sociedade de economia mista cujo acionista majoritário é o Governo do Estado do Rio Grande do Sul.

Desde a abertura econômica efetivada nos anos 1970 pelo regime militar no Brasil, inovações tecnológicas e novas formas de gestão da força de trabalho se fizeram necessárias para sustentar o modelo de substituição de importações, aumentando a produtividade das empresas, mas também demandando novos esforços e novas formas de relacionamento com seus principais atores. No que concerne ao gerenciamento da força de trabalho, esse esforço traduziu-se em tentativas de captura de conhecimentos estratégicos afim de, via ações de treinamento e desenvolvimento, transformá-los em competências individuais e de grupos necessárias ao aumento da competitividade (DAMASCENO; ABBAD; MENESES, 2010).

Mais especificamente sobre o ramo de atuação da organização pesquisada, fornecimento de energia elétrica, a Constituição Federal do Brasil (1988) prevê que a prestação de serviços dessa natureza possa ser realizada diretamente, pelo Governo Federal, ou indiretamente, por empresas públicas e privadas, através de outorga, permissão, concessão ou autorização.

As mudanças ocorridas a partir promulgação da Constituição de 1988 e da reforma do Estado, ocorrida na década de 1990, obrigaram empresas do setor elétrico a se adaptarem ao modelo de concorrência, o que significou, na prática, a necessidade de aumento de eficiência e maiores esforços para manutenção das concessões. Com isso, organizações estatais, acomodadas em situações de monopólio, se desfizeram, dando lugar a empresas de capital misto, que, na busca pela excelência, passaram a lançar mão de ferramentas de gestão até então atinentes às organizações privadas, como planejamentos estratégicos, certificações de qualidade e ações de responsabilidade social e ambiental, além do

aprimoramento da gestão de pessoas visando fortalecer a relação empregado/empregador.

Nessa linha, o atual Plano de Cargos e Salários (PCS) da CEEE, implantado em 2006, teve como objetivo principal estabelecer critérios transparentes e equânimes para o desenvolvimento profissional, além de contribuir para a retenção de talentos na Companhia.

O PCS é sustentado por três pilares principais: o Plano de Desenvolvimento Profissional, a Avaliação de Desempenho e o Plano Diretor de Treinamento e Desenvolvimento, sucintamente descritos a seguir.

O Plano de Desenvolvimento Profissional é o instrumento que estabelece os fatores nos quais o empregado pode se desenvolver, que são: Experiência Gerencial, Experiência no Cargo, Nível de Instrução, Tempo de Empresa e Treinamento Específico, sendo esse último o que corresponde ao total de horas de treinamento que o empregado realiza ao longo de sua carreira. O desenvolvimento nesses fatores é apurado através de um sistema de pontos que possibilita a obtenção de promoções.

Além da contribuição para o atingimento dos objetivos estratégicos da Companhia e para o desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados, o fato de ser um dos fatores que reflete nas possibilidades de promoções só faz aumentar a atenção dispensada pelo corpo funcional e pela gestão da Empresa ao tema T&D.

A Avaliação de Desempenho tem o objetivo de avaliar o empregado em aspectos comportamentais e de atitude frente ao trabalho. É realizada anualmente e como resultado tem-se um conceito (satisfatório ou insatisfatório) que é condicionante para a obtenção de promoções.

O Plano Diretor de Treinamento e Desenvolvimento fornece diretrizes macro com relação à gestão de T&D. O detalhamento dos processos nos quais o Plano Diretor se desdobra é dado por outros instrumentos administrativos como manuais, normas, resoluções de diretoria, circulares de diretor e rotinas internas que estabelecem os procedimentos para realizar o levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento, as formas de patrocínio a eventos externos, a qualificação de instrutores, bem como a aplicação e avaliação dos programas de treinamento.

O que se pretende pesquisar é, objetivamente, a forma pela qual a Organização avalia a eficácia dos seus programas de treinamento. Para isso, será feita uma pesquisa exploratória visando conhecer a fundo os métodos utilizados e, então, compará-los ao modelo de Kirkpatrick, que estabelece quatro níveis de avaliação de treinamentos: (1) Reação – que verifica o grau de satisfação dos treinandos com o treinamento; (2) Aprendizagem – que verifica o aprendizado dos conteúdos desenvolvidos no treinamento; (3) Comportamento no trabalho – que verifica a aplicação no trabalho dos conteúdos aprendidos, ou seja, a mudança de comportamento frente ao trabalho e; (4) Impacto na organização (resultados) – que verifica os impactos na organização resultantes da mudança de comportamento dos seus profissionais (KIRKPATRICK, 2010).

A partir dos resultados obtidos pretende-se elaborar um diagnóstico apontando as principais semelhanças e diferenças observadas entre o modelo de Kirkpatrick e as práticas da Empresa e apresentar sugestões que possam contribuir para a melhora do processo de gestão de treinamentos e da gestão de pessoas como um todo.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Grupo CEEE é formado pela Companhia Estadual de Geração e Transmissão de Energia Elétrica – CEEE-GT, e pela Companhia Estadual de Distribuição de Energia Elétrica – CEEE-D, ambas controladas pela *holding* denominada CEEE – Par.

No que se refere à gestão de pessoas não há distinção entre as empresas do Grupo, sendo utilizadas, portanto, como equivalentes, para efeitos da presente análise, as expressões Grupo, Grupo CEEE, Companhia, Empresa, Organização ou simplesmente CEEE.

O Grupo CEEE, através da CEEE-GT, produz em torno de 75% da energia hidrelétrica gerada no Estado, sendo a matriz energética gaúcha composta também, principalmente, por usinas termelétricas e eólicas. A Empresa é também responsável por cerca de seis mil quilômetros de linhas de transmissão. Além disso, distribui

energia, em zonas urbanas e rurais, para um terço do mercado gaúcho, perfazendo 72 municípios, na área de concessão da CEEE-D.

A CEEE possui atualmente 4157 empregados (fev. 2015) distribuídos nas três áreas de negócio: Geração, Transmissão e Distribuição, e também nas áreas-meio, compartilhadas entre a CEEE-GT e a CEEE-D: Presidência, Administrativa, Financeira e de Relações com Investidores e Planejamento e Projetos Especiais. Além das áreas citadas, o organograma das empresas do Grupo contém os órgãos da administração superior: Assembleia Geral, Conselho de Consumidores, Conselho Fiscal e Conselho de Administração. Os organogramas completos da CEEE-D e CEEE-GT constam nos Anexos deste trabalho.

A gestão de treinamentos é responsabilidade do Centro Técnico de Aperfeiçoamento e Formação (CETAF), órgão ligado à Diretoria Administrativa, que abrange ainda as divisões de Logística, Segurança e Saúde Ocupacional e Recursos Humanos.

O CETAF conta com um efetivo de 14 profissionais, entre pedagogos, administradores, psicólogos e assistentes administrativos. De acordo com o Manual da Estrutura Organizacional do Grupo CEEE o objetivo do órgão é

Desenvolver competências (conhecimento, habilidades e atitudes) compatíveis com as estratégias organizacionais convertendo-as em benefícios para a empresa, para o colaborador e, principalmente, para o cliente viabilizando a missão da Empresa (CEEE, 2014).

Dentre as principais atribuições do CETAF, constantes no Manual da Estrutura Organizacional (CEEE, 2014) estão:

- a) propor à Direção da Empresa, bem como executar e acompanhar as políticas relativas à capacitação e desenvolvimento de pessoas, avaliando os objetivos e metas alcançados;
- b) coordenar e controlar os processos referentes ao programa de treinamento e desenvolvimento, eventos e atividades de suporte logístico;
- c) elaborar, implantar e atualizar normas de procedimentos relacionadas à educação profissional orientando, acompanhando e avaliando sistematicamente a realização dessas atividades no âmbito da Empresa;
- d) coordenar e executar o levantamento das necessidades de Treinamento & Desenvolvimento, em conjunto com as Áreas da Empresa, estruturando-o técnica e pedagogicamente, bem como realizando sua divulgação;

- e) coordenar, acompanhar e avaliar a execução das ações referentes ao Programa de Treinamento & Desenvolvimento e eventos solicitados pela Empresa e por outras Empresas/Entidades;
- f) analisar e validar os certificados referentes aos treinamentos realizados de forma não patrocinada;
- g) analisar os resultados de avaliação de aprendizagem, de reação e de eficácia referente aos treinamentos realizados de forma patrocinada;
- h) promover a seleção e formação de instrutores internos, acompanhando seu desempenho.

O conjunto de atribuições do setor de T&D serve como norte a presente pesquisa, a fim de que as análises realizadas e as proposições ora formuladas não percam de vista os objetivos e a razão de ser do órgão.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante do exposto, formula-se o seguinte problema de pesquisa: **A forma como a Empresa avalia treinamentos permite a obtenção de diagnósticos sobre a sua eficácia, contribuindo para o desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes de seus empregados e para o aperfeiçoamento dos próprios programas de treinamento?**

2 OBJETIVOS

Neste capítulo são descritos os objetivos Geral e Específicos do presente trabalho de pesquisa.

2.1 GERAL

Analisar o atual processo de avaliação de eficácia de treinamentos em curso na CEEE à luz do modelo de avaliação de treinamentos em quatro níveis de Kirkpatrick.

2.2 ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos do presente projeto de pesquisa são.

- a) descrever a forma de avaliação da eficácia de treinamentos na Empresa, a fim de aprofundar os conhecimentos acerca de como esse processo se dá;
- b) comparar a avaliação de treinamentos praticada na Empresa com o modelo de quatro níveis de avaliação de Kirkpatrick, apontando as principais semelhanças e diferenças;
- c) sugerir, se possível, melhorias que contribuam para o aperfeiçoamento do processo de gestão de treinamentos e da gestão de pessoas como um todo.

3 JUSTIFICATIVA

A escolha do problema de que trata o presente trabalho advém da observação e da vivência do pesquisador em seu ambiente de trabalho. Segundo Roesch esta é uma situação possível durante a etapa de definição de problemas de pesquisa:

[...] do seu interesse inicial, o aluno parte para a exploração do ambiente, verificando a existência de dados, a relevância do assunto para a organização, a existência de bibliografia e a orientação para o projeto (ROESCH, 2006, p. 92).

Diante da emergência da necessidade de redução de custos e de aumento de eficiência frente às atuais regras do modelo de regulação do setor elétrico brasileiro, torna-se imprescindível à Organização alinhar suas práticas e processos internos aos seus objetivos de médio e longo prazo, sendo o principal deles a renovação das concessões.

Nesse contexto, o aperfeiçoamento dos programas de treinamento e a avaliação dos seus resultados são fundamentais para garantir o correto empreendimento dos recursos financeiros, materiais e humanos. Além disso, a CEEE vem ampliando a oferta de treinamentos na modalidade Educação à Distância (EAD), o que pode demandar o emprego de novas ferramentas de análise e avaliação de treinamentos, o que será verificado neste estudo.

A escolha do objeto de pesquisa encontra amparo na literatura sobre o tema. Aguinis e Kraiger (2009, *apud* SILVA; ABBAD, 2013), ao identificarem uma carência de estudos sobre os benefícios que as ações de treinamento entregam às organizações realizaram uma extensa revisão bibliográfica, entre 2000 e 2008, destacando entre os benefícios encontrados a melhoria da produtividade, a efetividade, a lucratividade, a redução de custos e a melhoria da qualidade e da produção. Entre os efeitos indiretos do treinamento sobre os resultados organizacionais estão a redução da rotatividade, o aumento do capital social e a melhoria da reputação da empresa.

Damasceno, Abbad e Meneses (2010) afirmam que a área de T&D avançou tanto teórica quanto empiricamente nas últimas décadas, porém de forma desigual entre as suas partes componentes. Os autores destacam que a baixa produção nas pesquisas sobre a temática da avaliação das necessidades de treinamento,

momento em que deve ocorrer o alinhamento entre os objetivos educacionais e as metas individuais, grupais e organizacionais de desempenho; dificulta a avaliação de resultados de forma mais abrangente, ou seja, que extrapolem os resultados do treinamento exclusivamente sobre o indivíduo.

Para Silva e Bispo Junior (2011) há uma lacuna, tanto na literatura nacional quanto na estrangeira, em pesquisas acerca da avaliação da eficácia de treinamentos. Segundo os autores, tal lacuna decorre da dificuldade em se estabelecer indicadores de desempenho organizacionais sensíveis aos efeitos do treinamento e da dificuldade para se definir variáveis contextuais intervenientes nesses resultados.

Freitas e Borges-Andrade (2004, *apud* SILVA; BISPO JUNIOR, 2011) afirmam que a localização de fontes confiáveis de informação, a definição de procedimentos de coleta de dados, a constituição de medidas válidas e o controle de variáveis interferentes estão entre as dificuldades inerentes aos estudos de avaliação de resultados de treinamento.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão trazidos conceitos relativos à Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e modelos de avaliação de treinamento. Além disso, serão abordados em grande medida os conceitos de Kirkpatrick sobre avaliação da eficácia de treinamentos, através de sua obra *Como Avaliar Programas de Treinamento de Equipes - os Quatro Níveis* (2010), que é o modelo escolhido como base para traçar comparações com a prática da organização objeto deste estudo.

4.1 CONCEITOS E ORGANIZAÇÃO DA FUNÇÃO DE T&D

Segundo Borges-Andrade e Abbad (1996, *apud* SILVA; SANTOS JUNIOR, 2011) Treinamento representa um esforço empregado pelas organizações no intuito de proporcionar oportunidades de aprendizagem aos seus membros e está tradicionalmente identificado com a superação das deficiências observadas nas atividades desenvolvidas e com a preparação da mão-de-obra para introdução de novas tecnologias no ambiente de trabalho.

O conceito de Desenvolvimento, para Nadler (1994, *apud* MOURÃO; MARTINS, 2008), é mais abrangente e está relacionado à aprendizagem voltada para o livre crescimento pessoal, não estando, necessariamente, relacionado a um trabalho ou cargo específico, atual ou futuro. São experiências organizadas de aprendizagem realizadas em um período programado de tempo visando à melhora do desempenho e evolução do indivíduo.

Importa ressaltar que para Borges-Andrade (2002) a separação dos conceitos de Treinamento e Desenvolvimento é cada vez menos clara, uma vez que o mundo do trabalho cada vez mais demanda novas habilidades cognitivas, o que eleva as exigências de aprendizado para a realização de tarefas complexas, levando à quase extinção de ações classificáveis puramente como Treinamento.

De fato, a noção de desenvolvimento perdeu um tanto de seu caráter de liberdade e autogestão uma vez que é posto em prática como estratégia organizacional em contextos de grande competição por trabalho e emprego. Da

mesma forma que as aprendizagens individual e organizacional precisam coexistir, T&D estão cada vez mais interligados, derrubando a clara separação que havia há cerca de duas décadas (BORGES-ANDRADE, 2002).

Sob a luz da análise sistêmica, Borges-Andrade (1996) divide a função de T&D em três partes, coordenadas entre si, e interligadas às demais funções de gestão de pessoas nas organizações, são elas: (1) levantamento de necessidades de treinamento; (2) planejamento e execução e; (3) avaliação. Rosemberg (2001), por sua vez, estabelece quatro elementos nos quais a visão de treinamento se coordena: (1) a intenção de melhorar um desempenho específico; (2) o desenho da estratégia que melhor se encaixa ao atendimento da necessidade; (3) os meios pelos quais a instrução é transmitida (sala de aula, internet, entre outros) e; (4) avaliação do aprendizado (MOURÃO; MARTINS, 2008).

Independentemente da forma como se organize, a função de T&D assume importância inestimável em um contexto de alta competitividade individual e institucional, fortemente impulsionado pelo avanço tecnológico experimentado nas últimas décadas. Para Abbad e Borges-Andrade (2004, *apud* DAMASCENO; ABBAD; MENESES, 2010), o papel central da aprendizagem obriga as organizações a investirem em ações que garantam maiores taxas de aquisição, retenção e transferência de capacidades na forma de melhora do desempenho individual e processual.

Nesse contexto, é também natural que se eleve a pressão sobre os setores de T&D corporativos para que justifiquem os altos investimentos em capacitação e, portanto, a sua própria existência enquanto parceiro estratégico da organização.

4.2 IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS DE TREINAMENTO

De acordo com Kirkpatrick (2010, p. 21) uma série de passos devem ser seguidos durante o planejamento e implementação de programas de treinamento a fim de garantir a sua eficácia. A avaliação dos programas de treinamento recebe especial atenção na medida em que fornece subsídios à alta gestão das organizações relativos aos próprios programas de treinamento.

Segundo o autor, há um caminho de dez passos a ser seguido ao se planejar e implementar um programa de treinamento. São eles:

- a) determinar as necessidades de treinamento;
- b) estabelecer os objetivos do treinamento;
- c) determinar o conteúdo programático do treinamento;
- d) selecionar os participantes;
- e) determinar a agenda ideal;
- f) selecionar o local apropriado;
- g) selecionar instrutores adequados;
- h) selecionar e preparar recursos audiovisuais;
- i) coordenar o programa;
- j) avaliar o programa.

A fim de compará-los com a prática da Organização objeto deste estudo, os dez passos sugeridos por Kirkpatrick são brevemente descritos a seguir.

4.2.1 Determinar as necessidades de treinamento

Kirkpatrick expõe essencialmente duas formas para se determinar as necessidades de treinamento: através de pesquisas ou através de testes.

A abordagem de pesquisa consiste em coletar as opiniões dos próprios participantes, dos seus superiores ou de pessoas que detenham grande conhecimento do negócio sobre necessidades de treinamento. Para isso, é possível lançar mão de técnicas como questionários padronizados ou entrevistas.

A abordagem de testes consiste em determinar os conhecimentos, habilidades e atitudes que são desejados para que um profissional desenvolva suas atividades a contento. Em seguida elaboram-se testes que meçam os níveis desses conhecimentos, habilidades e atitudes. A partir das deficiências apontadas nos resultados, é possível determinar as necessidades de treinamento.

Tanto a abordagem de pesquisas quanto a abordagem de testes são aplicáveis, com as devidas adaptações, para determinar as necessidades de treinamentos para o corpo operacional e também para gerentes.

4.2.2 Estabelecer os objetivos do treinamento

Nesta etapa, o autor coloca três questionamentos que devem ser respondidos pela organização e que são encadeados e diretamente relacionados ao passo seguinte, a determinação do conteúdo programático.

O primeiro questionamento a ser respondido é “quais resultados a organização está tentado obter?” (em termos de produção, qualidade, vendas, lucro, etc.). O segundo questionamento, derivado do primeiro, é “quais comportamentos são necessários para atingir os resultados desejados?” e, por fim, “quais conhecimentos, habilidades e atitudes são essenciais para que os comportamentos desejados sejam obtidos?” (KIRKPATRICK, 2010, p.27).

De posse dessas respostas, é possível determinar o conteúdo programático dos treinamentos que forneça os conhecimentos, habilidade e atitudes necessários. Com isso, forma-se uma ponte entre resultados desejados e os programas de treinamentos a serem implementados.

4.2.3 Determinar o conteúdo programático do treinamento

Definidas as necessidades e os objetivos de treinamento, conforme passos anteriores, cabe então aos instrutores determinar que conteúdos devem ser apresentados a fim de suprir as necessidades e atingir os objetivos propostos. Influenciam diretamente nesta etapa a habilidade dos instrutores e o orçamento disponível para elaboração dos programas de treinamento.

4.2.4 Selecionar os participantes

A seleção de participantes, segundo Kirkpatrick, deve contemplar quatro questionamentos fundamentais que a organização deve se fazer: (1) quem pode se beneficiar do treinamento?; (2) que programas são exigidos por lei ou outros

regulamentos?; (3) quais programas devem obrigatórios e quais podem ser voluntários? e; (4) quais níveis hierárquicos podem ser agregados na mesma turma?.

De posse dessas respostas caberá análise do setor de treinamento para realizar a seleção dos participantes. Por exemplo, com relação ao primeiro questionamento, certamente alguns segmentos ou níveis hierárquicos poderão ser mais beneficiados do que outros, com isso, estabelece-se uma prioridade de seleção.

Com relação ao segundo questionamento, a resposta à seleção é óbvia, determinada pela exigência legal.

Para o terceiro questionamento, o autor recomenda que mesmo alguns treinamentos básicos sejam obrigatórios. Se os treinamentos forem, em sua maioria voluntários, muitos profissionais poderão não se inscrever por acharem que não precisam dele ou por não querer admitir que precisem.

A resposta ao quarto questionamento será determinada pelo clima e entrosamento existentes entre os diversos níveis da organização. Se os subordinados se sentirem a vontade em falar na presença de seus chefes é recomendado formar turmas mistas.

4.2.5 Determinar a agenda ideal

A programação ideal de treinamento deve considerar três aspectos: os participantes, seus chefes e as condições ideais de aprendizagem (KIRKPATRICK, 2010, p. 29). Uma importante decisão é avaliar a forma de aplicação dos programas, se concentrados ou espaçados no tempo. Seja como for, a agenda deve ser comunicada com a máxima antecedência possível, sendo conveniente também, consultar os superiores sobre a opção mais adequada, de forma a atender às necessidades dos participantes.

4.2.6 Selecionar o local apropriado

Nessa etapa devem ser considerados fatores como conforto e conveniência, evitando-se salas pequenas demais, excesso de calor ou de frio na sala, mobiliário desconfortável, ruídos e grandes deslocamentos para se chegar ao local.

4.2.7 Selecionar instrutores adequados

A seleção de instrutores é uma etapa fundamental na implantação de programas de treinamento e determinante para o seu sucesso. Devem ser consideradas habilidades como domínio do assunto, facilidade de comunicação, gosto por ensinar e o desejo de suprir as necessidades dos participantes.

Questões orçamentárias poderão reduzir as opções. No caso de se contar com instrutores externos, é conveniente observar previamente o seu desempenho, a fim de se certificar de suas qualificações.

Se a opção for trabalhar com instrutores internos, o setor de treinamentos deverá avaliar a necessidade de adaptação do material didático e de preparação e qualificação do profissional para condução do programa.

4.2.8 Selecionar e preparar recursos audiovisuais

Para essa etapa, Kirkpatrick recomenda que a empresa desenvolva ou adquira recursos audiovisuais que ajudem a manter o interesse dos participantes e que facilitem a comunicação da mensagem. O quanto esses recursos devem ser o principal núcleo do material didático é algo que depende do conhecimento e da habilidade do instrutor.

4.2.9 Coordenar o programa

A coordenação de programas de treinamento envolve atividades como comunicar aos participantes e instrutores onde será realizado o treinamento, apresentar os instrutores aos participantes, informar sobre intervalos e onde serão servidos eventuais cafés ou almoços, realizar o encerramento do treinamento e solicitar o preenchimento de formulários de avaliação, caso se apliquem. Para Kirkpatrick, quanto menos atividades como essas ficarem a cargo do próprio instrutor, mais eficaz será o programa de treinamento.

4.2.10 Avaliar o programa

O esforço empregado nas atividades de avaliação de programas de treinamentos tem, segundo Kirkpatrick, três motivos fundamentais. São eles:

- a) justificar a existência do setor de treinamento, demonstrando a sua contribuição para os objetivos da organização;
- b) decidir sobre a continuidade ou não de determinados programas e;
- c) obter subsídios para melhorar futuros programas.

A decisão de manter ou de extinguir um setor de treinamentos, bem como a de aumentar ou reduzir a verba destinada à capacitação, está intimamente relacionada à percepção dos diretores sobre o valor que o treinamento representa para a organização. Diante disso, torna-se imprescindível avaliar a eficácia dos programas, a fim de que o setor de treinamentos conquiste respeito e confiança e seja uma função importante o bastante para ser preservada mesmo que a empresa decida realizar cortes.

O segundo motivo pelo qual se deve realizar a avaliação da eficácia de treinamentos direciona para a sua modernização e atualização. Mudanças tecnológicas e comportamentais podem tornar obsoletos determinados conteúdos, assim sendo, os programas precisam ser avaliados para que se decida sobre a sua continuidade. Quando os custos superarem os benefícios, o programa deverá suprimido ou modificado.

O motivo mais comum para se realizar a avaliação da eficácia de treinamentos é determinar maneiras de aprimorá-lo. Com esse objetivo, a organização deve se perguntar até que ponto os conteúdos dos programas estão atendendo às necessidades dos participantes. Além disso, avaliar outros pontos como qualidade dos instrutores, das instalações, da coordenação, dos recursos empregados e dos efeitos produzidos em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Sobre os motivos para realizar a avaliação de programas de treinamento, o autor pondera ainda que:

Em algumas empresas, a diretoria pressiona os instrutores para que justifiquem sua existência, demonstrando seu valor. Algumas até já exigiram resultados tangíveis, medidos na forma de melhorias em vendas, produtividade, qualidade, moral, rotatividade, menos acidentes e mais lucros. Nessas situações, os profissionais de treinamento precisam ter diretrizes para avaliar programas em todos os quatro níveis, e terão de usar mais do que questionários de avaliação ao final de seus programas. (KIRKPATRICK, 2010, p. 36).

A seguir, são abordados aspectos relativos ao subsistema de avaliação de treinamentos e o modelo de avaliação em quatro níveis de Kirkpatrick.

4.3 SUBSISTEMA DE AVALIAÇÃO DE TREINAMENTOS

Em que pese o constante fluxo de informações e produtos observados entre os subsistemas que compõem a função de T&D, a saber, levantamento de necessidades; planejamento, execução e avaliação, o último subsistema seria, segundo Borges-Andrade (2002), o principal responsável pelo provimento de informações que garantem a retroalimentação e, portanto, o aperfeiçoamento constante do sistema.

De acordo com Sallas & Cannon-Bowers (2001, *apud* DAMASCENO; ABBAD; MENESES, 2010) o contexto de pós-treinamento e o aprimoramento do desempenho individual no trabalho contribuíram para promover a área de avaliação de treinamentos à condição de campo científico de pesquisa. Os avanços nessa área, no entanto, segundo Mourão (2004, *apud* DAMASCENO; ABBAD; MENESES, 2010), se deram sob uma perspectiva de análise individual, ou seja, não sustentam

os efeitos das ações de T&D em níveis mais abrangentes, relativos a unidades de trabalho e organizações como um todo.

Para Meneses (2006), estão entre as limitações que envolvem esse campo de estudo os processos de diagnóstico e prognóstico de necessidades educacionais que negligenciam a articulação dos resultados individuais dos treinamentos com as metas, objetivos e resultados organizacionais. Essa situação, segundo o autor, se agrava com o aumento da pressão sobre a área de T&D para que demonstre a efetividade de suas ações frente aos elevados investimentos em ações educacionais.

Mesmo reconhecendo a importância de se confirmar se os investimentos financeiros em ações de treinamento trazem os retornos esperados para a organização, poucas empresas avaliam sistematicamente essa contribuição. Quanto mais abrangente for o nível de análise, partindo do micro (impacto sobre o indivíduo) para o macro (impacto sobre a organização); menor é o número de organizações que mensuram os resultados (SALVADOR; CANÇADO e DE MUYLDER, 2010).

FREITAS *et al* (2006, *apud* DAMASCENO; ABBAD; MENESES, 2010) explicam que as dificuldades encontradas para evidenciar a transferência de resultados de treinamentos do nível individual para o grupal e deste para o organizacional residem, sobretudo, em três aspectos: (1) os sistemas de controle e avaliação organizacional raramente contemplam indicadores sensíveis à influência das ações de T&D em nível organizacional; (2) as ações educacionais são desenhadas apenas com foco no nível individual, sem apresentar relações explícitas com efeitos organizacionais e; (3) práticas consolidadas de avaliação de treinamentos nas organizações costumam apontar apenas para mensuração da satisfação com o curso, aprendizagem e desempenho individual pós-treinamento.

Meneses (2006) assevera que desempenhos organizacionais que possuem produtos concretos, como o número de vendas de um determinado produto, por exemplo, facilitam estabelecer conexões entre resultados em nível organizacional e ações de capacitação. No entanto, muitas organizações lidam com desempenhos abstratos, necessitando medir, por exemplo, a agilidade na tomada de decisão, o que dificulta a associação entre treinamento e resultados em nível individual e organizacional.

Estudos de Tharenou, Saks & Moore (2007 *apud* MENESES; ABBAD 2011) indicam que, apesar das muitas pesquisas que descrevem os benefícios

proporcionados por iniciativas de treinamento, direta e indiretamente relacionados ao desempenho de organizações, poucos são os estudos metodologicamente rigorosos cujas relações entre treinamento e as medidas de desempenho tenham sido adequadamente estabelecidas e testadas.

Para Koslowski & Sallas (1997 *apud* MENESES; ABBAD 2011) as limitações nas pesquisas relativas à transferência de resultados de treinamentos do nível individual para o organizacional residem na defasagem dos modelos vigentes nas pesquisas da área. Segundo os autores, ao campo da psicologia organizacional, reconhecido produtor de conhecimento nesse sentido, escapam uma série de fenômenos enfocados em análises organizacionais, ou seja, os melhores esforços na investigação do impacto das ações de treinamento se encerram com a avaliação do desempenho do indivíduo no trabalho

A literatura especializada no tema aponta que desenvolver sistemas de avaliação da eficácia de treinamentos em nível organizacional não é tarefa simples. O caminho que leva até lá passa pelo avanço de pesquisas sobre o tema; pela disseminação de ferramentas tecnológicas e; pela conjunção de esforços de profissionais de diferentes áreas como Psicologia Organizacional, Administração e Economia. Enquanto os primeiros direcionam seus estudos para níveis menos elevados de análise os demais geralmente se ocupam de análises nos níveis organizacionais e societais (MENESES; ABBAD, 2011). Borges-Andrade (2002) afirma que contribuições poderiam vir ainda de duas subáreas da Economia, a saber, Economia da Educação e Economia Agrícola, que desenvolveram métodos específicos de cálculo de retorno sobre investimentos em treinamento.

4.4 MODELOS DE AVALIAÇÃO DE TREINAMENTOS

Os principais modelos de avaliação de treinamentos encontrados na literatura brasileira de T&D são o MAIS (Modelo de Avaliação Integrado e Somativo), desenvolvido por Borges-Andrade (1982) e o IMPACT (Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho), elaborado por Abbad (1999).

O MAIS avalia aspectos de ambiente, insumos, procedimentos, processos e resultados e, embora seja um modelo teórico, guarda semelhanças com o IMTEE

(*Integrated Model of Training Evaluation and Effectiveness*), construído a partir de pesquisas empíricas, de Alvarez, Salas e Garofano (2004).

O IMPACT, por sua vez, integra sete componentes: Percepção de Suporte Organizacional, Características do Treinamento, Características da Clientela, Reação, Aprendizagem, Suporte à Transferência e Impacto de Treinamento no Trabalho.

Ambos os modelos pressupõem que características da clientela como informações demográficas funcionais, motivacionais e atitudinais sejam preditoras dos resultados obtidos em ações de T&D (MOURÃO; MARTINS, 2008).

Abbad e Sallorenzo (2001 *apud* SALVADOR; CANÇADO e DE MUYLDER, 2010) também desenvolveram um modelo denominado Instrumento de Apoio Gerencial ao Treinamento e Suporte à Transferência, estruturado em duas dimensões de percepção: (a) Apoio gerencial ao treinamento, que compreende as condições do ambiente pré-treinamento e o apoio fornecido pelo gerente para facilitar a participação efetiva do treinando no curso e; (b) Suporte à transferência, que compreende fatores situacionais de apoio, suporte material e consequências associadas ao emprego de novas habilidades. Segundo as autoras existem evidências empíricas fortes de que uma nova habilidade pode não ser transferida para o trabalho por falta de apoio gerencial.

Mais recentemente observa-se a profusão de uma ferramenta denominada modelo lógico, que pode apresentar relevância para superar as limitações enfrentadas nos estudos de T&D.

O modelo lógico orienta para um arranjo de elementos que explicariam as relações de causa e efeito entre programas de treinamento e resultados organizacionais.

Esses elementos são os recursos, atividades, produtos, resultados e variáveis contextuais. Os recursos compreendem aspectos humanos, financeiros, tecnológicos, etc., necessários à entrega de um programa de treinamento. As atividades constituem-se nos passos necessários para que o programa gere os produtos ou serviços desejados. Os produtos são as ocorrências resultantes do programa. Os resultados podem ser de curto, médio e longo prazo. As variáveis contextuais são itens capazes de afetar a relação entre os elementos do modelo. Caso essas variáveis não sejam identificadas, torna-se difícil creditar ao programa quaisquer resultados observados (MENESES, 2006).

Talvez o mais difundido estudo sobre a avaliação da eficácia de treinamentos seja o modelo de avaliação de quatro níveis, publicado 1976 por Kirkpatrick, e até hoje amplamente empregado e do qual se originaram muitos outros modelos e inúmeras análises. Pela sua vasta disseminação o modelo de Kirkpatrick foi escolhido como base para análises e traçar comparações como a prática da organização objeto deste estudo. O referido modelo é abordado com maior nível de detalhamento nos capítulos a seguir.

4.5 MODELO DE KIRKPATRICK – AVALIAÇÃO EM QUATRO NÍVEIS

Neste capítulo são apresentados conceitos de Kirkpatrick sobre a avaliação da eficácia de treinamentos em quatro níveis, bem como sobre a sua implantação.

Os quatro níveis constituem uma sequência de procedimentos para se avaliar a eficácia de programas de treinamento. Os quatro níveis são (KIRKPATRICK, 2010, p. 37):

- a) nível 1 – Reação;
- b) nível 2 – Aprendizagem;
- c) nível 3 – Comportamento;
- d) nível 4 – Resultados.

Nos capítulos a seguir, os quatro níveis de avaliação são abordados com maior detalhamento.

4.5.1 Avaliação da Reação

O primeiro nível, reação, mede a satisfação dos participantes com o treinamento. De acordo com Kirkpatrick, é importante não só obter uma avaliação de reação, mas também que ela seja positiva, a fim de garantir a continuidade dos programas. Além disso, se os participantes não reagirem positivamente ao treinamento, é provável que não se sintam motivados a aprender.

Além de contribuir para a melhoria de futuros programas de treinamento a avaliação de reação pode fornecer um valioso *feedback* aos instrutores sobre a sua eficácia.

Kirkpatrick (2010, p.44) recomenda que para que se elabore uma avaliação eficaz do nível 1 a organização atente para pontos como:

- a) definir o que quer saber. Em geral, avaliações de reação medem a satisfação dos participantes com relação às instalações (localização, conforto); agenda (carga horária, intervalos); refeições (quantidade, qualidade); conteúdo (estudos de caso, exercícios); recursos (audiovisuais; apostilas) e instrutores;
- b) criar um formulário que quantifique as reações através de uma escala, que forneça o máximo de informações demandando mínimo tempo de preenchimento;
- c) incentivar comentários e sugestões por escrito, a fim de captar impressões que não podem ser traduzidas pelos formulários;
- d) obter 100% de respostas, imediatamente após o treinamento;
- e) desenvolver padrões de avaliações aceitáveis, através de tabulações numéricas;
- f) comparar avaliações aos padrões estabelecidos e tomar ações. Exemplo: numa escala de 0 a 5, instrutores com avaliação inferior a 4, não ministrarão novos treinamentos ou passarão por capacitação;
- g) comunicar reações conforme seja apropriado. Poderão ser informados sobre resultados de reações os instrutores, membros da equipe de treinamento, gestores de recursos humanos, diretores, etc., conforme a conveniência para a organização.

4.5.2 Avaliação da Aprendizagem

O segundo nível, aprendizagem, diz respeito à melhora dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos participantes proporcionada pela participação em programas de treinamento. A avaliação desse nível leva em conta a absorção dos conteúdos explanados no programa de treinamento. Para Kirkpatrick, terá ocorrido

aprendizado se forem verificados um ou mais dos seguintes resultados: aumento dos conhecimentos; aprimoramento das habilidades; mudança nas atitudes; sendo necessário que ocorra uma ou mais dessas mudanças para que se observe mudança de comportamento, que corresponde à avaliação do nível 3.

A importância da avaliação do aprendizado reside em complementar a avaliação do nível 3. Se fosse avaliada diretamente a mudança de comportamento (nível 3) sem se avaliar o aprendizado, poder-se-ia concluir que uma eventual não mudança de comportamento deveu-se ao fato de não ter havido aprendizado. Essa afirmação é errônea, pois o aprendizado pode ter ocorrido e a mudança de comportamento não ter se dado função do ambiente que o participante encontrou no retorno (os tipos de ambientes são descritos no capítulo 3.5.3 – Avaliação do Comportamento). Para verificar isso é preciso que a avaliação do nível 2 tenha sido realizada.

Implantar o nível 2 de avaliação requer, segundo Kirkpatrick (2010, p. 58), atenção às seguintes diretrizes:

- a) sempre que possível, usar um grupo de controle, composto por pessoas que não irão receber treinamento. O seu objetivo é permitir comparar os resultados de testes com os de pessoas que receberão treinamento (chamado grupo experimental). A comparação só será válida, no entanto, se ambos os grupos forem iguais em características importantes;
- b) avaliar conhecimentos, habilidades e atitudes antes e depois do programa de treinamento. Através da tabulação dos resultados de testes pré e pós-treinamento, é possível avaliar a melhora do grupo. A comparação entre os testes pré e pós do grupo experimental com os do grupo de controle pode refinar a análise, permitindo verificar quanto da melhora se deveu ao treinamento.

Neste ponto, Kirkpatrick apresenta-nos o seguinte cálculo:

Tabela 1 - Exemplo de avaliação de aprendizado pré e pós-teste		
Pontuações em pré e pós-testes		
	Grupo Experimental	Grupo de Controle
Pré-teste	45,5	46,7
Pós-teste	55,4	48,2
Melhoria	+9,9	+1,5
Melhoria líquida $9,9 - 1,5 = 8,4$		

Fonte: adaptado de Kirkpatrick (2010, p. 59).

O exemplo contido na Tabela 1 demonstra uma melhora de 9,9 pontos no teste pós-treinamento do grupo experimental (que foi submetido ao programa de treinamento) em relação ao pré-teste.

A seguir, o autor deduz do resultado a melhora observada no grupo de controle (1,5 pontos). Com isso, está desconsiderando uma melhora que não teve relação com o treinamento, obtendo uma melhora líquida de 8,4 pontos. Ao longo do tempo, sequências de tabulações de resultados como essa ajudam a estabelecer padrões aceitáveis para embasar decisões relativas a programas de treinamento.

Se, em vez de analisar a pontuação total do teste, a comparação for realizada por conteúdos, será possível verificar em quais deles o desempenho do grupo foi melhor ou pior e, com isso, agir no sentido de promover melhorias. Por exemplo: altas pontuações em pré-testes podem indicar que um conteúdo talvez seja desnecessário para determinado programa de treinamento, podendo ser redistribuída a carga horária para abordar, em maior medida, outros conteúdos.

A comparação entre pré e pós-testes também poderá revelar em quais conteúdos o desempenho do instrutor foi mais eficaz.

4.5.3 Avaliação do Comportamento

O comportamento pode ser definido como a extensão em que os participantes mudaram sua atitude em função da participação em um programa de treinamento. Para que ocorra mudança de comportamento, segundo Kirkpatrick (2010, p. 39), são necessárias quatro condições:

- a) o participante precisa querer mudar;
- b) precisa saber o que fazer para mudar e como fazê-lo;
- c) precisa trabalhar no ambiente adequado e;
- d) precisa ser recompensado pela mudança.

As duas primeiras condições referem-se à atitude da pessoa frente às mudanças, já as duas últimas referem-se a variáveis sobre as quais o participante não tem total controle.

O ambiente (condição 3) é determinado pelo superior hierárquico, podendo variar na seguinte escala (KIRKPATRICK, 2010, p. 39):

- a) coibição - o chefe proíbe que o participante aplique o que aprendeu;
- b) desestímulo - o chefe não proíbe a mudança de comportamento do participante, mas deixa claro que se ele o fizer, ficará descontente;
- c) neutralidade - o chefe ignora que o seu subordinado submeteu-se ao programa de treinamento e não faz nenhuma objeção à mudança, a menos que surjam resultados negativos, situação na qual poderá mudar o ambiente para coibição ou desestímulo;
- d) apoio - o chefe encoraja o participante a aprender e aplicar no seu trabalho o aprendizado e;
- e) exigência - chefe sabe o que o subordinado aprendeu e cuida de assegurar que seu aprendizado seja aplicado no trabalho.

Com relação à condição 4, as recompensas podem ser intrínsecas, incluindo sensações de satisfação, orgulho e realização; ou extrínsecas, que incluem elogios de superiores, reconhecimento de outras pessoas e recompensas pecuniárias.

Kirkpatrick orienta que, caso não se observe mudança de comportamento, volte-se aos passos anteriores para verificar se a reação foi positiva e se houve aprendizado (avaliação dos níveis 1 e 2), dessa forma, é possível determinar se a mudança de comportamento não ocorreu porque o treinamento não foi eficaz, porque o ambiente de trabalho não favoreceu ou ainda pela ausência de recompensas.

O autor recomenda que os chefes sejam envolvidos no desenvolvimento de programas de treinamento como forma de criar um ambiente favorável a mudanças após o retorno do participante.

De acordo com Kirkpatrick (2010, p. 68), a implantação de avaliações de comportamento demandará da organização ações como:

- a) aguardar tempo suficiente para que os treinandos reflitam sobre o comportamento sugerido e decidam adotá-lo. Para alguns programas, uma boa prática seria aguardar dois ou três meses. Para outros, seis meses talvez seja um prazo mais condizente;
- b) pesquisar entre pessoas que observem o comportamento do treinando com frequência. A organização deverá estabelecer onde irá coletar evidências de mudança de comportamento, considerando questões como qualidade e confiabilidade da informação, além da disponibilidade da fonte e de possíveis restrições em fornecer dados. Essas considerações podem indicar em quais

casos a melhor fonte será o próprio treinando, seus superiores, seus subordinados ou ainda outras possíveis opções;

c) estabelecer o universo de pesquisa. Considerando o nível de dificuldade para se obter respostas às pesquisas de mudança de comportamento, bem como o tamanho da equipe que realizará a coleta e tabulação de dados, a organização poderá decidir se vai utilizar 100% de respostas ou uma amostragem;

d) repetir a avaliação em intervalos apropriados, a fim de verificar se houve mudança no comportamento logo após o treinamento e se, passado mais tempo, o participante voltou ao comportamento antigo;

e) avaliar a relação custo/benefício. A organização poderá não realizar a avaliação de comportamento em circunstâncias em que julgar que os benefícios não superam os custos. Os benefícios poderão ser estimados em função dos resultados para os quais a mudança de comportamento aponta e o quão crítica é essa mudança para que se atinjam resultados melhores. Por seu turno, os custos advêm de pessoal e tempo para realizá-la. Outro aspecto a considerar é o número de vezes em que o programa será oferecido. Se for uma única vez, talvez não compense o esforço de se avaliar as mudanças de comportamento. Se, por outro lado, houver muitas edições, a avaliação será importante para auxiliar a equipe treinamento a promover melhorias.

No Quadro 1, abaixo, é mostrado um exemplo de formulário de avaliação do nível 3, utilizado em um treinamento sobre métodos de liderança:

Quadro 1 - Formulário de Avaliação de Comportamento

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA					
Escala: 5=muito mais 4=Um pouco mais 3=Igual 2=Um pouco menos 1=Muito menos					
	Tempo e energia gastos após o programa em comparação ao tempo e à energia gastos antes do programa				
Com relação ao entendimento e à motivação					
Conhecendo meus subordinados	5	4	3	2	1
Ouvindo meus subordinados	5	4	3	2	1
Elogiando um trabalho bem feito	5	4	3	2	1
Conversando com meus subordinados sobre família ou outros interesses pessoais	5	4	3	2	1
Pedido ideias aos subordinados	5	4	3	2	1

Gerenciando por meio de observação direta	5	4	3	2	1
Com relação à orientação e treinamento					
Perguntando a novos funcionários sobre suas famílias, experiências anteriores, etc.	5	4	3	2	1
Levando novos funcionários para conhecer o departamento e outras instalações	5	4	3	2	1
Apresentando os novos funcionários a seus colegas	5	4	3	2	1
Usando o método de quatro etapas para treinar funcionários novos ou atuais	5	4	3	2	1
Sendo paciente quando os subordinados não aprendem com a rapidez esperada	5	4	3	2	1
Corrigindo erros com muito tato e sugestões	5	4	3	2	1
Usando o conceito de inventário do treinamento e de cronograma	5	4	3	2	1

Fonte: adaptado de Kirkpatrick (2010, p. 73)

A avaliação desse nível, conforme se observa no Quadro 1, não aborda os conteúdos do programa de treinamento, e sim, o comportamento do participante ao voltar para o seu local de trabalho, a fim de detectar mudanças, daí a importância da escolha da fonte dessas informações.

4.5.4 Avaliação dos Resultados

O quarto nível, resultados, reflete o retorno, para a organização, da participação do funcionário em programas de treinamento, podendo ser medido em termos de aumento da produção, melhora da qualidade, redução de custos, menor frequência e/ou gravidade de acidentes, mais vendas, menor rotatividade e maiores lucros (KIRKPATRICK, 2010, p. 41). No entanto, muitas vezes esses resultados não são mensuráveis de forma direta, podendo ser esperada a sua melhora em função da realização de treinamentos que aumentem a motivação e a qualidade de vida no trabalho.

A dificuldade em se realizar a avaliação desse nível, segundo Kirkpatrick (2010, p. 79), na maioria das vezes, reside no fato de que os instrutores não sabem medir os resultados e compará-los com os custos dos programas e, mesmo que

soubessem, suas constatações não passariam de indícios, não podendo ser consideradas provas concretas de que eventuais resultados positivos seriam decorrentes dos programas de treinamento.

Na implantação do quarto nível de avaliação, o autor também expõe alguns pontos que irão requerer atenção da organização:

- a) utilizar um grupo de controle. A utilização de grupos de controle visa eliminar fatores externos ao treinamento que possam ter causado certas mudanças observadas;
- b) aguardar tempo suficiente para que os resultados sejam atingidos;
- c) realizar avaliações antes e depois do treinamento;
- d) repetir a medição em intervalos apropriados;
- e) avaliar a relação custo benefício.

Como se pode observar, não há nenhuma diretriz nova para implantação da avaliação do quarto nível em relação aos anteriores, a diferença consiste na forma como a avaliação é realizada.

Para realizar a avaliação de comportamento (nível 3) as evidências devem ser coletadas em pesquisas e entrevistas com pessoas capazes de fornecer informações sobre o comportamento do treinando, ao passo que na avaliação do nível 4, devem ser analisados indicadores relativos aos resultados os quais se deseja melhorar e buscar indícios de relações entre eventuais melhoras e a aplicação de programas de treinamento.

Se, por exemplo, a melhora em um indicador de rotatividade coincidir com a aplicação de um treinamento de integração para novos empregados, poder-se-ia, em sentido estrito, atribuir essa melhora 100% ao treinamento. No entanto, uma análise mais ampla, poderia revelar que, no mesmo período, o desemprego na região aumentou, os funcionários receberam um aumento salarial significativo e foi contratado pessoal mais maduro, em vez de jovens recém formados. Esse conjunto de eventos, além do programa de treinamento, poderia ter interferido nos índices de rotatividade.

O nível de significância exigido entre os programas de treinamento e a melhora dos resultados irá variar de uma organização para outra. Enquanto em algumas a diretoria poderá se satisfazer com “uma preponderância de provas”, em outras poderão ser exigidas “provas além de qualquer dúvida razoável” (KIRKPATRICK, 2010, p. 82).

Uma vez que sejam seguidos todos os passos para implementação de programas de treinamento, a avaliação de resultados deve ocorrer sem maiores complicações, pois, em tese, as informações necessárias estariam à disposição.

Se uma organização deseja melhorar os resultados de suas operações significa que ela mensura esses resultados e que está descontente com eles. Assumindo a premissa de que resultados novos demandam comportamentos novos, a ação seguinte seria estabelecer os comportamentos esperados de seus funcionários para que os resultados desejados sejam atingidos.

Para que ocorra mudança de comportamento serão necessários novos conhecimentos, habilidades e atitudes, além de um ambiente favorável à mudança. O esforço, então, concentra-se em elaborar programas de treinamento que forneçam os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à mudança de comportamento.

Após a aplicação dos programas treinamento, será necessário verificar se os participantes ficaram satisfeitos com ele (avaliação do nível 1); se houve aprendizado (avaliação do nível 2); se houve mudança no comportamento (avaliação do nível 3) e; por fim, se houve melhora nos resultados (avaliação do nível 4). Não é demais ressaltar que as métricas desses resultados são conhecidas, pois serviram de parâmetro para que a organização buscasse a melhoria.

Com isso, fecha-se um ciclo de melhoria, partindo dos resultados atuais, passando pela ação de implementação de programas de treinamento e pela sua avaliação, e culminando em novos resultados.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para atingimento dos objetivos de pesquisa. De acordo com as Tipologias de Projetos em Administração, apresentadas por Roesch (2006, p.67), o presente trabalho classifica-se como de Avaliação Formativa, que são aqueles cujo propósito é melhorar ou aperfeiçoar sistemas ou processos, e que implicam um diagnóstico do sistema atual e sugestões para sua reformulação.

5.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O método planejado para esta pesquisa foi o estudo de caso, que, segundo Yin (1981, *apud* ROESCH, 2006, p. 155), é a estratégia utilizada para examinar um fenômeno dentro de seu contexto. Considerando que a avaliação da eficácia de treinamentos, enquanto ferramenta administrativa e de gestão de pessoas, carrega traços particulares da cultura da organização, esse pareceu ser o delineamento mais adequado.

5.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para realizar um diagnóstico sobre a avaliação da eficácia de treinamentos, à luz de modelos consagrados sobre o tema, foi preciso conhecer a fundo o processo tal como ele ocorre na Organização. Para isso, foram utilizadas duas técnicas de coleta de dados: análise de documentos e entrevista.

Os documentos utilizados para descrever o processo foram a Norma Administrativa NA-45.999 – Plano Diretor de Treinamento e Desenvolvimento, instrumento que estabelece a relação entre o processo de T&D e o Plano de Cargos e Salários da Companhia; a Norma Administrativa NA-45.005 – Treinamento e Desenvolvimento, que estabelece diretrizes gerais para a gestão de treinamentos; a

Instrução Administrativa IA-45.009 – Treinamento e Desenvolvimento, que determina procedimentos relativos a T&D; a Rotina Interna RI-45.002 – Avaliação de Eficácia, que estabelece as atividades pertinentes à avaliação de eficácia de treinamentos e a Resolução de Diretoria RD-105-14, que determina os eixos temáticos a serem desenvolvidos em T&D no Grupo CEE.

A entrevista realizada foi do tipo semiestruturada, que são aquelas em que o pesquisador desenvolve questões abertas seguindo um roteiro preestabelecido. Através do roteiro elaborado (que consta dos Apêndices deste projeto) buscou-se obter informações que esclarecessem como ocorre, no dia-a-dia da Empresa, a condução do processo de T&D e, especialmente, a etapa de avaliação.

Foi entrevistado, no seu próprio local de trabalho, no dia 28 de abril de 2015, um profissional que atua no setor de treinamentos da CEEE. O profissional é do sexo feminino, trabalha há sete anos na Empresa, possui formação superior em Pedagogia e ocupa o cargo de Analista de Treinamento e Desenvolvimento.

5.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise do material coletado a partir da documentação disponibilizada pela Empresa e sob a forma de entrevista em profundidade se deu pela técnica descrita por Roesch (2006, p. 169) como análise de conteúdo, que consistiu em decompor o processo de T&D e em etapas e descrever as ações praticadas para sua realização. Desta forma, foi possível aplicar o ciclo de planejamento, execução, avaliação e melhoria contínua para o processo como de maneira global e também de cada uma das etapas que compõem.

6 ANÁLISES

Neste capítulo serão realizadas as análises que atendem aos objetivos específicos da pesquisa. Inicialmente, são descritos os processos relacionados à gestão de treinamentos no Grupo CEEE, desde o levantamento de necessidades de treinamento até a avaliação da sua eficácia. A seguir, são feitas comparações entre os métodos utilizados pela Empresa e o modelo de avaliação da eficácia de treinamentos de Kirkpatrick e, por fim, propostas ações que, no entendimento do pesquisador, contribuiriam para melhora de resultados e fortalecimento da educação corporativa na Organização.

6.1 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE T&D NO GRUPO CEEE

Neste capítulo é apresentada uma visão geral do processo de T&D na CEEE e pormenorizadas as etapas que compõem o processo, a partir de informações obtidas em análise documental e entrevista realizada.

Para esclarecer a análise, salienta-se que, de acordo com a disciplina dos instrumentos normativos da Companhia, os documentos classificados como Normas se destinam a todos os empregados e estabelecem, de forma ampla, “o que deve ser feito”, ao passo que aqueles classificados como Instruções estabelecem “como deve ser feito”. As Rotinas Internas, por sua vez, detalham passo-a-passo um procedimento e se destinam a um público restrito e diretamente ligado à sua execução. Já as Resoluções de Diretoria tem caráter decisório (e não normativo) e podem ser emitidas pela gestão da Empresa para complementar ou esclarecer pontualmente itens de um instrumento normativo.

6.1.1 Visão Geral do Processo de T&D

A Norma Administrativa NA-45.999 – Plano Diretor de Treinamento e Desenvolvimento é o instrumento normativo que estabelece diretrizes macro relativas a T&D no Grupo CEEE. Foi estruturado para atender ao Regulamento do Plano de Cargos e Salários relativamente ao item Treinamento Específico – um dos fatores nos quais os empregados têm a possibilidade de se desenvolver visando progressão na carreira – e para “constituir uma solução inovadora às lacunas e problemas de prática tradicional dos processos de T&D” (CEEE, 2007).

Proporcionalmente à carga horária de treinamentos realizada ao longo da carreira é atribuída uma pontuação que, somada às pontuações geradas pelo desenvolvimento em outros fatores (experiência gerencial, tempo de empresa, experiência no cargo e nível de instrução), permite ao empregado habilitar-se às promoções do Plano de Cargos e Salários da Empresa. A pontuação máxima no fator Treinamento Específico é obtida ao se ultrapassar a carga de 900 horas de treinamento. Desse total, é facultado ao empregado realizar um terço por sua própria responsabilidade (treinamentos não oferecidos pela Empresa), desde que guardada relação do conteúdo dos cursos com as atribuições do cargo ocupado.

O Plano Diretor funciona com um norte que orienta o desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos para atuação no Grupo CEEE em consonância com as demandas tecnológicas do setor elétrico, nos níveis funcional, humano e gerencial.

A Norma Administrativa NA-45.005 – Treinamento e Desenvolvimento, por sua vez, constitui-se em um instrumento bem mais completo e mais concreto a orientar o processo de T&D na CEEE. Dentre os principais conceitos abarcados estão as definições de treinamento, desenvolvimento e competências, além das etapas do processo de T&D.

Treinamento é definido pela referida Norma como “processo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades e atitudes, relacionados à execução de atividades ou a sua otimização no trabalho” (CEEE, 2014b). Desenvolvimento, por sua vez, é definido como “a instrução de experiências e competências necessárias ao crescimento do empregado” (CEEE, 2014b).

As Competências – conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à atuação nos órgãos da Empresa –, de acordo com a NA-45.005, estão separadas em três categorias:

- a) técnicas – que estão relacionadas às atividades operacionais do negócio;
- b) estratégicas – que estão relacionadas à identidade organizacional (missão, visão e valores), bem como às mudanças internas, externas e tendências que impactam o negócio e;
- c) comportamentais – que estão relacionadas ao diferencial competitivo e que têm impacto nos resultados das atividades do profissional.

Com o objetivo de realizar uma melhor gestão de recursos financeiros e de melhorar os resultados operacionais da Companhia perante órgãos reguladores e poder concedente foi editada, em 2014, uma Resolução de Diretoria que estabeleceu três eixos temáticos a serem priorizados pelas ações de T&D. São eles:

- a) regulatório – que vincula ações de treinamento às exigências dos órgãos reguladores externos (AGERGS¹, ANEEL²);
- b) legal – que vincula ações de treinamento às exigências da legislação trabalhista e normas de segurança do trabalho e;
- c) estratégico – que vincula ações de treinamento ao planejamento estratégico da Companhia.

Com isso, as etapas do processo de T&D também sofreram redirecionamento, visando alinhamento aos eixos temáticos. Conforme a NA-45.005, as etapas do processo de T&D estão estabelecidas como:

- a) levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento – busca identificar as necessidades de T&D com base nas lacunas entre competências existentes e requeridas, conforme exigências regulatórias, legais e estratégicas;
- b) planejamento de ação de T&D – origina-se do levantamento de necessidade de treinamento e é realizado em conjunto com as áreas da Empresa. Visa implementar programas de treinamento eficazes, que desenvolvam as competências pretendidas. Resulta no plano anual de T&D;

¹ Agência Estadual de Regulação dos Serviços Públicos Delegados do Rio Grande do Sul.

² Agência Nacional de Energia Elétrica.

- c) execução – é a implementação do plano anual de T&D, através das modalidades de treinamento definidas pela Instrução Administrativa IA-45.009 – Treinamento e Desenvolvimento;
- d) avaliação – estabelece os tipos de avaliação de treinamento utilizados pela Companhia e seus objetivos. A saber: avaliação de reação (busca medir a percepção do treinando após a conclusão do treinamento), avaliação de aprendizagem (busca investigar os conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos pelos treinandos) e avaliação de eficácia (busca verificar os resultados atingidos pelo treinamento).

Procedimentos de nível operacional relativos ao processo de T&D são estabelecidos pela Instrução Administrativa IA-45.009 – Treinamento e Desenvolvimento (CEEE, 2015) e, especificamente no que tange à avaliação de eficácia de treinamentos, pela Rotina Interna RI-45.002 – Avaliação de Eficácia (CEEE, 2014d).

Com relação à infraestrutura de tecnologia para a execução do processo de T&D, o setor de treinamentos se utiliza de planilhas eletrônicas, do correio eletrônico corporativo e de mais quatro sistemas. São eles:

- a) SIG – Sistema de Informações Gerenciais. É de uso exclusivo do setor de treinamentos e onde são armazenadas todas as informações relativas aos cursos realizados. Através do SIG é possível verificar quais empregados participaram de determinado treinamento, quais estiveram ausentes, quais foram reprovados, etc.;
- b) EducaCEEE – ambiente de ensino à distância que funciona sobre a plataforma Moodle. É utilizado como interface entre CETAF, instrutores, participantes e chefias. Através do EducaCEEE são realizadas inscrições em treinamentos, treinamentos na modalidade EAD, preenchimento de avaliações de reação, aprendizado e eficácia e emissão de certificados;
- c) SIGA – Sistema Integrado de Gerenciamento de Ações. Utilizado para registrar e acompanhar ações decorrentes de avaliações dadas como não eficazes;
- d) Synergia – sistema informatizado corporativo. É alimentado com informações geradas pelo SIG para utilização por outros interagentes. A Divisão de Recursos Humanos, por exemplo, utiliza-se do quantitativo de horas de treinamento dos empregados para gerar as pontuações do Plano

de Cargos e Salários. O próprio empregado tem acesso ao seu histórico de treinamentos através do sistema Synergia.

As etapas do processo são abordadas com maior detalhamento nos capítulos a seguir.

6.1.2 Levantamento de Necessidades de T&D

A Instrução Administrativa IA-45.009 (CEEE, 2015) define as seguintes ações para execução dessa etapa:

- a) identificar as obrigatoriedades legais e regulatórias;
- b) realizar reuniões específicas registradas através de Atas;
- c) analisar os expedientes internos que tratam de solicitação de troca de função;
- d) analisar os resultados da Avaliação de Desempenho;
- e) revisar o Plano Anual de Treinamento e Desenvolvimento;
- f) analisar e revisar o Manual de Competências;
- g) analisar o resultado das avaliações de eficácia.

De acordo com o profissional do setor de treinamentos entrevistado, todas as ações acima constituem *inputs* para o planejamento de T&D. O levantamento de necessidades é realizado uma vez ao ano, por volta do mês de outubro, dando origem ao planejamento para o ano seguinte.

As obrigatoriedades legais e regulatórias advêm de apontamentos e decisões emitidas pela ANEEL, Normas ISO ou Normas Regulamentadoras do Ministério do Trabalho e Emprego que determinem alterações de processos ou o uso de novas tecnologias, as quais podem demandar ações de capacitação.

Das reuniões com as diferentes áreas da Empresa também são coletadas necessidades de treinamento, a fim de atender aos projetos de negócio. Se determinada área planeja adquirir um novo equipamento ou realizar obras de expansão que demandem ações de capacitação, elas deverão relatar suas necessidades aos analistas de treinamento.

Outro *input* possível é o processo de troca de função que exige capacitação. Se um empregado for realocado de uma função de almoxarife para outra de

eletricista, por exemplo, deverá realizar o treinamento correspondente e só poderá atuar na nova função após a capacitação.

Do processo de avaliação de desempenho também poderão ser geradas necessidades de treinamento. Compõe a avaliação a indicação de pontos fortes, fracos e oportunidades de melhoria, de forma que os avaliadores poderão recomendar ações de capacitação para o desenvolvimento dos profissionais.

Outra fonte levantada é o plano anual de treinamentos do ano anterior. Se por algum motivo treinamentos planejados não puderam ser realizados, eles poderão ser incluídos novamente no planejamento do ano seguinte. Sobre esse aspecto o entrevistado relatou o seguinte:

Geralmente a gente pega assim o que foi feito do ano passado, que é o Plano Anual de Treinamento, analisa aquele plano e faz uma reunião com a área pra identificar o que que continua. Às vezes têm demandas que foram indicadas no ano anterior, não foram atendidas e a gente reavalia essa indicação nessa reunião com a área.

Atualizações no Manual de Competências também poderão originar necessidades de treinamento. Se novas realidades exigirem novas competências, poderão ser geradas ações de capacitação para aquisição dessas novas competências.

Por fim, são analisadas as avaliações de eficácia realizadas no ano. Treinamentos avaliados como ineficazes poderão demandar recapacitação ou novas capacitações.

Quando questionado o que poderia ser feito para melhorar o processo e quais recursos seriam necessários pra isso, o entrevistado respondeu: “Falta pessoas. É um levantamento que ele tem que ser muito otimizado pelo número de pessoas que nós temos e até pela forma do nosso sistema.”

6.1.3 Planejamento de T&D

Para a etapa de planejamento de T&D são previstas as seguintes ações:

- a) analisar os dados colhidos através do LNTD;

- b) prever a utilização de recursos e contratações necessárias para a execução de treinamentos, otimizando os recursos financeiros e humanos da Empresa;
- c) executar o plano anual de treinamento.

O Planejamento de T&D da Companhia materializa-se em uma grande planilha eletrônica onde o setor de treinamentos insere todas as informações relativas às necessidades levantadas, estabelecendo a prioridade de atendimento, a distribuição dos treinamentos no ano, o empregado do setor responsável pela coordenação, entre outras informações relevantes para o seu acompanhamento e execução. É realizado após o levantamento de necessidades de T&D, entre os meses de novembro e dezembro de cada ano.

6.1.4 Execução de T&D

Esta etapa do processo é descrita de forma bastante sucinta pela IA-45.009: “É executado através do Plano Anual de Treinamento e Desenvolvimento, indicando os participantes das vagas de forma a atender as necessidades conforme planejamento” (CEEE, 2015). Durante a entrevista realizada, apurou-se como essa etapa ocorre na prática.

A execução de T&D compreende o desenho completo do curso. É a etapa em que o coordenador verifica a melhor forma de aplicar o treinamento, de acordo com as características do público alvo e do conteúdo a ser desenvolvido. São tomadas decisões relativas ao programa do curso, carga horária, cronograma, modalidade (EAD ou presencial), instrutoria, material didático, espaço físico e demais recursos necessários. Cabe ao coordenador ainda a convocação dos participantes (realizada por *e-mail*) e a comunicação aos respectivos chefes.

Quando questionado se esse processo atende às necessidades da Empresa o entrevistado respondeu: “Esse processo atende, mas é um processo moroso e manual, então ele é sujeito a falhas também. [...] muito *e-mail*, telefone, planilha e por exemplo, o que a gente está fazendo as áreas não enxergam.”

6.1.5 Avaliação de T&D

Com relação à avaliação de treinamentos a IA-45.009 estabelece a temporalidade a ser observada para cada um dos tipos de avaliação:

- a) avaliação de reação – ocorre ao término do treinamento
- b) avaliação de aprendizagem – ocorre durante o treinamento e é aplicada para cursos específicos e;
- c) avaliação de eficácia – ocorre 90 dias após o término do treinamento e é aplicada para cursos específicos.

A avaliação de reação tem o objetivo de verificar a satisfação do treinando com o curso. É aplicada para treinamentos internos, externos e também para aqueles oferecidos por fornecedores, na forma de questionário eletrônico, através do ambiente EducaCEEE. É utilizada pelo CETAF para fornecer *feedback* ao instrutor sobre o seu desempenho. Sobre a avaliação de reação, o entrevistado relatou:

O conceito dela é pra aplicar logo após o treinamento. Encerrou o treinamento, aplico a avaliação. A gente aplicava em formulário mas também, por redução de número de pessoas, economia de papel e tudo mais no processo a gente fez em meio eletrônico, então ela não ficou mais sendo uma avaliação imediatamente após o curso e sim depois que o aluno entra no Educa [EducaCEEE] e vai lá em preenche.

A avaliação de aprendizagem tem o objetivo de verificar se houve absorção dos conteúdos abordados. Ocorre durante os treinamentos ou ao final deles, em forma de testes e provas. Sua elaboração é responsabilidade do instrutor, podendo contar com o apoio do CETAF. Atualmente, as avaliações de aprendizagem são aplicadas somente para cursos de formação, que são aqueles obrigatórios para se executar determinada atividade ou para se ocupar determinados cargos. São exemplos os cursos de formação de atendente comercial, de formação de eletricista de rede de distribuição e de formação de operador de subestações. A certificação nesses treinamentos fica condicionada à aprovação nos testes e provas propostos.

Considerando a maior complexidade de aplicação da avaliação de eficácia e a necessidade de padronização do processo foi editado pela Companhia um instrumento normativo específico para gerenciar essa atividade, a Rotina Interna RI-45.002 – Avaliação de Eficácia (CEEE, 2014d), cujos principais apontamentos são analisados no capítulo a seguir.

5.6.5.1 Avaliação de Eficácia

A avaliação de eficácia tem o objetivo de verificar se os resultados obtidos com treinamentos foram eficazes. Foi desenvolvida por exigência da certificação ISO da CEEE Distribuição, portanto, é aplicada somente para os cursos que compõem o escopo da certificação.

O preenchimento da avaliação de eficácia é responsabilidade do chefe imediato do empregado treinado. O chefe é ciente da obrigatoriedade de realização da avaliação já na confirmação da inscrição do seu subordinado, que é feita através de *e-mail* enviado pelo setor de treinamentos.

Uma vez por mês o CETAF divulga em um informativo eletrônico, que é enviado por *e-mail* a todos os empregados da Companhia, uma nota de lembrete para que os gestores acessem o EducaCEEE e realizem as avaliações de eficácia. Não são enviados lembretes pontuais especificamente para os chefes que realmente têm avaliações a realizar.

Sobre a avaliação de eficácia de treinamentos, o entrevistado relatou:

A eficácia é depois que o treinamento aconteceu, noventa dias depois. Ou seja, eu entrego o aluno capacitado pra área, ele trabalhou durante noventa dias e o chefe vai me dizer se ele aprendeu ou não aquela atividade. Se o chefe apontar que não foi eficaz o treinamento, que não resolveu o problema, então a gente vai ter que ver o que vai ser feito: dar uma reorientação, uma recapacitação, uma reciclagem pra essa pessoa. É a visão da chefia em relação do desempenho do profissional naquela atividade.

Na prática, o que é informado são situações de treinamentos não eficazes. Se um chefe considerar que os treinamentos aos quais os seus subordinados se submeteram foram eficazes não é preciso tomar nenhuma ação.

Mensalmente, os analistas do setor de treinamentos emitem relatórios para acompanhamento das avaliações de eficácia e para gerar os indicadores globais do processo de T&D. também por exigência da certificação são gerados dois indicadores: o homem/hora treinado, que mede as horas de treinamento por empregado em um determinado período e o índice de avaliações de eficácia, que mede o percentual de avaliações consideradas eficazes.

Avaliações identificadas como não eficazes dão origem a planos de ação, elaborados pelo setor de treinamentos em conjunto com o chefe imediato do empregado, visando corrigir a situação. Esses planos podem constituir uma nova

capacitação, um treinamento de reciclagem, uma orientação de um gestor ou de um empregado mais experiente ou ainda outras que forem pertinentes, de acordo com o caso. As ações geradas são registradas e acompanhadas no SIGA (Sistema Integrado de Gerenciamento de Ações).

Quando questionado se esse processo atende às necessidades da Empresa o entrevistado respondeu:

Na minha opinião ele é falho, porque o chefe não vai lembrar, nem sempre ele olha, corre o risco de não acontecer. Eu acho que teria que ser melhor formulada essa avaliação porque hoje o chefe até nem entra, “vou considerar eficaz”.

6.2 ANÁLISE DO PROCESSO DE T&D

Neste capítulo são apresentadas as impressões do pesquisador acerca do processo de T&D na CEEE e, principalmente, em relação à etapa de avaliação, visando atender aos objetivos da pesquisa.

A função de treinamento e desenvolvimento no Grupo CEEE carrega décadas de tradição e um histórico de milhares de profissionais formados e capacitados desde a constituição do seu centro de treinamentos. Como qualquer órgão público, a Companhia sofre as consequências (ora benéficas, ora malélicas) da alternância de comando natural do processo democrático, que se reflete na sua capacidade de realizar os investimentos necessários à capacitação do corpo funcional.

O processo de T&D em si apresenta considerável grau de maturidade, pois, sendo amplamente normatizado, garante a aplicação de critérios objetivos e procedimentos padronizados. Isso equivale a dizer que os profissionais de treinamento têm diretrizes a seguir com relação ao que fazer, como fazer e quando fazer. Destaque-se, nesse aspecto, o suporte das ferramentas de gestão da qualidade e de desenvolvimento organizacional, que possuem entre as suas atribuições, a responsabilidade pelo controle, orientação, elaboração e divulgação de instrumentos normativos e decisórios da Companhia.

O presente diagnóstico busca avaliar, portanto, o quão aderente as práticas da Companhia acerca da função de T&D estão em relação aos tradicionais

conceitos abordados pela literatura do tema, apontando as principais semelhanças e diferenças, pontos fortes e fracos e oportunidades de melhoria.

As etapas nas quais o processo se divide na Empresa seguem uma separação tradicional e bastante utilizada, originada da visão sistêmica, que, ao quebrar o todo em partes, constitui subsistemas autônomos, porém, interdependentes entre si. Com isso, é possível pensar o planejamento, a execução, a avaliação e a melhoria contínua para todo o processo e também para cada subsistema separadamente. É fundamental, no entanto, não perder de vista a interdependência entre as etapas e tão pouco as consequências que as mudanças realizadas em um dos subsistemas podem produzir nos demais.

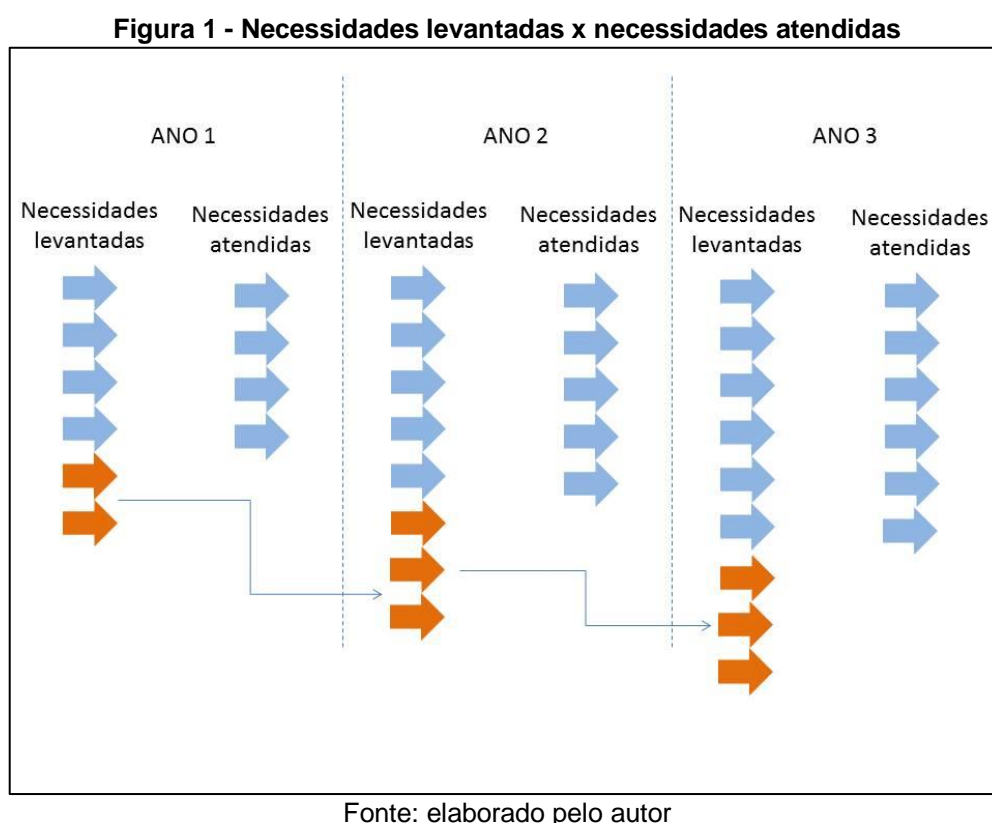
A divisão do processo nas etapas de levantamento de necessidades, planejamento, execução e avaliação foi também utilizada como critério para composição deste diagnóstico, com especial atenção dispensada à primeira e à última dessas etapas.

6.2.1 Sobre o levantamento de necessidades

Com relação ao levantamento de necessidades de T&D verificou-se, a partir da análise de documentos e dados de entrevista, que é realizado de acordo com o que a literatura recomenda: pesquisas e testes (KIRKPATRICK, 2010, p. 22). Para isso, o setor de treinamentos desdobra-se para realizar a pesquisa em diversas fontes com a intenção de abarcar todas as possíveis portas de entrada. Essas portas de entrada podem ser as exigências de órgãos externos, o planejamento das áreas de negócio, resultados e avaliações de desempenho e de avaliações de eficácia de treinamentos e ainda os treinamentos planejados e não realizados no ano anterior

Estudo realizado por Mourão *et al* (2012) foi capaz de evidenciar que aspectos relativos à qualidade dispensada ao levantamento de necessidades de treinamento, juntamente com a instrumentalidade e a expectativa de melhora do desempenho no trabalho são variáveis que têm influência no impacto dos treinamento em profundidade.

A forma como o processo está estruturado na Companhia tem forte impacto sobre a etapa de levantamento de necessidades, pois, buscando cobrir todas as possibilidades, muitas vezes não há fôlego para realizar tudo o que foi planejado, dada a escassez de recursos financeiros, humanos, tecnológicos e infraestrutura; o que acaba por gerar uma “dívida” para o ano seguinte, conforme demonstrado na Figura 1.



De acordo com a avaliação da Empresa, essa dívida poderá ser paga ou não, ou seja, os treinamentos não realizados poderão ser reprogramados para o ano seguinte ou excluídos. Se reprogramados irão onerar ainda mais o planejamento; se excluídos poderão afetar os resultados do negócio.

6.2.2 Sobre o planejamento e a execução

As etapas de planejamento e execução de treinamentos têm como característica mais marcante o fato de serem mais influenciadas pela forma como o

processo de T&D é estruturado do que propriamente de influenciá-lo. Todo o levantamento de necessidades é transferido para o planejamento, sendo este executado na medida dos recursos disponíveis. Quando foi citado que o foco deste diagnóstico seriam as etapas de levantamento de necessidades e de avaliação, foi justamente porque essas etapas são os pontos de partida e de chegada, sendo o planejamento e a execução entendidos apenas o caminho que leva de um a outro.

Analisados isoladamente, o planejamento e a execução contemplam os principais conceitos estabelecidos pela literatura. Uma vez definidas as necessidades, o esforço de planejamento e execução concentra-se em prever os recursos necessários, definir o conteúdo programático, agenda, local, instrutoria e coordenação de cursos (KIRKPATRICK, 2010, p 27). Ou seja, atividades operacionais necessárias à realização do processo e que irão variar somente em volume em função das necessidades de treinamento levantadas.

Verificou-se que todos os aspectos necessários ao planejamento e execução de treinamentos estão contemplados pelas normativas e pela prática da Empresa. Destaque-se a utilização de ferramentas tecnológicas e a ampliação da oferta de treinamentos na modalidade EAD oferecidos pela Companhia, possibilitando atingir públicos maiores e com maior agilidade em tarefas estritamente operacionais como inscrição, preenchimento de avaliações e emissão de certificados.

6.2.3 Sobre a avaliação

A etapa de avaliação de treinamentos é, sem dúvida, o “calcanhar de Aquiles” do processo de T&D no Grupo CEEE. Chega-se a essa conclusão tomando como base os tipos de avaliações instituídos, a forma com que são realizadas e o universo de treinamentos a que se aplicam.

Em comparação ao modelo de Kirkpatrick, de avaliação em quatro níveis, observa-se que a Empresa pratica apenas os três primeiros, e ainda assim, escapam alguns aspectos importantes.

Com relação à avaliação do primeiro nível, reação, a Empresa age corretamente ao instituir que deva ser aplicada para todos os treinamentos, no entanto, falha ao não realizá-la imediatamente ao final dos cursos.

Para eliminar o preenchimento em formulários de papel, e a posterior digitação dos resultados nos sistemas usuais, foi adotada a sistemática de preenchimento eletrônico, através do ambiente de aprendizagem à distância, que requer o acesso do participante após o curso. Portanto, mesmo nos cursos realizados dentro do centro de treinamentos o preenchimento da avaliação de reação não é imediata. Com isso, percepções importantes podem ser perdidas e mesmo as avaliações podem não ser realizadas.

Essa situação poderá se agravar se pensarmos que nos treinamentos realizados em locais geograficamente distantes da sede da Empresa poderão se passar muitos dias até o preenchimento da avaliação de reação. Considerando que, em regra, quanto mais distante o local do treinamento, maior o investimento necessário, pode-se estar deixando de captar as melhores reações justamente dos treinamentos de maior custo para a Companhia.

Uma solução que poderia ser adotada para qualificar as avaliações de reação seria realizá-las através de dispositivos móveis, como *tablets*. Assim, ao final de cada curso realizado no centro de treinamentos, o coordenador poderia solicitar aos participantes que respondessem ao questionário diretamente no aparelho, para posterior transferência dos resultados às bases de dados usuais. Com isso, seria possível obter reações mais precisas, de forma ágil e sem consumo de papel.

Para cursos realizados em outros municípios, estados ou países, em função do menor volume com que acontecem, poderiam ser mantidos os formulários em papel e, caso o participante possua um dispositivo móvel compatível (*tablet* ou *smartphone*), disponibilizar o formulário eletrônico ou o acesso direto ao ambiente de aprendizagem à distância. Seja qual for a forma, em função da ausência do coordenador de curso, o ponto fundamental seria orientar o participante a preencher a avaliação de reação imediatamente ao final do programa.

Outro ponto a ressaltar sobre as avaliações de reação diz respeito ao uso dos resultados obtidos. Nesse aspecto, sugere-se o que a literatura recomenda: estabelecer parâmetros aceitáveis de avaliação de instrutores, materiais didáticos, infraestrutura, etc.; de forma que se possam tomar ações de melhoria efetivas. Por exemplo, se um instrutor receber, repetidas vezes, avaliações abaixo do limite estabelecido como aceitável, poderão ser aplicadas reciclagens, capacitações ou até a suspensão de sua contratação, caso trate-se de um instrutor externo.

Sem perder de vista o bom senso para distinguir o que se trata efetivamente de deficiência técnica e o que são casos isolados de avaliações ruins, o que se pretende destacar é que os indícios fornecidos pelas avaliações de reação não devem ser desprezados.

Sobre a avaliação do segundo nível conclui-se que o entendimento da Empresa sobre o que seja a avaliação de aprendizagem é perfeitamente aderente à literatura sobre o tema. Os pontos fortes a se destacar sobre a prática da Organização são: (1) o fato de as avaliações serem elaboradas em conjunto pelos instrutores e pelo centro de treinamentos; (2) o parâmetro mínimo estabelecido como aceitável para avaliações de aprendizagem (nota 7,0) e; (3) a certificação condicionada ao atingimento da nota mínima. Com isso, é possível à Companhia afirmar, com maior grau de certeza, que houve absorção de conhecimentos decorrente da participação no treinamento. Como ponto negativo, destaca-se o fato de não ser aplicada para todos os treinamentos. Os problemas mais graves, no entanto, são observados a partir do terceiro nível.

A avaliação mais abrangente que a Organização realiza é a de eficácia, que é equivalente à avaliação de comportamento de Kirkpatrick. Com relação ao prazo de aplicação, a Empresa acerta ao realizá-la noventa dias após o treinamento, estando condizente, portanto, com a literatura que fundamenta esta pesquisa. No entanto, apresenta uma falha grave em relação ao modelo de avaliação em quatro níveis, o fato de não ser aplicada a todos os treinamentos.

De acordo com o modelo de Kirkpatrick, a avaliação de comportamento é de extrema importância para evidenciar o quanto dos conhecimentos, habilidades e atitudes absorvidos nos treinamentos foram, de fato, transferidos para o trabalho. É através dela que se obtém indícios de que melhoras nos resultados operacionais tiveram relação com os programas de treinamento. Naturalmente, indícios como esses fortalecem o papel da função de T&D como parceira estratégica da Organização.

Aplicando-a apenas para uma parte dos cursos promovidos, a Empresa acaba com a maior parte das evidências de que os esforços empreendidos na realização de treinamentos foram revertidos em benefícios para ela. Além disso, pela forma como é aplicada, favorece a ocultação de resultados negativos, uma vez que se um chefe, deliberadamente ou por esquecimento, não preencher a avaliação, ela é considerada eficaz.

Com relação à avaliação de resultado, conforme se verificou na literatura sobre o tema, é o nível menos praticado pelas organizações. A CEEE não foge à regra: não realiza avaliações de treinamento em nível de resultados.

Logicamente que aplicar avaliações de aprendizagem e de eficácia (comportamento) para todos os treinamentos representa um custo humano muito mais elevado do que aplicá-las apenas para os cursos que assim exigirem. Adicionando-se os custos de desenvolvimento de uma metodologia de avaliação de treinamentos de quarto nível (resultados), o custo aumentará ainda mais.

O que se quer recomendar quanto a isso é que esses custos sejam comparados com os benefícios que essas ações podem trazer para o setor de treinamentos e para a Companhia.

Além disso, se o CETAF divulgasse sistematicamente balanços de suas atividades possibilitaria que as diversas áreas da Empresa, que apuram indicadores diversos relativos ao negócio, enxergassem evidências dos resultados das ações de treinamento sobre esses indicadores. Como no exemplo abaixo (elaborado com dados fictícios):

Quadro 2 - Divulgação de ações de treinamento

Período: mês / ano				
Cursos Realizados	Participantes (N)	Avaliações		
		Reação (N)	Aprendizado (% de 7,0)	Eficácia (%)
Regulação do Setor Elétrico	145	145	95	90
Poda em Redes de Distribuição	50	50	96	92
...

Fonte: elaborado pelo autor

O que se pretende ressaltar é que ações de divulgação como a que está representada no Quadro 2 aumentariam a capacidade de penetração do CETAF nos diversos setores da Empresa sob a forma de evidências de impactos dos treinamentos nos resultados operacionais. Se, no mesmo período da apuração exemplificada acima, for apurada melhora em um indicador de negócio influenciado por atividades de poda em redes de distribuição, estariam evidenciados os benefícios do treinamento.

Naturalmente que o exemplo é simplista e nem sempre é possível estabelecer relações de causa e efeito que sejam perfeitamente nítidas, no entanto, conforme recomenda a literatura sobre o tema, obter evidências dos impactos dos treinamentos nos resultados operacionais passa pela definição de indicadores que

sejam sensíveis a esses impactos. Tais indicadores devem ser elaborados por equipes multidisciplinares, formadas por profissionais de diferentes áreas, a fim de captar diferentes percepções.

Com relação ao clima encontrado pelo empregado no seu local de trabalho após concluir programas de treinamento, recomenda-se realizar pesquisas específicas para monitorá-lo. De acordo com a literatura pesquisada, essa é uma variável de grande influência no resultado das ações de treinamento, ou seja, mesmo que o profissional treinado deseje aplicar no seu trabalho o que aprendeu, seria necessário um ambiente propício para isso.

Uma alternativa prática e viável seria incluir na própria pesquisa de clima geral que a Empresa realiza a cada dois anos, um questionamento referente ao ambiente proporcionado pelo gestor para aplicação de aprendizados de treinamento.

6.2.4 Sobre a estruturação do processo de T&D

Até o presente momento foram analisadas isoladamente as etapas do processo de T&D, suas principais características e pontos fortes e fracos. O que se pretende agora é chamar a uma reflexão sobre a forma de estruturação do processo de T&D como um todo. O objetivo não é, absolutamente, criticar por criticar, e sim, lançar luz a outras formas de pensar e, com isso, tentar contribuir com o aprimoramento da função de T&D e com a melhora dos resultados globais da Companhia.

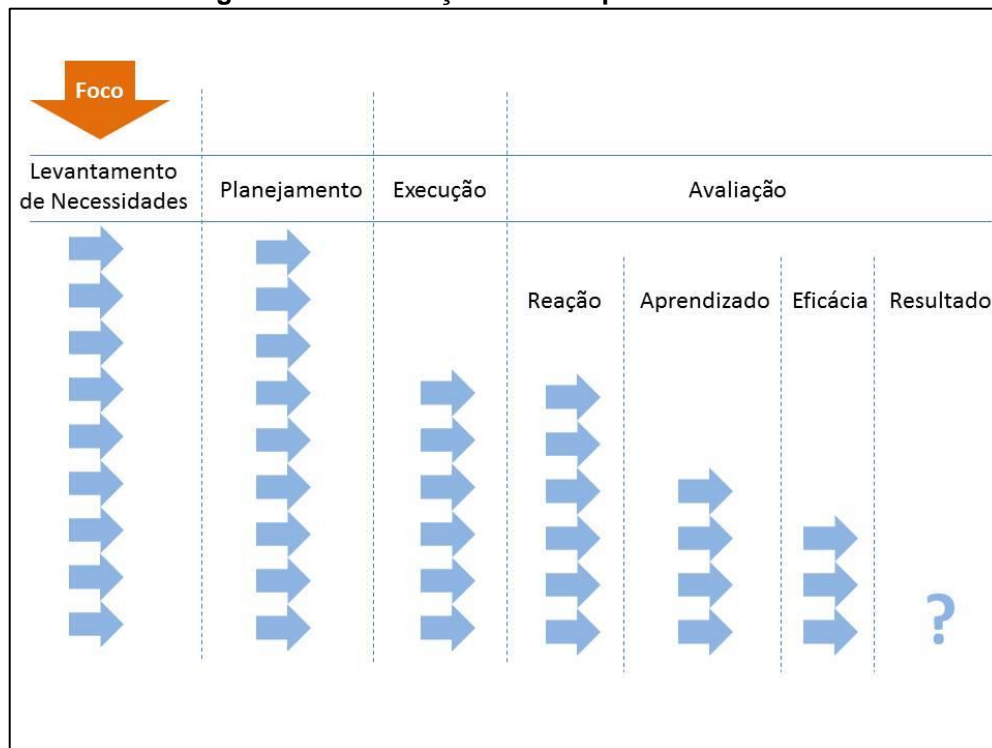
Ao concluir a presente pesquisa foi possível observar que o processo de T&D na CEEE é estruturado mecanicamente do início para o fim, sendo que o início é perfeitamente conhecido, porém o fim não.

Fica nítido que é dada grande importância às necessidades de treinamento, sem que seja medido, se, de fato, essas necessidades conduzem aos resultados desejados. Disso decorre que os profissionais de treinamento precisam lidar com diversas variáveis de entrada que, muitas vezes, sequer conseguem processar.

Passando esse início demasiado abrangente, a capacidade de processamento vai perdendo mais fôlego ainda ao longo das etapas. Diversas necessidades de treinamento são levantadas, mas algumas não chegam a ser

atendidas; das que são atendidas, uma parte não é avaliada e por fim, nenhum treinamento é avaliado em nível de resultados. A Figura 2 ilustra essa percepção:

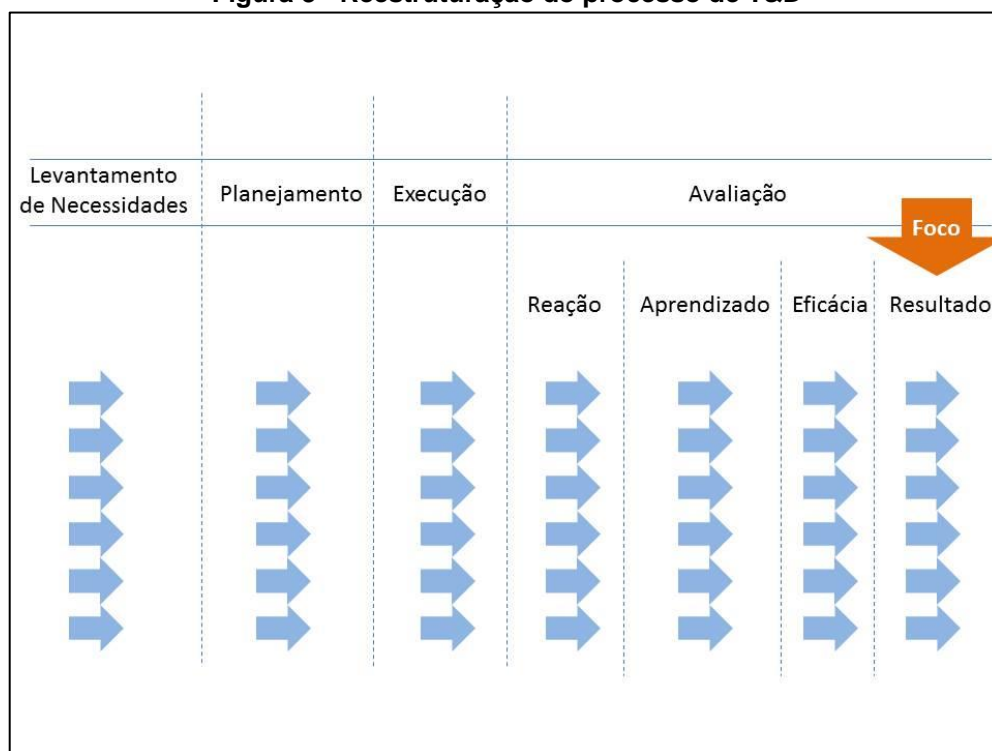
Figura 2 - Estruturação atual do processo de T&D



Fonte: elaborado pelo autor

Mas, e se essa ordem fosse invertida? E se o foco mudasse de lugar? E se em vez de perguntar “quais são as nossas necessidades de treinamento” a pergunta fosse “quais resultados queremos obter”? É isso o que se pretende provocar. Essa percepção é ilustrada na Figura 3:

Figura 3 - Reestruturação do processo de T&D



Fonte: elaborado pelo autor

Pensando o processo do fim para o início, ou seja, estabelecendo, primeiramente, os resultados que se quer obter, tudo mais seria direcionado para esse objetivo. Assim, as necessidades de treinamento seriam tão somente aquelas que fornecessem os conhecimentos, habilidades e atitudes fundamentais à mudança de comportamento que conduziria aos resultados desejados.

Naturalmente não se trata de uma relação exata, em que, necessariamente, os treinamentos “a”, “b” e “c” conduzirão aos resultados “x”, “y” e “z”, o que se pretende é produzir indícios que relacionem, em alguma medida, os resultados operacionais com os programas de treinamento.

Nesse sentido, os diagramas de causa e efeito podem ser bastante úteis para auxiliar em análises *drill down* de indicadores de negócio. Assim, é possível mapear as variáveis que interferem nos indicadores, estabelecer os comportamentos necessários para influenciar essas variáveis e, por consequência, os conhecimentos, habilidades e atitudes que levam à mudança de comportamento.

Certamente que mudanças de paradigma dessa natureza não se operam da noite para o dia. Uma reestruturação desse tipo demandaria muitas horas de análise, esforço conjunto de todas as áreas da Empresa, apoio da alta gestão e ferramentas tecnológicas capazes de fornecer o suporte necessário. Como foi dito, o

presente relato resume-se a um viés de pesquisador cujo objetivo é despertar reflexão.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao avaliar os resultados da pesquisa é possível verificar que todos os objetivos específicos foram atingidos.

Ampliou-se o conhecimento sobre o processo de T&D na CEEE através da análise dos instrumentos normativos e das informações coletadas na entrevista com o profissional do setor de treinamentos, o que corresponde ao objetivo específico 1. Com isso, foi possível traçar comparações entre a prática da Empresa e a literatura que fundamenta a pesquisa, o que atende ao objetivo específico 2. Por fim, são sugeridas melhorias no processo, como: (1) focar o levantamento de necessidades de treinamento nos resultados que se quer obter; (2) utilizar *tablets* para preenchimento de avaliações de reação; (3) divulgar periodicamente balanço das atividades do setor de treinamentos relativamente ao número de profissionais capacitados e avaliações realizadas; (4) avaliar os benefícios de se estender as avaliações de aprendizado e eficácia a todos os treinamentos e (5) formar grupo multidisciplinar a fim de estabelecer formas de avaliar a eficácia dos treinamentos em nível de resultados organizacionais, o que atende ao objetivo específico 3.

Com relação ao objetivo geral, a conclusão que se chega é que a avaliação de treinamentos contribui apenas em parte para o desenvolvimento do corpo funcional e para o aperfeiçoamento dos próprios programas de treinamento. Essa percepção decorre das lacunas observadas entre a prática da Organização e os modelos teóricos pesquisados, sendo considerados mais críticos os seguintes pontos: (1) a avaliação de reação não acontece imediatamente após o treinamento; (2) as avaliações de aprendizado e eficácia não são realizadas para todos os treinamentos; (3) a avaliação de eficácia (equivalente à avaliação de comportamento) permite, facilmente, a ocultação de resultados negativos e; (4) a avaliação de resultados não é praticada.

Cabe salientar que está em curso na Empresa a implantação de um novo sistema informatizado corporativo que abrangerá todas as áreas do negócio. Por essa razão não foram analisadas as eventuais carências dos atuais sistemas por que elas tendem a ser eliminadas com o novo sistema.

A principal recomendação à Companhia é que busque integrar ainda mais o seu setor de treinamentos às demais áreas da Empresa de forma que,

conjuntamente, possam ser definidos os resultados esperados dos treinamentos e os comportamentos necessários à obtenção desses resultados. É esperado também que a presente pesquisa possa servir de ponto de partida a outros estudos e que as reflexões aqui expostas venham a contribuir com o aperfeiçoamento da função de T&D e da gestão do capital humano como um todo.

REFERÊNCIAS

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. *Estudos de Psicologia*, Brasília, n. 7 (Número Especial), p. 31-43, 2002.

COMPANHIA ESTADUAL DE ENERGIA ELÉTRICA. **Instrução administrativa IA-45.009 - Treinamento e desenvolvimento**. Versão 2.0. Porto Alegre, 2015. Intranet. Acesso em: 23 fev. 2015.

_____. **Manual da estrutura organizacional**. Versão 1.1. Porto Alegre, 2014a. Intranet. Acesso em: 24 fev. 2015.

_____. **Norma administrativa NA-45.005 - Treinamento e desenvolvimento**. Versão 2.0. Porto Alegre, 2014b. Intranet. Acesso em: 23 fev. 2015.

_____. **Resolução de diretoria RD-105-14 – Aprova os eixos temáticos a serem desenvolvidos em treinamento e desenvolvimento para o Grupo CEEE**. Porto Alegre, 2014c. Intranet. Acesso em: 23 fev. 2015.

_____. **Rotina interna RI-45.002 – Avaliação de eficácia**. Versão 2.1. Porto Alegre, 2014d. Intranet. Acesso em: 20 abr. 2015.

_____. **Norma administrativa NA-11.001- Instrumentos básicos de administração**. Versão 3.0. Porto Alegre, 2013a. Intranet. Acesso em: 29 fev. 2015.

_____. **Regulamento do plano de cargos e salários**. Versão 3.0. Porto Alegre, 2013b. Intranet. Acesso em: 23 fev. 2015.

_____. **Regulamento interno do plano de desenvolvimento profissional**. Versão 3.0. Porto Alegre, 2013c. Intranet. Acesso em: 23 fev. 2015.

_____. **Regulamento da avaliação de desempenho**. Porto Alegre, 2010. Intranet. Acesso em: 23 fev. 2015.

_____. **Norma administrativa NA-45-999 - Plano diretor de treinamento e desenvolvimento**. Porto Alegre, 2007. Intranet. Acesso em: 23 fev. 2015.

DAMASCENO, Sônia Maria Souza; ABADD, Gardênia; MENESES, Pedro Paulo Murce. Modelos lógicos e avaliações de treinamentos no nível de resultados organizacionais. 2010. *In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD*, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

DASSO Jr., Aragon Érico. **Reforma do Estado com Participação Cidadã? Déficit Democrático das Agências Reguladoras Brasileiras**. Florianópolis: UFSC, 2006.

GONÇALVES, Arquiléia; MOURÃO, Luciana. A expectativa em relação ao treinamento influencia o impacto das ações de capacitação? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 45(2), p. 483-513, mar/abr 2011.

KIRKPATRICK, Donald L; KIRKPATRICK, James D. **Como avaliar programas de treinamento de equipes**: os quatro níveis. Rio de Janeiro : Ed. SENAC Rio, 2010.

MATTOS, Ana Maria. *et al.* **Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos da Escola de Administração**: adequada à NBR 14724 de 2011. Disponível em <<http://www.ufrgs.br/escoladeadministracao/?p=2700>>. Acesso em: 26 mar. 2014.

MENESES, Pedro Paulo Murce; ABADD, Gardênia. Avaliação da efetividade de treinamentos organizacionais. 2011. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

MENESES, Pedro Paulo Murce. Treinamento e desempenho organizacional: A Contribuição dos Modelos Lógicos e do Método Quase-Experimental para o Delineamento de Avaliações de Ações Educacionais. 2006. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

MOURÃO, Luciana; *et al.* Avaliação de necessidades e impacto do treinamento no trabalho: um estudo de caso no setor público. 2012. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

MOURÃO, Luciana; MARTINS, Jesiane de Souza. A influência das características individuais sobre as crenças acerca do sistema de treinamento. 2008. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e pesquisa em administração**: guia prático para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3 ed. São Paulo : Atlas, 2006.

SALVADOR, Regina Lúcia de C. D.; CANÇADO, Vera L.; DE MUYLDER, Cristina Fernandes. Análise do processo de treinamento e seu impacto no trabalho: um estudo de caso em uma instituição pública do estado de Minas Gerais. 2010. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 6, 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2010.

SGARBI, Paula Valéria M. M.; OLIVA, Eduardo de Camargo; SILVA, Laércio Baptista. Retorno do investimento – uma abordagem de múltiplos casos. 2008. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

SILVA, Alexandre Laval; ABBAD, Gardênia da Silva. Avaliação somativa de treinamentos até o nível de resultados organizacionais. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 37, 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

SILVA, Alexandre Laval da; SANTOS JUNIOR, Ailton Bispo dos. Proposta de modelo associado para avaliação de treinamentos em nível de resultados organizacionais. 2011. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA

A norma XXX, de T&D, estabelece que o processo de Treinamento e Desenvolvimento é organizado em quatro etapas: Levantamento de Necessidades de Treinamento, Planejamento, Execução e Avaliação.

O Levantamento de Necessidades de Treinamento e Desenvolvimento compreende as seguintes ações:

- a) identificar as obrigatoriedades legais e regulatórias;
- b) realizar reuniões específicas registradas através de Atas;
- c) analisar os Expedientes Internos que tratam de solicitação de troca de função;
- d) analisar os resultados da avaliação de desempenho;
- e) revisar do Plano Anual de Treinamento e Desenvolvimento;
- f) analisar e revisar o Manual de Competências;
- g) analisar o resultado das avaliações de eficácia.

Assim sendo, questiona-se:

1. Como se dá na pratica o cumprimento dessas etapas?
2. Em sua opinião esse processo atende as necessidades da empresa?
3. O que você acha que poderia ser feito para melhorar o processo? Faltam recursos para isso? Quais?
4. Quais as maiores dificuldades encontradas pelo setor de T&D nessa etapa?

O planejamento compreende as seguintes ações:

- a) analisar os dados colhidos através do LNTD;
- b) prever a utilização de recursos e contratações necessárias para a execução de treinamentos, otimizando os recursos financeiros e humanos da Empresa.
- c) estruturar o plano anual de treinamento.

Assim sendo, questiona-se:

5. Como se dá na pratica o cumprimento dessas etapas?
6. Em sua opinião esse processo atende as necessidades da empresa?
7. O que você acha que poderia ser feito para melhorar o processo? Faltam recursos para isso? Quais?

8. Quais as maiores dificuldades encontradas pelo setor de T&D nessa etapa?

A execução constitui da implementação do planejamento anual de T&D que se dá por meio de treinamentos internos, treinamentos externos patrocinados, treinamentos de fornecedores e treinamentos à distância para os quais os procedimentos são apresentados na IA-45.003, que também disciplina as solicitações de treinamento.

Sendo assim, questiona-se:

9. Como se dá na prática o cumprimento dessas etapas?

10. Em sua opinião esse processo atende as necessidades da empresa?

11. O que você acha que poderia ser feito para melhorar o processo? Faltam recursos para isso? Quais?

12. Quais as maiores dificuldades encontradas pelo setor de T&D nessa etapa?

A norma de T&D prevê que a avaliação dos treinamentos deve ser realizada após sua conclusão utilizando o(s) método(s) aplicáveis previstos na Empresa. Os tipos de avaliação de T&D são:

- a) reação: mede a percepção do treinando após a conclusão do treinamento;
- b) aprendizagem: possui o objetivo de investigar os conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridas pelos treinandos;
- c) eficácia: possui o objetivo de verificar os resultados atingidos com o treinamento quanto a sua aplicação, aplicada após um período máximo de 90 dias.

A avaliação de Aprendizagem é aplicada antes, durante e após o treinamento, conforme necessidade identificada pelo CETAF. A nota mínima para aprovação nas avaliações é 7 (sete). Para avaliações de habilidades/comportamentais o conceito deve ser satisfatório para que o empregado receba o certificado.

A avaliação de reação fica disponível no ambiente virtual de aprendizagem para os alunos que tiverem 100% de frequência nos treinamentos de reciclagem e no mínimo 75% de frequência nos demais cursos ao término de cada treinamento, devendo ser preenchido logo após a sua conclusão.

A avaliação de eficácia é realizada, pela chefia imediata, até 90 dias após a finalização do treinamento. O CETAF quando envia e-mail da confirmação de treinamento para o empregado, encaminha cópia para as chefias imediatas,

informando-as a respeito da obrigatoriedade da realização da Avaliação de Eficácia do Treinamento.

Assim sendo, questiona-se:

13. Em sua opinião esse processo atende as necessidades da empresa?

14. O que você acha que poderia ser feito para melhorar o processo? Faltam recursos para isso? Quais?

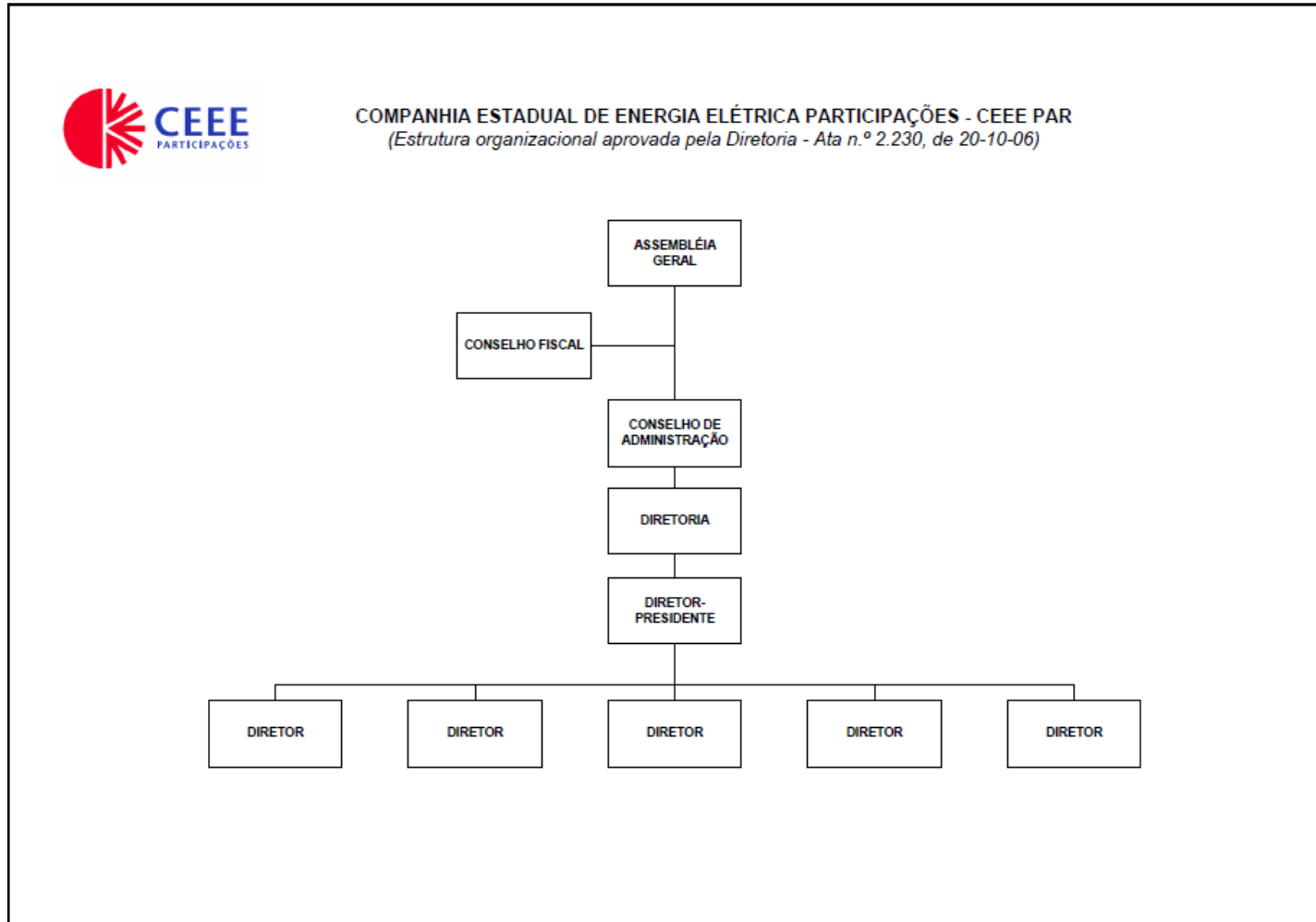
15. Quais as maiores dificuldades encontradas pelo setor de T&D nesse processo?

16. Como são tratadas, na prática, as avaliações identificadas como não eficazes?

17. O CETAF mantém indicadores de realização de avaliações e dos seus resultados?

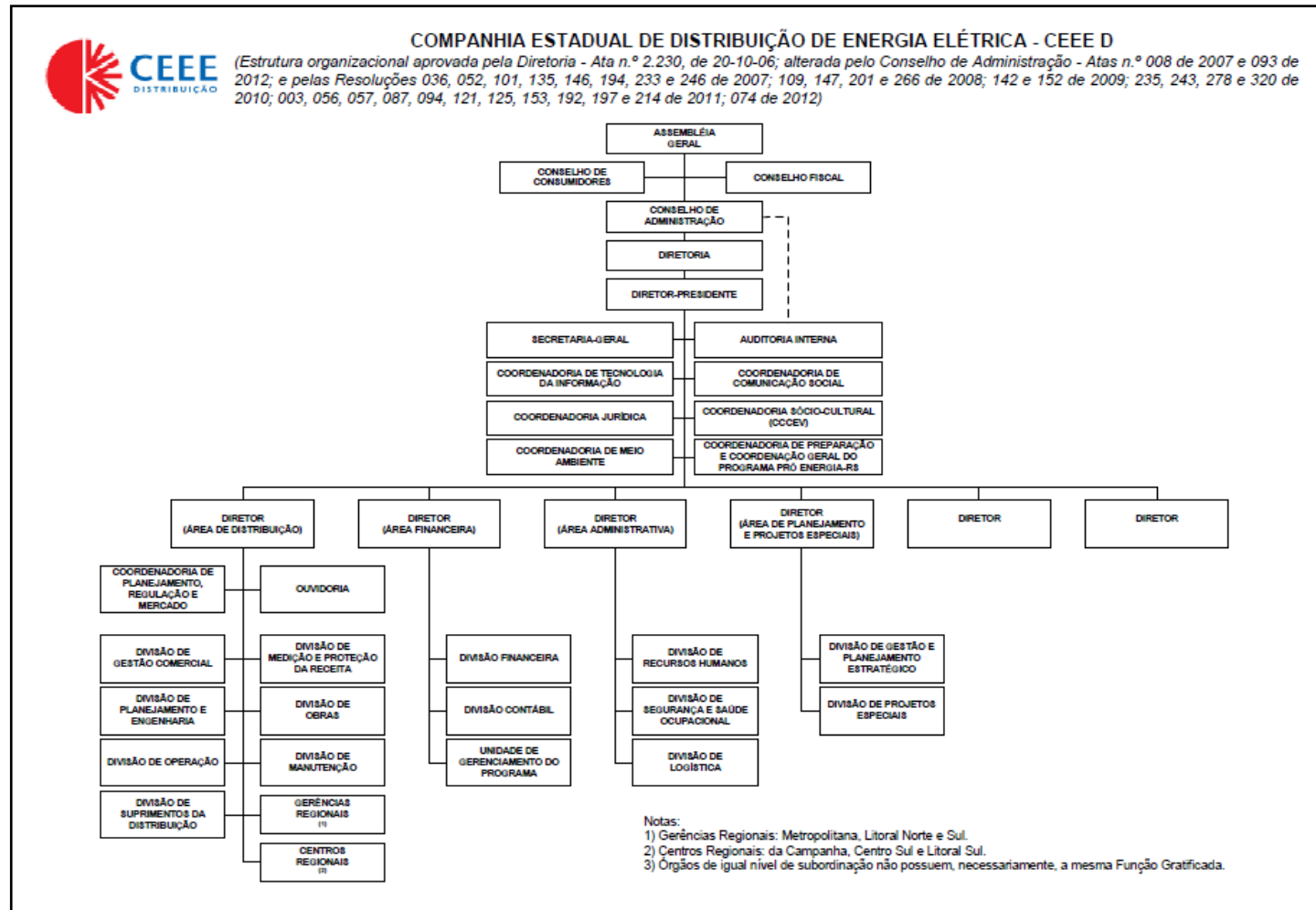
18. Em sua opinião o processo de avaliação de eficácia de treinamentos contribui para a melhora dos programas e para o desenvolvimento do corpo funcional?

ANEXO A – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL – CEEE-PAR



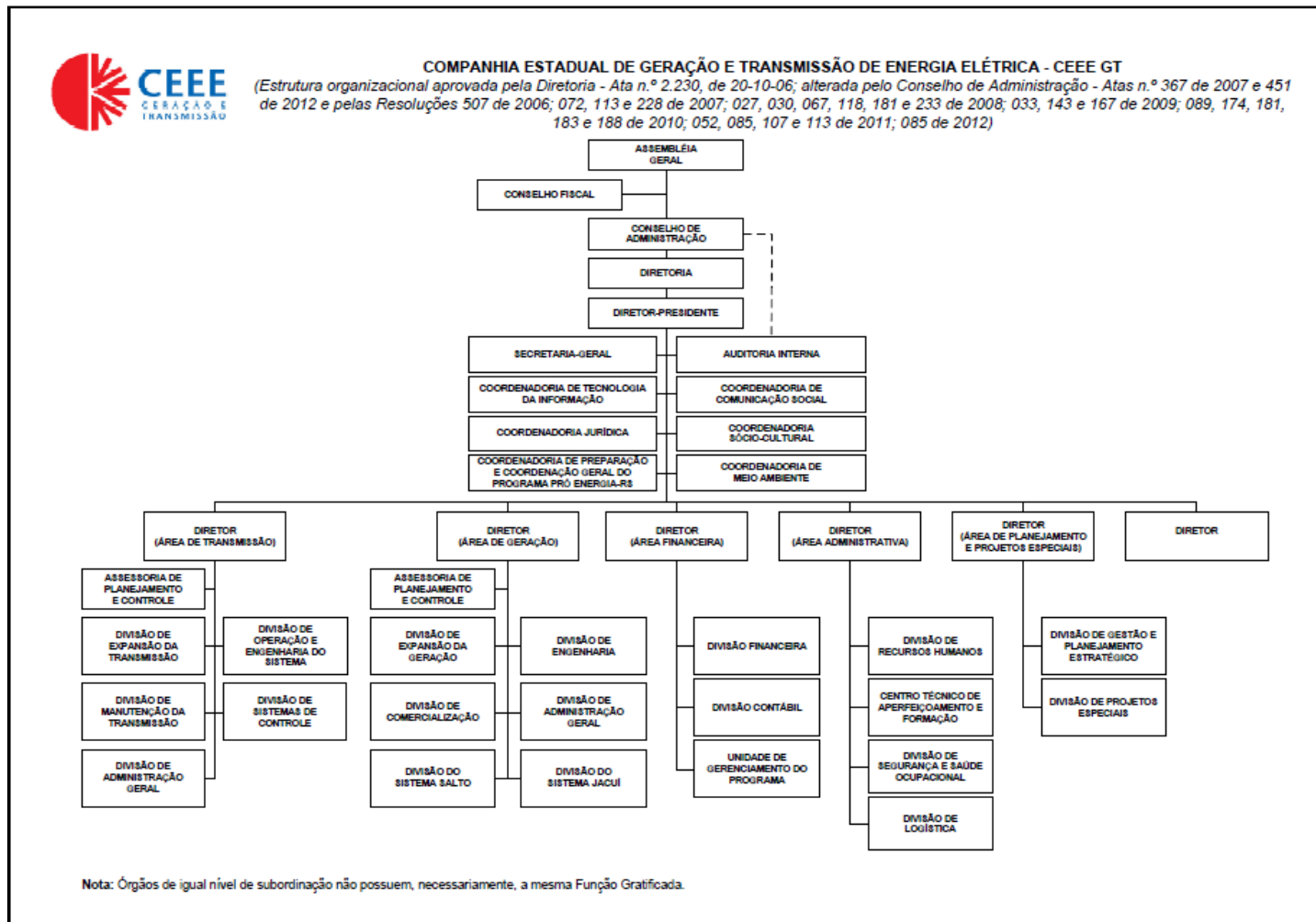
Fonte: CEEE

ANEXO B – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL – CEEE-D



Fonte: CEEE

ANEXO C – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL – CEEE-GT



Fonte: CEEE