



# Avaliação do Treinamento

**LETICIA FRANCO MARTINEZ**

LETICIAFRANCOMARTINEZ@GMAIL.COM

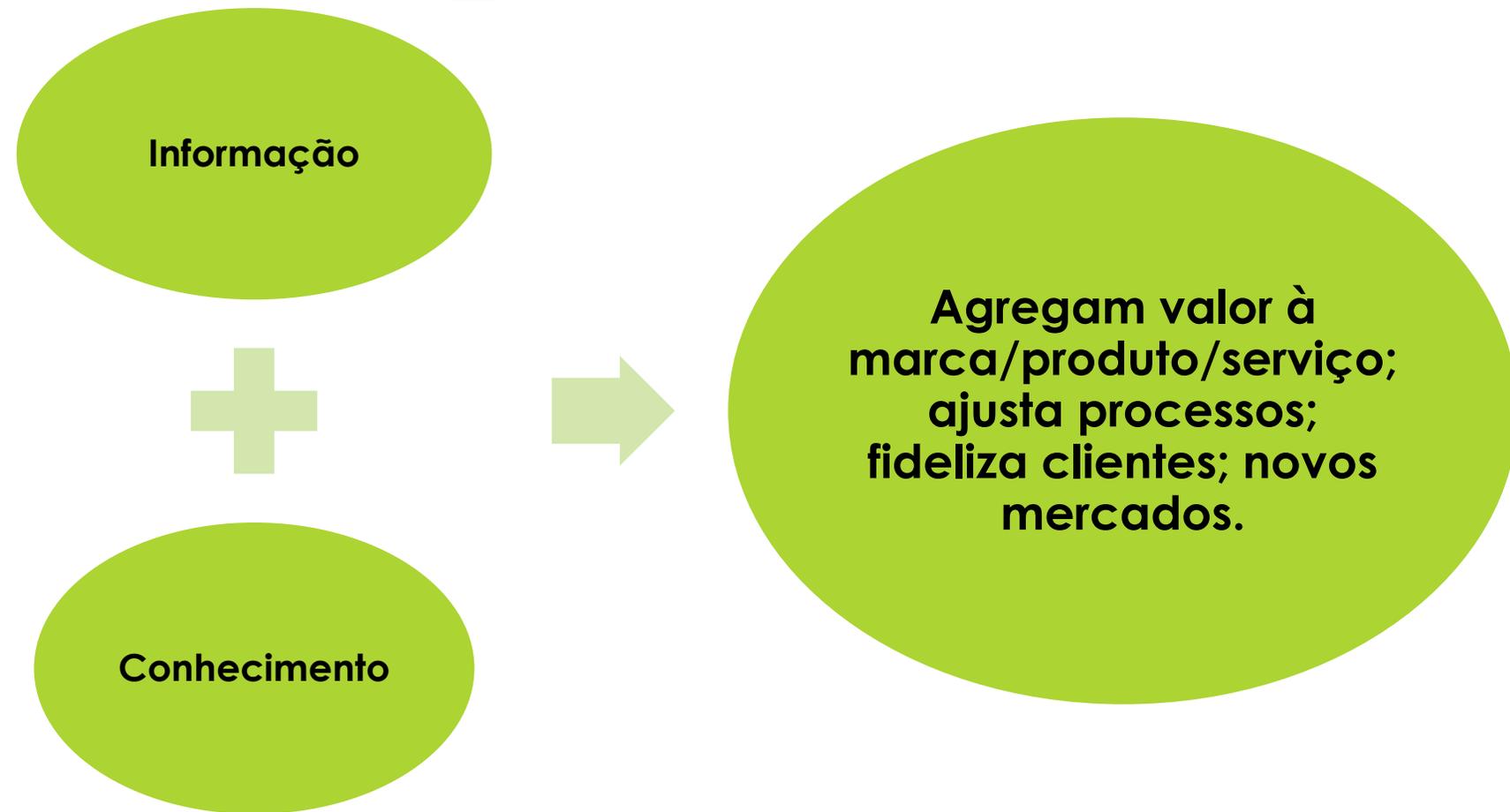
# Desenvolvimento comportamental

- Com o surgimento de novas tecnologias e globalização, surgiram novas necessidades de desempenho: **INOVAÇÃO; AGILIDADE; TRANSFORMAÇÃO DA APRENDIZAGEM.**
- As ações de **Treinamento, Desenvolvimento e Educação** de pessoas (TD&E) são realizadas por diversas organizações de trabalho que buscam acompanhar as **constantes mudanças** da sociedade atual e alcançar um **diferencial competitivo**

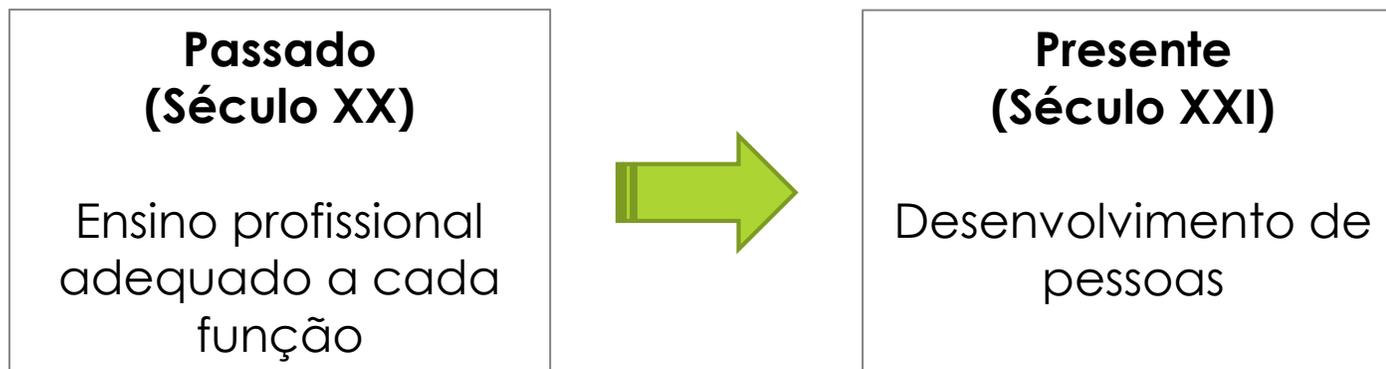


# Desenvolvimento comportamental

- Programas de desenvolvimento comportamental possuem **influência sobre os objetivos estratégicos**;
- Os resultados mostram que os investimentos em programas nesse sentido têm gerado resultado positivo;



# RESOURCE BASED VIEW (RBV)



- ▶ Criação; manutenção e renovação da vantagem competitiva com **RECURSOS INTERNOS**
- ▶ Vantagem competitiva só será criada se houver **CONTRIBUIÇÃO** pelos membros da equipe (individualmente);

HABILIDADES



COMPETÊNCIAS



CAPACIDADES



VANTAGEM  
COMPETITIVA

# TD&E em 3 subsistemas: avaliação

- ▶ Avaliação das necessidades
- ▶ Planejamento e execução
- ▶ Avaliação do treinamento

Para efetividade, as **competências individuais** devem estar alinhadas com a organização; o planejamento de acordo com os **clientes** e uma **avaliação criteriosa** para retroalimentar todos os processo.

→ Sua negligência é considerada um fator que contribui para a redução da eficácia de treinamentos

- A empresa deve reter os melhores funcionários e o conhecimento que eles possuem com sua longa experiência comportamental e conceitual
- Além da avaliação para mensuração de efetividade, promove APRIMORAMENTO CONTÍNUO

# Avaliação do treinamento: cenário

- ▶ Muitas empresas na redução de custos, diminuem o investimento em treinamento e a **alegação é que não veem nenhuma melhora de resultado;**
- ▶ **O papel do RH é fundamental para reverter este cenário;**
- ▶ E para fortalecer o discurso para a utilização da verba para treinamento, é preciso aplicar as avaliações de treinamento.
- ▶ **Estabelecidos os KPIs** (indicadores de desempenho), fica evidente a necessidade do investimento em educação continuada.

# Avaliação do treinamento: cenário

- **Necessária a transparência da organização:** o quê e como será avaliado?
- Não realizar uma avaliação indica **falta de responsabilidade social e de compromisso** com os participantes, com o trabalho e com a organização;
- A não aplicação no trabalho **não significa, necessariamente, fracasso do treinamento**, pois existem outras variáveis que influenciam a transferência de treinamento (ABBAD et al., 2012a; AGUINIS; KRAIGER, 2009).

## Importante

- Congruência do treinamento com as metas;
- Recursos disponíveis;
- Restrições;
- Condições de trabalho;
- Tecnologia;
- Clima organizacional.

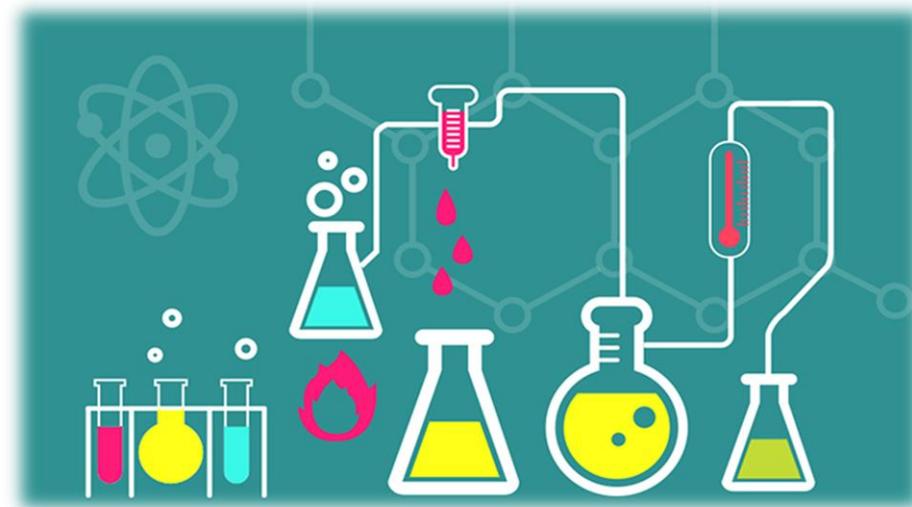
# Avaliação do treinamento

## ▶ Como isolar os efeitos do treinamento?

- ▶ Como na química, nas condições normais de temperatura e pressão (CNTP):

**“...se nada adicional aconteceu nas condições do ambiente e do mercado, o treinamento é responsável; Se outras variáveis influíram, o treinamento pode ter colaborado com outras práticas”.**

- ▶ **Nem tudo poderá ser traduzido em números.**
- ▶ O que não puder ser calculado deve ser convertido em **benefício intangível.**



# Avaliação de treinamento: modelo de Kirkpatrick

Quadro 1 – Escala dos níveis de avaliação de Kirkpatrick

ESCALA DOS NÍVEIS DE AVALIAÇÃO DE KIRKPATRICK (1975)		
Nível 1	Avaliação de reação	Avalia se os participantes gostaram do programa de treinamento.
Nível 2	Aprendizagem	Observa o conhecimento adquirido pelos participantes ao final do treinamento, o que eles sabem a mais em relação ao que não sabiam antes.
Nível 3	Mudança de comportamento	Avalia o que há de diferente no comportamento dos participantes após as intervenções do treinamento.
Nível 4	Resultados	Avalia o impacto gerado na organização a partir das mudanças de comportamento ocorridas após a realização do treinamento.

Fonte: Adaptado de Palmeira (2004) e Castro (2005).

**Apenas com dados quantitativos e qualitativos, o ciclo de análise de Kirkpatrick se concluirá.**

# Nível 1. Avaliação de Reação

- ▶ **Av. de Reação:** geralmente feita por questionários / lida com sentimentos
- ▶ **Intenção:** Estimar o valor do treinamento.
- ▶ **Percepção de relevância por parte do treinando**
  - Quais eram suas metas de aprendizagem para este programa?
  - Você as atingiu?
  - Você gostou desse programa?
  - Você recomendaria esse programa para outras pessoas que tenham objetivos de aprendizagem semelhantes?
  - Quais sugestões você daria para melhorar o programa?
  - A empresa deveria continuar a oferecê-lo?



Like



Love



Haha



Wow



Sad



Angry

# Nível 1. Avaliação de Reação

## ► 2 motivos para aplicação dessa avaliação:

1. O colaborador **satisfeito** com o treinamento também tende a ser aquele que mais se beneficiar dele.
2. Mede a qualidade do prestador de serviços ou do responsável pela ação

## ► O desempenho do palestrante é um assunto fundamental

- Há uma dificuldade em avaliar o palestrante, caso tenha sido criado um **vínculo emocional** entre o palestrante e os colaboradores, no sentido de identificação pessoal ou relação de amizade.



Like



Love



Haha



Wow



Sad



Angry

# Nível 2. Aprendizagem

- ▶ **Av. de Aprendizagem:** testes lápis e papel (conhecimentos)/testes de desempenho(habilidades)/testes de atitudes;
- ▶ Avalia o que os participantes pensam sobre o treinamento;
- ▶ Pode-se verificar se o **nível de habilidade e conhecimento** dos funcionários que se submeteram a um programa de treinamento;
- ▶ Podem ser **comparados** com o grupo de funcionários que não passaram por treinamento.
- ▶ Requer que o colaborador **absorva o conhecimento transmitido**, internalize e seja capaz de aplicar na prática.



## Nível 2. Aprendizagem

- ▶ Analisa a eficiência do treinamento ao **gerar valor de conhecimento para a empresa**;
- ▶ O colaborador que não tiver rendimento satisfatório **não deve ser punido**, mas talvez precise de treinamentos diferenciados, o que pode demandar ações pontuais;
- ▶ O milagre do aprendizado só acontece quando ele é **constante**. Portanto, um dos maiores ganhos nessa avaliação é **conhecer os pontos fracos da equipe** para trabalhá-los de forma contínua;
- ▶ A primeira vista, a avaliação de aprendizado pode tornar o investimento com os programas de treinamento **mais onerosos por exigir mais etapas**, o que culmina em maior orçamento nas ações.



# Nível 3. Comportamento

- ▶ Visa mensurar de forma objetiva os **resultados práticos** de um programa de treinamento e o quanto esse **impactou as rotinas de trabalho**;
- ▶ **Transferência de Treinamento:** Aplicação efetiva dos princípios aprendidos ao que é;
- ▶ Comparação **antes e depois**;
- ▶ **Para uma boa avaliação de comportamento:**
  - Quais indicadores levantar?
  - Entrevistas e checklists com líderes;
  - Frequência;
  - Evitar visões subjetivas;



# Nível 3. Comportamento

- ▶ As Avaliações de Comportamento são um pouco mais complexas do que avaliações de reação e de aprendizagem por **não serem quantificáveis**;
- ▶ **Houveram** comportamentos aplicados? **Quais?** Qual a **diferença** da rotina anterior;
- ▶ **Se são mudanças positivas ou negativas ainda não importa**, pois faz parte da avaliação de resultados;
- ▶ No momento o interesse é saber qual o **impacto efetivo dos programas de treinamento** no dia a dia dos colaboradores;
- ▶ **São resistentes ao tempo?**



# Nível 4. Resultados Finais

- ▶ É possível identificar as contribuições formais dos programas de treinamento e desenvolvimento para os **resultados do negócio**.
- ▶ Verificar os resultados efetivos dos programas de treinamento:
  - **Maiores Receitas;**
  - **Maior Produtividade;**
  - **Melhor Qualidade;**
  - **Menores Custos;**
  - **Mais Clientes Satisfeitos;**
  - **Maior Satisfação no trabalho;**
  - **Menor Rotatividade dos funcionários.**



É importante a equipe de T&D saber **discernir e relacionar as mudanças** que ocorreram devido as ações de treinamento e desenvolvimento e aquelas que aconteceram de forma espontânea sem a intervenção da equipe de T&D.

# Nível 4. Resultados Finais

- ▶ **Necessidade de colaboração integral;**
- ▶ **Acesso às métricas que já existem:** indicadores de produtividade, qualidade, reclamações e satisfação dos clientes são importantes para mensurar os ganhos com as ações;
- ▶ **Acesso aos sistemas de gestão integrados podem fornecer dados ainda mais ricos,** como balancetes, registros do SAC, sistema de controle de qualidade, SAP ou ERP.



# Retorno sobre o investimento - ROI

O objetivo de qualquer dos quatro níveis de avaliação de Kirkpatrick é analisar o retorno sobre o investimento aplicado, cada qual com uma abordagem diferente.

$$ROI = \frac{\text{Resultados}}{\text{Custos de Treinamento}}$$

- Se  $ROI > 1$ , então os benefícios do programa de treinamento são superiores aos seus custos;
- Se  $ROI < 1$ , então os custos do programa são superiores aos benefícios do treinamento.



# Como comprovar ROI em treinamento e desenvolvimento?

- **Levantamento de custos:** Para saber o quanto determinado investimento trouxe de retorno, é necessário saber qual foi o valor investimento. Realize o levantamento de todos os custos. Esse processo pode ser lento ou rápido;
- **Resultado adquirido:** Os resultados são variáveis e vão desde de uma diminuição do uso de papéis até o aumento de vendas;
- **Contribuição:** qual a responsabilidade do treinamento em determinado resultado.  
Exemplo: se as vendas aumentaram 10% e o treinamento foi sobre bom atendimento, se relaciona a contribuição do treinamento para o aumento das vendas;
- **Entrega:** nessa etapa leva-se em consideração a maneira em que a equipe que recebeu o treinamento se engajou e aceitou o teste;

# Exemplo cálculo do ROI no treinamento

- ▶ Uma empresa X obteve R\$13.000,00 em resultados adquiridos pelo treinamento. O custo foi de R\$5.000,00.
- ▶ **ROI = 13.000 – 5.000 / 5.000**
- ▶ **ROI= 1.600**

**Portanto para cada R\$1,00 gasto a empresa obteve retorno de R\$1,60.**

ROI > 1 então benefícios do programa de treinamento são superiores aos seus custos;

Caso o resultado seja **negativo**, é interessante investigar se não houve nenhum **benefício social ou não quantificável**, pelo menos.

# Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS)

- ▶ Em oposição aos modelos tradicionais Borges-Andrade propôs, em 1982, o **Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS)**;
- ▶ Considerando que a aprendizagem nas organizações ocorre continuamente, **é fundamental que o ambiente externo ao indivíduo apoie todas as fases e tipos de aprendizagem**

**Inclui variáveis contextuais pré e pós-treinamento até resultados de longo prazo.**

# Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS)

## ► Variáveis contextuais x organizacionais

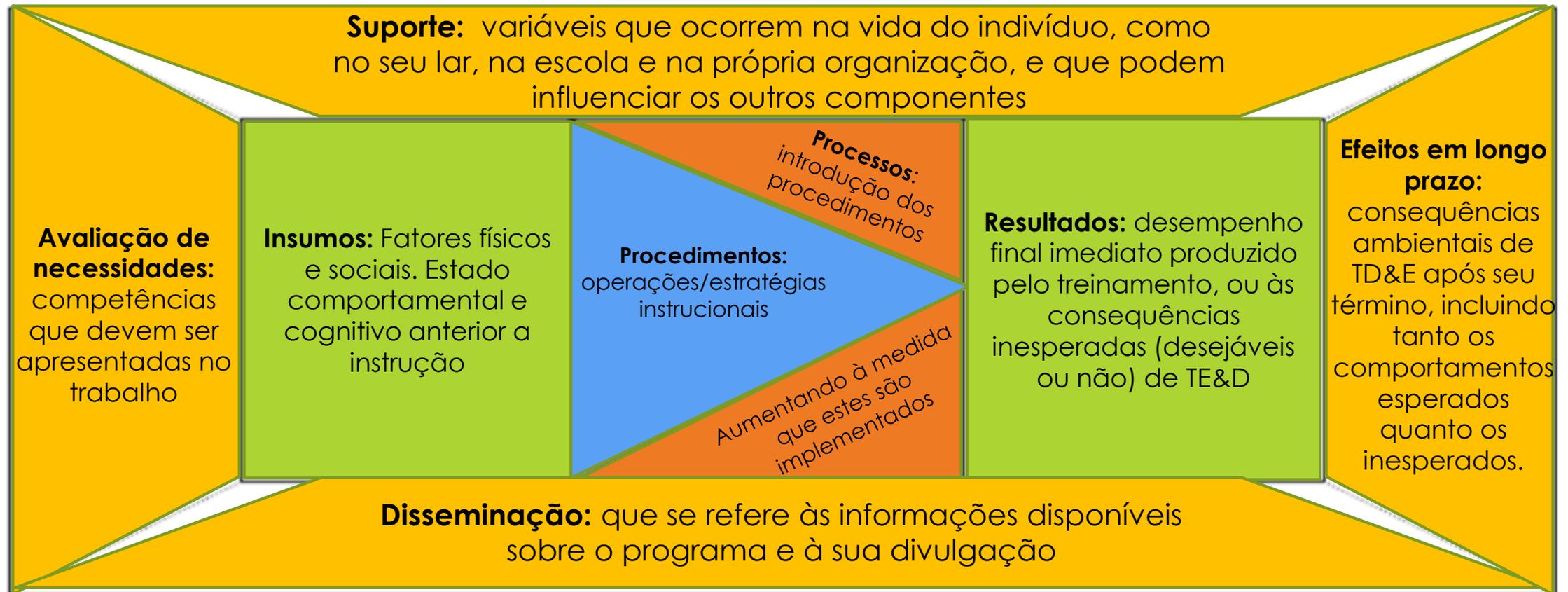
### Variáveis Contextuais:

- Congruência do treinamento com metas;
- Recursos disponíveis;
- Restrições;
- Condições de trabalho;
- Tecnologia;
- Clima Organizacional.

### Variáveis Organizacionais:

- Aspectos situacionais facilitadores e restritores;
- Ensinar treinandos a lidar com restritores ou MUDAR ambiente;
- Papel importante na ocorrência do Impacto de Treinamento no Trabalho

# Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS)



**Figura 1 - Modelo de Avaliação Integrado e Somativo.**

Fonte: BORGES-ANDRADE, 2006b, p. 344.

# Ambiente propício à aprendizagem

- ▶ **Potencializar a aplicação das novas habilidades;**
- ▶ Diversos estudos apontam as **variáveis contextuais**, como suporte psicossocial e material, como **principais preditoras de transferência de treinamento e Impacto de Treinamento no Trabalho;**

## **Suporte à Transferência**

Consiste na percepção do treinando sobre o apoio que recebe de pares e chefias e do suporte material para aplicar as novas habilidades aprendidas no trabalho;



## **Suporte à Aprendizagem (natural)**

Percepção que o indivíduo possui a respeito do apoio e suporte psicossocial, de colegas, pares e chefias à aprendizagem e à aplicação de novas habilidades no ambiente de trabalho que pode ter ocorrido em situações formais ou informais;

# Ambiente propício à aprendizagem

- ▶ A aprendizagem pode ocorrer por **imitação, tentativa e erro, conversas informais** ou induzidas, como programas institucionais;
- ▶ **90% ocorre de maneira informal.**

## **Transferência de aprendizagem**

aplicação efetiva dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) adquiridas em ação organizacional;

# Exemplo avaliação das ações de desenvolvimento (Dutra)

Gabriel não está entregando a competência **Orientação para Resultados**. Ele e seu chefe estabeleceram juntos uma série de **ações de desenvolvimento** e possuem a expectativa de passar a atender a competência em um **prazo de 6 meses**. Passado esse período, eles já podem avaliar a efetividade das ações de desenvolvimento.

Se Gabriel tiver atendido total ou parcialmente a competência, podemos dizer que as ações de desenvolvimento foram efetivas. **Essa informação passa a integrar o patrimônio de conhecimentos da organização sobre ações que sejam efetivas.**

Se Gabriel não atender a competência, concluímos que ele não foi aplicada o suficiente ou as ações não foram efetivas; essa informação também **é relevante para o patrimônio de conhecimentos, onde possam ser verificadas ações não efetivas.**

Essas informações ficam mais clara à medida que temos um grupo de pessoas que apresentam problemas semelhantes;

**A organização ao repetir essas análises amplia seus conhecimentos.**

# Efetividade das ações de desenvolvimento: atendendo expectativas (Dutra)

Indicadores para atendimento de:

- ▶ **Expectativas das pessoas:** qualidade das informações e diálogo da organização. Essa qualidade pode ser materializada pelo conteúdo, pela velocidade e forma que a informação chega para a pessoa;
- ▶ **Expectativas dos gestores:** um indicador qualitativo importante nessa fase é a efetividade da pessoa que assumiu uma nova posição; qualquer caso de insucesso deve ser analisado profundamente; outro indicador é o vigor dos processos de desenvolvimento, caso o vigor esteja decrescendo, é porque não há engajamento necessário das lideranças;
- ▶ **Expectativa das organizações:** obtenção de maior segurança X estimular e oferecer suporte ao desenvolvimento das pessoas da organização; um indicador é a quantidade de pessoas disponíveis para posições críticas e capacidade de retenção;

# Aprimoramento do processo de desenvolvimento (Dutra)

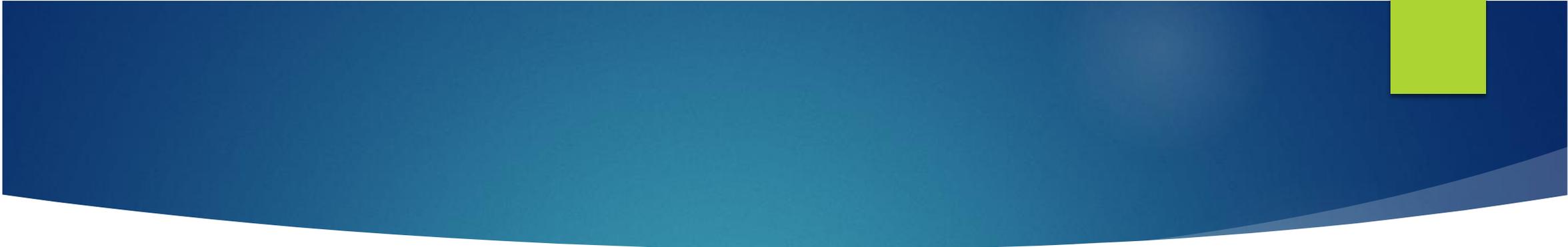
- ▶ Como podemos obter os mesmos resultados com menos esforços e mobilizando menos recursos?
- ▶ Como ampliar o nível de satisfação das pessoas e gestores?
- ▶ Como podemos ampliar sua abrangência?
- ▶ Como podemos integrar melhor o processo de desenvolvimento a outros processos e criar mais sinergia?

- As pessoas associam programas de desenvolvimento comportamental com MOTIVAÇÃO. PSICOLOGISMOS; EMOÇÕES;
- Aprender um comportamento não exclui a vida inteira de aprendizado do indivíduo

**O Processo cognitivo não está separado do comportamental!**

**PROPOSTA:** experiência de entender ou justificar o que ocorre dentro do indivíduo e o impacto deste para o coletivo.

**“DE DENTRO PARA FORA”**



**“ O sucesso não é um acidente. É trabalho duro, perseverança, aprendizagem, estudo e sacrifício. Acima de tudo, é ter amor pelo que se faz ou pelo que se aprende”.**

**- PELÉ, JOGADOR DE FUTEBOL BRASILEIRO**