

CINTIA BRITO CORREA

**AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO:
Uma proposta de trabalho.**

Profª Drª. Ana Maria Malik
Coordenadora Acadêmica

Prof. Dr. Walter Cintra Ferreira Jr
Orientador do TCC

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso MBA em Gestão de Pessoas de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV *in Company* requisito para a obtenção do título de Especialista.

1ª Turma/SMS-SP

São Paulo – SP

2014

O Trabalho de Conclusão de Curso

AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO:

Uma proposta de trabalho.

Elaborado por CINTIA BRITO CORREA e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para obtenção do título de ESPECIALISTA EM GESTÃO DE PESSOAS, no Curso de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV in company.

Data da aprovação: _____ de _____ de _____

Profª Drª. Ana Maria Malik
Coordenadora Acadêmica

Prof. Dr. Walter Cintra Ferreira Jr
Orientador do TCC

RESUMO

É fato a importância de se analisar os resultados dos cursos e treinamentos que ocorrem, praticamente, todos os dias no âmbito da Secretaria Municipal de Saúde da cidade de São Paulo.

A questão é: isto é feito? Como pode ser feito? Quais as orientações?

São estas questões que se pretende trabalhar neste texto.

Após algumas revisões bibliográficas que nos farão entender um pouco mais sobre tipos de treinamentos, ou cursos, (que aqui chamarei de eventos ou ações instrucionais) que já são aplicados nesta grande Instituição que é a Secretaria Municipal de Saúde ou SMS, devemos refletir sobre um caminho que nos oriente de como podemos avaliá-los, sinalizar um fluxo que poderá ser aplicado em toda a SMS, apesar de suas múltiplas peculiaridades.

PALAVRAS-CHAVE: Avaliação, Treinamento, Resultados.

SUMÁRIO

	Página
Introdução	5
Metodologia.....	7
1 Planejamento instrucional.....	8
2 Ferramentas de aprendizagens.....	10
3 Avaliação de treinamento.....	13
4 Tipos de avaliação.....	15
5 Como podemos montar uma avaliação de reação e de retenção?.....	17
Considerações finais.....	25
Referências bibliográficas	29

INTRODUÇÃO

Pensando no desenvolvimento profissional dos funcionários que atuam no âmbito da Secretaria Municipal de Saúde do Município de São Paulo e lançando mão da Política de Educação Permanente em Saúde, muitos cursos e treinamentos se multiplicam com a finalidade de reforçar, atualizar e capacitar nossos colaboradores com técnicas sempre atuais.

Neste sentido, é constante o esforço das áreas envolvidas com a educação destes profissionais, seja com treinamentos básicos como lavagem de mãos, ou com a introdução de novas tecnologias, sejam elas novas práticas ou novos equipamentos.

Na Instituição que inicialmente tomo como cenário para o desenvolvimento deste trabalho é rotina o levantamento quantitativo em relação ao número de eventos, profissionais treinados e número de horas treinamento. Porém pouco se tem de informação sobre os resultados dos treinamentos realizados, pois não temos como prática medir a aprendizagem dos treinandos, nem mesmo se há melhorias na prática do serviço. Muitas são as razões desta estagnação, a principal delas é a falta de uma capacitação para os facilitadores sobre processos de avaliação e a criação de um fluxo para captação destas informações e como, posteriormente, transformá-las em resultados.

Este trabalho tem como **objetivo geral**, falar sobre avaliações, que é o início do caminho para orientar tais resultados que, em outro momento, possam ser transformados em indicadores e analisados servindo de instrumentos para tomadas de decisões gerenciais.

Como **objetivo específico**, pretendo demonstrar através da literatura existente, algumas técnicas e propor um fluxo de trabalho viável. Trabalhoso por certo, mas não impossível.

A instituição escolhida como cenário inicial do desenvolvimento deste trabalho é o Hospital Municipal e Maternidade Escola Dr. Mário de Moraes Altenfelder Silva - Maternidade Vila Nova Cachoeirinha. Iniciou suas atividades em 04 de Dezembro de 1972 e tem como MISSÃO "Realizar assistência, ensino e pesquisa da mais alta qualidade em saúde da mulher e do recém-nascido no âmbito do SUS".

Situado na Região Norte da cidade de São Paulo, teve em 2013 realizados 7.540 partos, 1.133 cirurgias ginecológicas, 59.964 consultas no ambulatório de especialidades voltadas à saúde da mulher e 59.159 atendimentos no pronto socorro obstétrico, considerado de grande porte, com 170 leitos operacionais, ocupando área construída de 20.000 m², instalado em grande área verde num terreno de 22.000 m², com mais de 1.400 funcionários entre efetivos, terceirizados, médicos residentes e voluntários e quase 100 estagiários contratados pelo convênio da PMSP e CIEE (referência março/2014). Também há os estagiários que se vinculam pelos convênios das Instituições de Ensino para o desenvolvimento dos estágios obrigatórios que as faculdades precisam oferecer aos alunos.

A mesma, no cenário público, diferencia-se por contar com credenciamentos e certificações que atestam a busca pela excelência na assistência e na gestão, já obteve o Selo do Programa de Compromisso com a Qualidade Hospitalar - CQH, credenciamento como Hospital de Ensino na rede pública municipal de São Paulo, Hospital Amigo da Criança e atualmente batalha para conseguir a certificação do ONA, entre outros.

O Hospital tem sua administração diretamente vinculada à Secretaria Municipal de Saúde - SMS, da Prefeitura de São Paulo. Atende uma clientela 100% usuária do Sistema Único de Saúde - SUS. E seus principais produtos estão relacionados à Assistência, à Saúde, ao Ensino e à Pesquisa.

METODOLOGIA

A metodologia adotada foi Revisão Bibliográfica que se deu pela leitura de textos e livros sobre o tema Avaliação de Resultados, trazendo uma abordagem dedutiva, crítica, analisada sob o foco da atual realidade do serviço escolhido como cenário.

A busca do material foi através de títulos pelo site da biblioteca da Universidade FGV e outros pelo site de busca Google, utilizando-se do termo chave “avaliação de treinamento”.

1 PLANEJAMENTO INSTRUCIONAL

A avaliação da aprendizagem de um evento ou ação instrucional é uma das últimas etapas de um PLANEJAMENTO, por isso irei falar um pouco sobre ele.

Normalmente a proposta ou elaboração de um planejamento instrucional parte de um diagnóstico, de uma necessidade ou desejo apontados pela organização e para tanto é identificado quais as pessoas que precisam aprimorar, quais competências, bem como, identificar se os problemas de desempenho se deve a falta de suporte ambiental ou por questões motivacionais.

Sendo assim, é escolhido então o tipo de aprendizagem capaz de desenvolver e preparar o indivíduo para suprir as necessidades organizacionais identificadas.

Portanto, devemos considerar vários elementos nesta tarefa, tais como conhecer o tipo de aprendizagem requerida, as condições para melhor promovê-la, o contexto do local de trabalho, e as características do público alvo, bem como a adequação entre a forma da apresentação do evento ou ação instrucional e o contexto de ensino.

Veja a seguir um modelo de desenho ou planejamento instrucional.

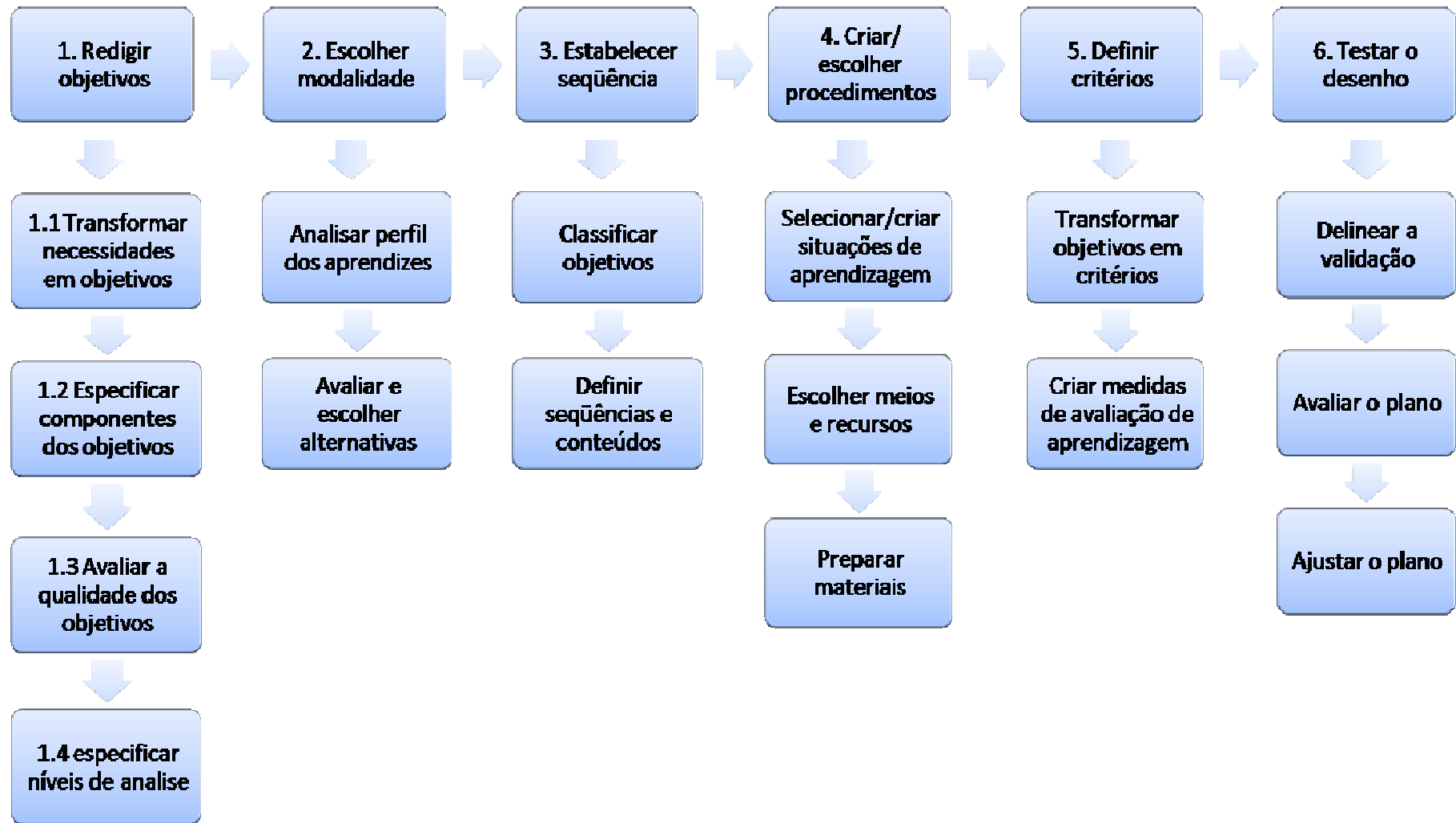


FIGURA 3 - Representação gráfica das etapas do desenho instrucional

Fonte: livro Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas (2006, pág.289)

2 FERRAMENTAS DE APRENDIZAGENS

Aqui algumas atividades que podem ser utilizadas como ferramentas de aprendizagens nos planejamentos instrucionais.

Exposição oral/Palestra:	Apresentação oral cuidadosamente preparada por pessoa qualificada em um assunto. Apresentam-se as informações, enquanto os participantes adotam uma postura mais passiva, predominantemente como ouvintes. A <u>vantagem</u> é que se consegue transmitir uma grande quantidade de informações num curto espaço de tempo, enquanto a principal <u>desvantagem</u> é que as aulas podem tornar-se cansativas, prejudicando o grau de absorção dos conteúdos.
Workshops ou oficinas:	Tem como objetivo detalhar, aprofundar um determinado assunto de maneira mais prática, com sessões que se dividem em três momentos: exposição, discussão em grupos ou equipe e conclusão. O instrutor apresenta informações e supervisionará a aplicação dos conceitos pelo grupo em uma situação real. Aplica-se ao desenvolvimento de habilidades cognitivas, psicomotoras e afetivas.
Dinâmicas de grupo e técnicas vivenciais:	Utilizam a interação entre os membros do grupo como principal meio de ensino. Envolvem técnicas que promovem a solução criativa de problemas complexos e técnicas que estimulam a auto-análise, experimentação em grupo e o aumento da sensibilidade.
Dramatização:	Atividade que estimula o participante a desempenhar papéis de acordo com scripts relacionados aos objetivos instrucionais e apoio do facilitador.
Jogo:	Atividade Instrucional, geralmente competitiva, em que participantes seguem regras prescritas para vencer um desafio,
Técnicas de simulação:	Atividade que envolve abstração ou simplificação de determinadas situações da vida real. A aprendizagem ocorre por meio de atividades práticas, que podem ser: <ul style="list-style-type: none"> - de domínio cognitivo, quando envolve a tarefa de solução de problemas de planejamento de estratégias ou de tomada de decisões; - de domínio psicomotor, que apresenta como vantagens a eliminação dos perigos do treinamento em serviço e as possíveis perdas da produtividade, proteção de equipamentos caros e sensíveis contra o manuseio de pessoas inexperientes; - de domínio reativo, que envolve as reações frente a fenômenos sociais, desenvolvendo atitudes e valores; - de domínio interativo, que envolvem situações de conflito interpessoal ou de autoridade/ responsabilidade para desenvolver habilidades interativas como liderança, supervisão, entrevista.
Estudo de caso:	É um tipo de simulação que visa dar oportunidade ao aprendiz de aprimorar seu processo decisório em situações reais futuras. Está voltada para o fornecimento de oportunidades de participação no mesmo tipo de processo decisório que o trabalho futuro exigirá. Os dados podem ser extraídos de casos reais, inventados ou adaptados. Para sua efetividade, deve-se: <ul style="list-style-type: none"> - evitar pensar numa única solução ideal, pois às vezes não existe solução ideal, apenas aspectos positivos e negativos de cada solução possível; - analisar as decisões (debriefing) e o processo que foi seguido para escolha.

Laboratório:	Experiência de aprendizagem em que os participantes interagem com materiais brutos (com ou sem orientação de um facilitador), com base na experimentação (vivência e prática).
Demonstração:	Apresentação adequadamente preparada com explicações orais, visuais, etc. para mostrar como executar um procedimento ou tarefa.
Fóruns e ciclos de debates:	São espaços para discutir e compartilhar informações e experiências em relação a um determinado tema, que contribuirão para o aperfeiçoamento dos processos da organização e para o desenvolvimento de competências. Podem ocorrer presencialmente ou à distância, por intermédio de recursos de interatividade.
Seminários:	Preparação prévia de um tópico para discussão, sendo que o instrutor/facilitador é responsável por organizar as discussões, levando o grupo a formular algumas conclusões. Pode ser individual ou em equipe, com a apresentação das descobertas para o público interessado.
Simpósios:	Encontro em que a equipe e convidados discutem sobre o tema de interesse mútuo. Tem a vantagem de apresentar um conteúdo relativamente bem definido, que é entendido pela maioria das pessoas (considerando que haja um conhecimento prévio sobre o tema). Há presença de um coordenador e o tema geralmente é técnico. Seu objetivo principal é realizar um intercâmbio de informações.
Colóquios, Rodas de Conversas:	Encontro de caráter mais informal, em que a equipe discute prazerosamente sobre um tópico de interesse comum. Há presença de um coordenador que, após o período de explanações organizará a participação do público (se houver) e discussão. A coloquialidade está ligada à expressão oral, é espontânea com associada a conversa, deixando patente a existência de debate e intervenções dos participantes.
Estágio supervisionando:	Atividade vivencial na qual o aprendiz adquire competências por meio da participação direta em atividades sob supervisão de um facilitador/orientador;
Aprendizagem baseada em problemas:	É uma técnica que trata de uma determinada questão, proposta pelo grupo ou pela gerência, decorrente do trabalho ou de outro interesse; muito proveitosa no âmbito organizacional se utilizando do conceito da Andragogia.
Painel de discussão ou painel integrado:	Equipes estudando diferentes partes de um tema para em seguida relatar os aprendizados. O grupo se divide em equipes menores (três a seis pessoas), formadas pelo interesse e competência em determinado tema. Irá discuti-lo e compartilhar suas conclusões com outros participantes.
Exposição orientada para a descoberta:	Aprendizes buscam soluções para questões levantadas por um facilitador (pode ser acompanhada por um plano de ações).
Projeto de melhoria:	Atividade planejada para execução de uma atividade de resolução de problemas e/ou busca de oportunidades de melhoria;
Visita Técnica ou Benchmarking:	São visitas realizadas a outros setores - dentro da própria empresa ou em outra - com o objetivo principal de observar diretamente o funcionamento de um determinado trabalho em busca de melhorias (ou uma nova tecnologia).
Tutorial conversacional:	Atividade individualizada na qual o tutor apresenta a instrução de um modo adaptativo, como uma reunião informal de análise de resultados. Requer participação ativa do aprendiz e fornece <i>feedback</i> imediato.
Tutorial programado:	Método individualizado de instrução em que as decisões são tomadas por um tutor (pessoa, texto, computador, sistemas especialistas etc.).
Diálogo socrático:	Um tipo de tutorial, no qual o tutor guia o aprendiz até a descoberta por meio de perguntas.
Brainstorm:	Processo de geração livre de ideias onde as pessoas de uma equipe participam de forma descontraída visando a contribuir para a solução criativa de problemas.

Entrevista:	Apresentação de cinco a 30 minutos sobre o tema/problema, seguida de perguntas da platéia sobre o tema abordado pelo apresentador;
Pesquisa bibliográfica:	Estímulo ao aprendiz na busca de informações em fontes confiáveis de informações.

Tabela 1 – Ferramentas de aprendizagens

Fonte: livro Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas (2006, pág. 311)

É importante lembrar que ao se escolher uma das Ferramentas acima, devemos considerar inclusive o local onde serão aplicadas e assim verificar se estão adequadas ao espaço proposto. Exemplos de locais mais utilizados: sala de aula, anfiteatro, ou atuar 'in loco', ou seja, o instrutor, ou facilitador desenvolve a ação no local, setor ou ambiente de trabalho.

3 AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO

A avaliação é um processo que:

- Inclui sempre algum tipo de coleta de dados;
- Usa esses dados para emitir algum juízo de valor.

O objetivo instrucional esta diretamente ligado ao tipo de avaliação, ou seja, é ele que irá indicar quais os critérios da avaliação que serão adotados (qualitativos ou quantitativos), por isso devem ser específicos, mensuráveis, precisos e compatíveis com a natureza do resultado desejado.

Toda avaliação deve ser desenhada de acordo com os objetivos pretendidos, por isso é preciso definir os itens, instrumentos, procedimentos de aplicação (quando, quantas vezes, como, conteúdo) levando sempre em consideração o público de aprendizes.

Avaliação é a etapa de verificação para saber se um processo ocorreu sem falhas, e ela acontece em dois momentos: para avaliar a aprendizagem e para avaliar se todo o planejamento instrucional teve o retorno esperado em relação ao que foi investido.

Neste trabalho o objetivo maior é a avaliação de aprendizagem e do aproveitamento do aluno ao evento, pois concordo com Toledo e Milioni quando dizem que o maior retorno do treinamento deverá ser o conhecimento por parte do empregado das atividades exercidas e com isso a melhoria da sua atividade profissional dentro da organização.

No entanto para que aconteça de fato a melhoria do desempenho do profissional na organização, também é importante, observar e na medida do possível, articular e proporcionar o melhor que a Instituição possa oferecer em termos de suporte ao que foi planejado para a aprendizagem, sem isso, pouco ou nada dos objetivos pretendidos serão atingidos.

Veja no quadro a seguir os suportes importantes que devem ser considerados:

CONCEITOS RELACIONADOS A SUPORTE		
Conceito	Definição	Autor(es)
Suporte organizacional	Percepção dos indivíduos a respeito do quanto a organização se preocupa com o bem-estar e valoriza as contribuições dos indivíduos que nela trabalham.	Abbad (1999); Abbad, Pilati e Borges – Andrade (1999)
Suporte gerencial ao treinamento	Indicadores de apoio gerencial à transferência de conhecimento, presentes no ambiente organizacional antes, durante e após o treinamento.	Broad (1982)
Clima para transferência	Percepção do indivíduo sobre o apoio que recebe do ambiente organizacional para transferir novas aprendizagens para o trabalho. Este conceito inclui fatores situacionais antecedentes e consequências associadas à transferência de treinamento.	Rouiller e Goldstein (1993)
Suporte à transferência	Percepção do indivíduo sobre o apoio que recebe de colegas e chefias para aplicar, no trabalho, novas habilidades adquiridas em treinamentos. Além do suporte psicossocial, esse conceito enfoca o apoio material à transferência de treinamento.	Abbad (1999); Abbad e Sallorenzo (2001)
Cultura de aprendizagem contínua	Padrão compartilhado de significados e expectativas acerca de quanto a organização maximiza os processos de inovação e a competitividade, promovendo a aquisição constante de habilidades, conhecimentos e comportamentos oriundos dos mais distintos meios, a fim de modificar o ambiente de trabalho em algum aspecto.	Tracey, Tannenbaum e Kavanagh (1995)
Suporte à aprendizagem	Percepção do indivíduo sobre o apoio de pares e chefias à aprendizagem e à aplicação no trabalho de CHAs adquiridos em situações formais (programa de T&D) e informais de aprendizagem.	Coelho Jr. (2004)
Suporte à aprendizagem contínua	Percepção do indivíduo sobre a presença de condições favoráveis à aprendizagem no grupo de trabalho.	Freitas (2005); Pantoja (2004)

Tabela 2 – Conceitos relacionados a suporte

Fonte: livro Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas (2006, pág. 397)

Se temos como objetivo aprimorar a aplicação de avaliações de aprendizagem em nossas ações, precisamos levar em conta os conceitos acima apontados, principalmente quando se espera avaliar a longo prazo o que se foi pretendido. Sem esta preocupação é possível que todo o trabalho desenvolvido e a aprendizagem adquirida sejam inúteis e/ou até mesmo frustrantes.

Para ilustrar: é comum vermos profissionais se aprimorando e quando chegam ao seu posto de trabalho, não possuem a ferramenta ou tecnologia disponível e muitas vezes nem mesmo o apoio de seu chefe e seus pares para contribuir com o que foi aprendido.

4 TIPOS DE AVALIAÇÃO

Segundo um grande pesquisador da área, Donald L. Kirkpatrick (1994), há quatro fases de avaliação:

- a- Avaliação de Reação
- b- Avaliação de Aprendizagem
- c- Avaliação de Mudança de Comportamento
- d- Avaliação dos Resultados

Na **avaliação de reação** levanta-se as opiniões e/ou a satisfação dos participantes sobre diversos aspectos do evento de T&D sobre logística, recursos, material de apoio, instrutor e carga horária. É a avaliação mais fácil de se aplicar, é a mais comumente usada e de retorno imediato para os organizadores do evento. No entanto, avalia apenas a satisfação imediata do público e nem sempre é levada à sério, e acaba sendo uma medida de avaliação muito superficial, normalmente não aponta melhorias no conteúdo e conseqüentemente, nem do aprendizado.

Na **avaliação de aprendizagem** costuma se levantar o quanto foi absorvido em competências (conhecimentos, habilidades e atitudes - CHA) indicados nos objetivos do projeto do evento instrucional. Valoriza o treinamento e com seus resultados ajuda os instrutores a constantemente aprimorar os conteúdos destas ações instrucionais. Podem ser aplicadas como pré e pós-testes, o que ajuda a obtermos comparações no nível de aprendizagens. No entanto as pessoas são mais resistentes, não gostam de ser avaliadas em seus conhecimentos (medo de serem julgadas e/ou expostas), Outro fator negativo é o despreparo dos instrutores e carência de estrutura na empresa.

Na **avaliação sobre mudança de comportamento** é imprescindível a participação do gestor direto para sabermos se houve ou não melhorias na produtividade e ampliação de competências técnicas e comportamentais após os eventos instrucionais por parte dos aprendizes.

Essa avaliação normalmente consiste no contato direto (entrevista seguido de relatório) ou indireto (questionário seguido de tabulação de dados) com o gestor do participante; e pode muitas vezes envolver o próprio participante para um feedback monitorado. Aplicada pelo menos três meses após o treinamento ser completado, pode ser estendida como uma avaliação de impressão do quanto o participante 'melhorou' após o treinamento e pode ser quantificada no caso de muitos participantes, proporcionando tabulações e comparações.

A avaliação de eficácia tem um foco de visão mais individual, em que o profissional é compreendido não como integrante de um grupo de participantes de um treinamento, mas como um indivíduo que possui uma carreira e um olhar dentro da organização. (Maganha, Daniel. Como avaliar uma ação de treinamento? (parte I) para o site GS&MD - GOUVÊA DE SOUZA. São Paulo, 31 Jan. 2012).

A **avaliação de resultado** é mais complexa e, portanto a fase mais difícil pois mede o impacto do treinamento no negócio em números. Também conhecida como ROI (Retorno sobre Investimento), é a forma de calcular em aspectos monetários o quanto determinada ação instrucional traz de retorno à organização. Não sendo este o nosso foco, não irei abordar este item neste trabalho.

5 COMO PODEMOS MONTAR UMA AVALIAÇÃO DE REAÇÃO E DE RETENÇÃO?

Em minhas pesquisas, encontrei este texto da autoria de Daniel Maganha, **Como avaliar uma ação de treinamento? (parte I)** para o site GS&MD - GOUVÊA DE SOUZA. São Paulo, de 31 Jan. 2012, na internet, que considerei completo e de fácil entendimento, por isso transcrevo alguns trechos mais relevantes a seguir.

AVALIAÇÃO DE REAÇÃO

(...) Em *Evaluating Training Program: the four levers* (1984), Kirkpatrick afirma que "se os participantes não reagem de forma favorável, provavelmente não estarão motivados a aprender. Reação positiva e satisfação podem não segurar o aprendizado, mas reação negativa certamente reduz a possibilidade do aprendizado".

A avaliação de reação deve ser simples e facilitar o entendimento de qualquer treinando. O modelo clássico segmenta o treinamento presencial em três grandes dimensões:

- **Programa e metodologia:** analisa os objetivos do treinamento (se foram atingidos), o equilíbrio entre teoria e prática (quantidades suficientes de conceitos e exercícios para sua incorporação pelos participantes), carga horária (se foi suficiente ou excessiva para o conteúdo abordado) e adequação do material didático (ao público, necessidades de treinamento, linguagem, entre outros fatores).
- **Organização:** analisa aspectos referentes a horário (pontualidade, atrasos), qualidade das instalações (sala, áreas de apoio, acesso), apoio administrativo (orientações gerais, como convocação ao treinamento, convite com temas e objetivos que serão abordados, esclarecimento sobre emissão de certificados do treinamento, localização desse treinamento em um programa de desenvolvimento) e recursos audiovisuais (apoio técnico, qualidade das imagens de vídeos, qualidade do som).
- **Instrutor:** analisa o profissional ou os profissionais responsáveis pela condução do evento presencial em diferentes aspectos - domínio do conteúdo, capacidade de transmissão com clareza, envolvimento com os participantes, esclarecimento de dúvidas, abertura a comentários e críticas.

Mais dimensões podem ser relacionadas em uma avaliação de reação: sistema de comunicação, participantes em sala, relevância de conteúdos para o trabalho a ser desempenhado, materiais didáticos utilizados, entre tantos outros. O importante é que a avaliação de reação seja **estruturada de forma padronizada**¹ dentro da organização, possibilitando a tabulação de dados e comparação entre diferentes ações de treinamento. **As tabulações de dados devem ser arquivadas em um banco de dados**² e funcionar como um histórico de evolução a respeito da percepção dos participantes sobre as ações de treinamento realizadas. As notas aplicadas

¹ Grifo da autora deste trabalho

² Idem ao anterior

nesse tipo de questionário precisam ser quantificáveis a fim de fornecer uma pontuação ou um percentual numérico que favoreça a interpretação da satisfação dos participantes com relação a cada aspecto, dimensão e treinamento de modo geral. Para isso, é comum se estabelecer níveis:

Qualificação: apresenta alternativas de respostas segundo a qualidade percebida. Utiliza elementos técnicos, que são avaliados individualmente e podem também ser avaliados quando agrupados em dimensões.

- Ruim/Fraco
- Regular
- Bom
- Muito Bom
- Sem opinião

(...)

Muitas ações de melhoria podem ser executadas após a tabulação de avaliações de reação. Instrutores podem ser orientados e substituídos, caso haja um consenso sobre inadequação do profissional entre os participantes; infraestrutura pode ser redimensionada, caso haja problemas de espaço, iluminação, conforto ou acesso; conteúdos podem ser ampliados ou reduzidos, caso haja grandes conflitos entre expectativas de desenvolvimento e o programa de treinamento. Em todos os casos, é necessário observar que deve haver um consenso entre os participantes a respeito das avaliações realizadas. Para isso, a empresa pode adotar o sistema de notas mínimas a fim de estabelecer aspectos críticos de resultados em avaliações de reação. Por exemplo, a empresa pode optar por estabelecer níveis de:

- **Aceitação:** acima de 90% de Ótimos e Bons ou Concordo Fortemente e Concordo (Qualificação e Escala de Linkert) ou pontuação acima de 90%. Requisita-se ações de manutenção e feedback positivo aos responsáveis pelo projeto de treinamento.
- **Conformidade:** entre 75% e 90% de Ótimos e Bons ou Concordo Fortemente e Concordo (Qualificação e Escala de Linkert) ou pontuação entre 75% e 90%. Requisita-se ações de manutenção e orientações específicas para aspectos de menor pontuação/ porcentagem identificados.
- **Desajuste:** entre 50% e 75% de Ótimos e Bons ou Concordo Fortemente e Concordo (Qualificação e Escala de Linkert) ou pontuação entre 50% e 75%. Requisita-se ações de ajustes para aspectos de menor pontuação/ porcentagem identificados.
- **Reparação:** abaixo de 50% de Ótimos e Bons ou Concordo Fortemente e Concordo (Qualificação e Escala de Linkert) ou pontuação abaixo de 50%. Requisita-se ações de reposicionamento do treinamento.

AVALIAÇÃO DE RETENÇÃO

(...) pode ser aplicada ao longo do treinamento (em caso de treinamentos longos, especificamente), logo após o treinamento (junto da avaliação de reação) e dias após a realização do treinamento (principalmente nos casos de conteúdos muito técnicos, que precisam ser memorizados ou aplicados em ambiente de trabalho).

(...)

Tal como uma prova, a avaliação de retenção precisa revelar conceitos (A, B, C, D ou E) ou notas (1 a 10 ou 1 a 5) para quantificar o aprendizado do participante. Muitas vezes, esses conceitos ou notas podem ser utilizados para certificar o participante em determinado curso e conteúdo (com emissão eventual de certificado de participação e conclusão), sendo decisivo para que ele consiga, por exemplo, se inscrever em novos cursos. Outras vezes, é possível utilizar a avaliação de retenção apenas para conhecimento da empresa sobre os conteúdos incorporados pelos participantes, medindo qualidade do treinamento na incorporação desses conteúdos pelos profissionais. Em qualquer um dos casos, os participantes

devem estar cientes dos objetivos da avaliação de retenção logo antes do início da ação de treinamento.

O formato dessa avaliação de retenção também é bastante variado. Questões de múltipla escolha são mais facilmente tabuláveis e mais utilizadas para conteúdos técnicos. Questões abertas, com respostas discursivas, são mais usadas para interpretação de situações ou casos. A avaliação normalmente é individual, mas se envolver alguma atividade no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, o relato dessa experiência, pode agregar duplas ou pequenos grupos de trabalho. A correção deve ser realizada pelo instrutor, de preferência, e os resultados **são um excelente feedback para os participantes, que podem contar com momentos posteriores ao treinamento para discutir a performance na avaliação.**³

Uma alternativa à avaliação de retenção, muito utilizada em treinamentos comportamentais, é a auto-avaliação de aprendizagem. Nessa avaliação, que possui duas aplicações (antes e depois do treinamento), o participante categoriza em uma escala de pontos ou qualitativa o quanto conhece/domina o conteúdo a ser/que foi ministrado. A diferença entre os dois momentos da avaliação é uma forma da empresa entender o quanto teve impacto na demonstração de conteúdos; mas não mede retenção.

Para complementar o que o autor do artigo acima, Daniel Maganha, expõe sobre a avaliação de aprendizagem, veja a seguir o quadro de Morrison, Ross e Kemp (2001), como sugestão de Instrumentos para Avaliação.

INSTRUMENTOS PARA AVALIAÇÃO DE DIFERENTES TIPOS DE RESULTADOS DE APRENDIZAGEM	
Conhecimento	
Testes objetivos	Testes de respostas construídas
Múltipla escolha	Preenchimento de lacunas
Verdadeiro e falso	Produção de ensaios
Associação	Resolução de problemas
Habilidades e comportamentos	
Teste direto do desempenho esperado	
Análise de indicadores existentes no contexto	
Avaliações baseadas em observação direta (com uso de escala)	
Avaliações baseadas em observação direta (com lista de verificação)	
Avaliações baseadas em observação indireta (com uso de escala)	
Testes com produção de resultados de aprendizagem (portifólios, exibições de trabalhos, relatórios)	
Atitudes	
Observação do comportamento	
Avaliação de atitudes por meio de questionários e escalas	
Entrevistas	

Fonte: Adaptado de Morrison, Ross e Kemp (2001)

QUADRO 01 - instrumentos para avaliação de diferentes tipos de resultados de aprendizagem
Fonte: livro Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas (2006, pág. 317)

³ Grifo da autora deste trabalho

O autor Benedito Milione também traz importante contribuição em seu livro **MANUAL DE AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS EM TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO** (2012), com uma coletânea de técnicas de avaliações de resultados em treinamento e desenvolvimento. No contexto das *Avaliações da Aprendizagem* transcrevo, a seguir, algumas delas.

QUESTIONÁRIO DE PRÉ-CURSO AOS INSTRUTORES

Construção de alguns *check-lists* com os pontos-chaves do processo de treinamento, destacando para seus instrutores a substância de aprendizado que deve ser assegurada durante os trabalhos.

- **Forma de aplicação:** o gestor de T&D deve preparar um detalhado *check-list* sobre o conteúdo programático do treinamento e dos seus pontos-chave (o que se espera realmente, que os treinandos assimilem, aprendam de fato) e orientar os instrutores no sentido de que façam sua avaliação na medida do desenrolar dos trabalhos. Uma reunião para discussão do instrumento pouco antes do início do treinamento e uma medida eficaz, porque ajuda os instrutores a que compreendem claramente os objetivos e o seu papel.
- **Resultados:** fornece um riquíssimo acervo de informações sobre o aprendizado, emitido por alguém que é formalmente credenciado para tal (o facilitador dos trabalhos)
- **Restrições:** exclusivamente nos próprios instrutores. Melhor dizendo: é muito comum que os instrutores de treinamento **despreparados** aleguem falta de tempo e apresentem uma série de dificuldades (infundadas) para o uso deste meio de avaliação de aprendizagem durante as sessões de treinamento.

INSTRUÇÃO PROGRAMADA

Metodologia preparada para combinar aprendizado com *feedback* imediato, proporcionando ao treinando a oportunidade de acompanhar a própria evolução (ritmo, velocidade, profundidade e acertos), sob a orientação dos instrutores.

- **Forma de aplicação:** técnica antiga, consagrada e relativamente cara, a instrução programada consiste em um meio de autoestudo, geralmente com textos seguidos por perguntas cujas respostas orientam o progresso e /ou a necessidade de retomar algum ponto para ser novamente estudado. Atualmente, a indústria da informática vem utilizando muito este recurso, evidentemente com as enormes possibilidades da eletrônica/som/imagem, como forma de mais rapidamente massificar o domínio dos seus *software e hardware*.
- **Resultados:** o treinando obtém um *feedback* imediato sobre o seu grau de aprendizagem, cuja evolução e intensidade podem ser monitorados e documentados pelo gestor de T&D. Por outro lado, esta técnica é estimulante: o treinando “compete” com ele mesmo e é desafiado a escolher as respostas corretas.
- **Restrições:** a maior delas é o custo de produção, porque exige que seja elaborado por especialistas, além de demandar tempo significativo para sua produção, ajustes e validação.

TESTES OBJETIVOS

Metodologia clássica, enfrenta a resistência e a rejeição da maioria das pessoas em face dos seus passados escolares e dos erros estratégicos cometidos por gestores de T&D nas empresas. Contudo, sua validade técnica é assegurada, desde que sua construção instrumental venha a ser regida pelas técnicas e pelos rigores típicos dos testes objetivos.

- **Forma de aplicação:** nada de novo. Trata-se da construção dos tradicionais testes/provas sobre o conteúdo do treinamento e da sua aplicação.
- **Resultados:** quando se trata de medir a aprendizagem, nada melhor que um mecanismo de aferição do quanto o treinamento compreendeu e reteve dos conteúdos do treinamento recebido. Fornece, também, a oportunidade de mensurar a aprendizagem, identificando-a por meio de números (percentuais de acertos etc), a par de se constituir em uma evidência para os registros do treinamento, em atendimento às exigências das Políticas de Qualidade Total.
- **Restrições:** tempo e custo de produção, resistências atávicas por parte dos treinandos, cultura brasileira antiteste, exigências éticas que foram ignoradas no passado (vazamento dos resultados para pessoas estranhas ao processo de gestão do treinamento) e o inconsciente coletivo, digamos assim, que motiva muitas pessoas a reagir negativamente contra qualquer “ameaça” ao seu íntimo e limitações.

EXAMES ESCRITOS OU ORAIS DO TIPO ENSAIOS

Potente enquanto metodologia, a exemplo do circuito acadêmico com destaque para os cursos de graus elevados, esbarra na falta de cultura brasileira para medidas de aprendizagem que envolvam qualquer tipo de exposição do treinando à hipótese de mostrar suas fraquezas (no contexto organizacional).

- **Forma de aplicação:** amplamente conhecida, esta técnica é muito utilizada nos meios acadêmicos, porém com remotíssima possibilidade de aplicação no ambiente organizacional. Trata-se da construção, pelo aluno, de uma tese sobre o tema vinculado ao contexto da cadeira, a qual é apreciada, geralmente, por uma banca de professores.
- **Resultado:** esta técnica fornece um parâmetro concreto sobre a aprendizagem, estudada e avaliada por profissionais credenciados tecnicamente.
- **Restrições:** a cultura antiteste e as dificuldades de operacionalização, como tempo, custo e volume de trabalho.

AVALIAÇÃO DE MUDANÇAS DE CONHECIMENTOS

Medidas antes e após cursos, usualmente por meio de testes objetivos.

- **Forma de aplicação:** uma variação dos tradicionais testes e provas, esta técnica contempla a construção de instrumentos objetivos para medir um conhecimento ou um conjunto (não muito amplo) de conhecimentos específicos. O mesmo instrumento é aplicado antes e após o treinamento, comparando-se, pois, o grau de acertos antes e depois do evento, para que se possa aquilatar o acréscimo de conhecimentos.
- **Resultados:** fornece uma precisa avaliação por meio da comparação do nível de acertos antes do evento com aquele apresentado seguida à sua realização. O acréscimo obtido é a medida da aprendizagem. Por outro lado, fornece ao gestor de T&D os indicadores das necessidades de reforço, bem como sinalizadores para mudanças ou aperfeiçoamentos nos conteúdos e metodologias do evento de treinamento.
- **Restrições:** esbarra na resistência das pessoas aos testes e provas, como destacado anteriormente.

ANÁLISE DE HABILIDADES E DE TAREFAS

Utilizável em situações de treinamento que são regidas por objetivos de ordem sensorial/motriz.

- **Forma de aplicação:** com apoio de técnicos especializados no assunto do treinamento, o gestor de T&D faz um levantamento do conjunto de habilidades exigidas pelo perfil do cargo do treinando e, sobre ele, monta um roteiro de verificação do comportamento pós-treinamento no posto de trabalho. Claro está que o aprendizado se dará sempre e somente quando o treinando é capaz de apresentar os comportamentos definidos nos padrões que regem seu cargo na empresa.
- **Resultados:** fornece uma indicação clara sobre o quanto foi aprendido pelos treinandos, possibilitando, também, a obtenção de informações que possam orientar as necessidades de mudanças ou aperfeiçoamentos nas formas de realização do evento de treinamento.
- **Restrições:** nenhuma, desde que o gestor de T&D se assegure de estar apoiado pelos especialistas no tema do treinamento.

TESTE DE HABILIDADES PADRONIZADAS

Uma evolução da técnica anterior, referem-se àqueles tipos de treinamento cujo comportamento desejado é regido por padrões tecnicamente elaborados e corroborados pela prática.

- **Forma de aplicação:** o que se espera, expresso em comportamento e habilidades por parte do treinando, é um referencial preciso, geralmente técnicas e domínios específicos, descritos, delimitados, claros em todo o seu processo. Assim, pois, o gestor de T&D deve partir destes domínios e técnicas, geralmente disponíveis nos manuais de atribuições e nas especificações da engenharia de processo, para construir os parâmetros de medidas. A não ser o gestor de T&D, seja um especialista no contexto dos domínios e habilidades, ele deve recorrer à ajuda de quem conheça profundamente os detalhes das operações para, em conjunto, elaborar os referenciais de medida.
- **Resultado:** fornece os parâmetros precisos para que se conclua sobre a validade e a qualidade do evento de treinamento, por meio de um referencial concreto, sem os riscos dos subjetivismos ou das abstrações.
- **Restrições:** podem surgir quando falta ao gestor de T&D o apoio da área em que esteja contido o domínio e a habilidade em tela. Contudo, a tecnologia da Qualidade Total vem facilitando muito a adoção das especificações como referencial preciso para que se possa aferir se houve ou não o aprendizado, a internalização por parte dos treinandos.

TÉCNICAS FEITAS SOB MEDIDA PARA AVALIAR HABILIDADES

Respostas para situações específicas. No caso, o gestor de T&D deve trabalhar em conjunto com os representantes da fonte tecnológica e construir as medidas *taylor made*. Trabalhosa, demanda tempo. Seus resultados, enquanto alternativa de medida de aprendizado, são substanciais.

- **Forma de aplicação:** aqui cabe um comentário importante. O trabalho de construção de técnicas sob medida para avaliar habilidades, domínios, conhecimentos, e até potenciais requer do gestor de T&D dedicação, tempo, paciência de escultor (sem exageros), na medida em que se trata de criar algo novo, mesmo que apenas uma evolução ou aperfeiçoamento do que já se tenha feito. Não será de todo improvável que, a um dado momento, o gestor de T&D deva ter que partir do “zero”, ou seja: iniciar pelo estudo cuidadoso dos perfis de cargos, com o objetivo de conhecê-los para, em seguida, poder elaborar alternativas de medida de comportamentos naqueles que, futuramente, deverão responder por tais cargos. Recomenda-se, portanto: a) pesquisar os cargos; b) entender todo o processo; c) identificar os seus pontos-chaves; d)

fazer observações locais (vendo o processo em andamento); e) consultar os especialistas no assunto; f) conversar com os profissionais da empresa que exerçam a função, nos quais se reconheça a competência e experiência.

A experiência da Ciência nos mostra algo curioso: muito do que se descobriu, e que hoje é aceito como basilar pela humanidade, resultou de uma pergunta: “Como isso funciona?” Com a resposta vem o caminho para desenhar um processo, estabelecer padrões e medidas e tudo o mais que seja necessário. Recomenda-se, pois, ao gestor de T&D um pouco do espírito científico: “Como funciona?”, “Como posso ensinar para outras pessoas?”, “Como saberei que a pessoa a quem ensinei realmente sabe, domina o processo?”

- **Resultados:** fabulosos! Mesmo que trabalhosa, a técnica permite que sejam feitas, medidas da aprendizagem de forma precisa, construída sobre a realidade e as características do evento de treinamento. Por ser específica, a técnica sintoniza-se, com precisão, à delimitação do que se queira medir, em termos da aprendizagem pelos treinandos.
- **Restrições:** mais uma vez, o que nos tem afligido muito – tempo para elaboração das técnicas e recursos financeiros para custeio. Por outro lado, há a questão da falta de técnicos da área de T&D para a elaboração das técnicas.

AValiação de Mudanças de Habilidades pelos Treinandos

Diante da falta de recursos de medida mais complexos e geralmente da falta de tempo para produzi-los, trata-se de pesquisar junto aos treinandos e deles obter as suas impressões e indicadores de mudanças em suas habilidades. A prática de muitos gestores de T&D tem mostrado que é uma boa alternativa, efetivamente muitíssimo melhor do que nada fazer.

- **Forma de aplicação:** nada difícil, porém fonte riquíssima para obtenção de informações e dados que sinalizem não só o aprendizado, como também os resultados (o que aconteceu em seguida o treinamento, por causa do aprendizado e, vale dizer, da mudança de comportamentos).

Nesse caso, o gestor de T&D deve organizar uma reunião com os treinandos, se, eventualmente, não tiver condições para entrevistar-se com cada um em particular, como seria desejável, e, nessa oportunidade, deles obter seus relatos de experiências pós-treinamento, sempre cuidando em identificar aquelas experiências que possam vir a ser creditadas ao treinamento em si. Num par de horas, se tanto, o gestor de T&D poderá obter muitas informações que, consolidadas, produzirão um relatório substancial a respeito do treinamento efetuado, o que nele foi aprendido e como contribuiu para as melhorias no posto de trabalho dos treinandos.

- **Resultados:** por meio do emprego desta técnica, o gestor de T&D estará trabalhando em sintonia com o principal agente do processo de treinamento: o treinando. Ele, mais que qualquer outra pessoa na empresa, é quem melhor sabe o quanto e em que sentido ocorreram as melhorias em seus conhecimentos, como reflexo da ação de treinamento.
- **Restrições:** praticamente não existem restrições, a não ser que o próprio treinando não queira participar do processo.

QUESTIONÁRIO PADRONIZADO DE ATITUDES

Produzidos por universidades, centros de pesquisas, especialistas e copiosos no acervo da Psicologia Organizacional, permitem que sejam efetuadas medidas com razoável grau de precisão e de confiabilidade. Infelizmente no Brasil a sua produção e divulgação são obstadas pela pirataria (reprodução não autorizada, com flagrante violação de direitos autorais)

- **Forma de aplicação:** identificadas as atitudes cuja mudança foi objeto do programa de treinamento, cabe ao gestor de T&D pesquisar no mercado as fontes para fornecimento destes questionários. No Brasil, infelizmente, são poucas as fontes, e as que existem não têm um acervo variado como seria desejado. Já que escasseiam as fontes para o fornecimento destes instrumentos, recomenda-se ao gestor de T&D que procure organizar e dirigir reuniões com aqueles que participaram dos programas de treinamentos e deles obtenha, de viva voz, relatos e depoimentos sobre como se vêem após o treinamento.
- **Resultados:** fornece uma medida de aprendizagem confiável e com bom nível de facilidades de interpretação e análise, podendo, também, ser utilizada como um *feedback* para os treinandos, a título de reforço positivo das mudanças operadas em suas atitudes a partir do evento de treinamento.
- **Restrições:** além da falta de fornecedores de tais questionários, o gestor de T&D deverá vir a enfrentar a resistência e o ceticismo das pessoas de maneira geral. Por falta de conhecimento ou por causa da postura refratária pura e simples, as pessoas tendem a desconfiar de qualquer meio utilizado a título de medição de aspectos da sua individualidade.

QUESTIONÁRIO DE ATITUDES FEITOS SOB MEDIDA

Referem-se à mesma tecnologia do item anterior, porém construídos para atender situações **específicas**. Especialistas na temática do treinamento, considerando-se, entretanto, o seu custo de produção e as reservas de direitos autorais citados.

- **Forma de aplicação:** esta técnica apresenta as mesmas características da anterior em termos da sua aplicação. Reiterando: os questionários para avaliar as atitudes não se configuram como rótulos para as pessoas; apenas subsidiam as análises por parte dos especialistas em Desenvolvimento de Talentos Humanos e assim devem ser entendidos. Tomem-se, como exemplo, os instrumentos das provas situacionais, largamente utilizados nos processos de recrutamento e seleção. Elas, aplicadas corretamente, não rotulam os candidatos a emprego, embora possam impedir a continuidade no processo seletivo. Atitudes, enquanto uma predisposição a um dado comportamento ou um comportamento potencial como preferem alguns estudiosos, podem ser estudadas com base nas provas situacionais (também!).
O que estará, então, sendo avaliado pelo gestor de T&D no que tange aos resultados do treinamento realizado? Atitudes, enquanto uma predisposição para um comportamento! Se o treinamento realizado, no contexto gerencial, por exemplo, objetivou a criação ou o desenvolvimento de atitudes favoráveis para levar a uma mudança de comportamentos, podemos entender que o resultado deste treinamento é a mudança de atitudes. Lembre-se: primeiro mudam as atitudes para depois, e só depois, chegar à mudança de comportamentos.
- **Resultados:** são excelentes! Esta técnica atua no que existe de mais importante no processo de aprendizagem: a mudança das atitudes, vistas estas como patamar para a efetiva aprendizagem.
- **Restrições:** muitas. A principal delas é a falta de entidades ou empresas que se dediquem à pesquisa e geração de tecnologias dentro do ambiente de Gestão de Recursos Humanos no Brasil. Outra restrição é o alto custo de montagem, edição e reprodução de materiais dessa natureza.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Unidade de saúde que inicialmente cito como cenário não possui dotação orçamentária para estas ações instrucionais, tudo o que se realiza, conta com o comprometimento de seus profissionais. Sei que esta também é a realidade de tantas outras Unidades de Saúde do Município de São Paulo.

Aqui ao se pensar em treinamento espera-se que haja atualizações e melhorias nos processos de trabalho e protocolos de atendimento, treinamento para novos equipamentos e assimilação de novas tecnologias, melhorias do clima humano na organização, redução de custos (como perda de materiais), redução de acidentes e diminuição na rotação de pessoal através de ações que visem a valorização do profissional e a Qualidade de Vida no Trabalho.

Apesar de todas as dificuldades é sempre grande o número de eventos instrucionais que acontecem na cidade de São Paulo, contamos sempre com profissionais tecnicamente competentes da área da saúde ou da administração e muito comprometidos, porém, devido a nossa realidade de Instituição pública, a grande maioria dos profissionais são concursados e dificilmente chegam qualificados para exercerem funções na área de T&D. Daí é grande a falta de preparo, de conhecimento, de ferramentas, de tempo e planejamento para se exercer um plano instrucional como uma boa consultoria em T&D o faria.

Pensando nestas questões e vivendo esta realidade, surgiu meu interesse e necessidade em saber mais sobre avaliações de treinamento. Observando que não poderia padronizar as avaliações tendo em vista tantas peculiaridades de evento para evento, resolvi propor um fluxo de trabalho acerca deste assunto.

Já é pratica entre as área de Treinamento e Desenvolvimento da SMS-SP, a confecção de planejamentos instrucionais, e é comumente denominado entre estes profissionais de SMS-SP como PROJETO.

A questão é que pouco se vê em relação aos resultados apurados dos eventos pelos motivos já expostos.

PROPOSIÇÃO DE UM FLUXO

Então qual seria a ideia, qual seria esta proposta?

1º passo: Elaboração do plano instrucional ou PROJETO e 'contratação' da manutenção do evento após a realização do mesmo, junto aos gestores dos aprendizes.

2º passo: Elaboração dos instrumentais

- Avaliação de reação;
- Avaliação de aprendizagem (1º e 2º momento)
- Avaliação de mudança de comportamento (gestores – 2º momento)

Lembrando de escolher a técnica observando sempre os objetivos e o perfil de seus aprendizes, validando-o sempre junto à área técnica.

3º passo: Aplicação dos instrumentais

1º momento -

- Avaliação de reação: imediatamente após o evento
- Avaliação de aprendizagem: (pode ser) pré e pós-teste e/ou avaliação final de retenção de conteúdo
- Avaliação do evento por parte da equipe técnica e/ou organizadora

2º momento -

- Nova avaliação após 3 meses, utilizando o mesmo conteúdo da avaliação final (recomendado para cursos acima de 8 horas)
- Inserir a participação do gestor direto para avaliar se houve mudança de comportamento nos profissionais que participaram do evento instrucional.

4º passo: Tabulação de todas as informações e alimentação do banco de dados e gráficos com análises (se houver).

3º momento -

- Verificação dos resultados para saber se os objetivos foram atingidos e em caso negativo, corrigir e retomar os processos.
- *Feedback* individual aos treinandos.

5º passo: Elaboração de relatórios finais

4º momento -

- Divulgação dos resultados às áreas e/ou gestores responsáveis.

A exemplo da avaliação de reação, entendo que podemos padronizar a maneira de tabular, para comparar, os resultados das avaliações de aprendizagem, independente de seu conteúdo, com o seguinte método:

Como citado anteriormente uma avaliação de aprendizagem precisa revelar conceitos (A, B, C, D ou E) ou notas (1 a 10 ou 1 a 5) para quantificar o aprendizado do participante. Assim sendo, dividimos em escalas para 'enquadrar' os resultados. Como exemplo vamos adotar o conceito de avaliação entre 1 à 10 e dividi-las com a escala a seguir:

- Contar as avaliações que obtiveram notas entre 8 a 10 = ótimo
- Contar as avaliações que obtiveram notas entre 5 a 7 = bom
- Contar as avaliações que obtiveram notas entre 1 a 4 = regular

Transformar os resultados em porcentagem para facilitar as análises das avaliações nos dois momentos (imediate e após 3 meses). Veja o exemplo abaixo proposto.⁴

Treinamento sobre Sistematização da Enfermagem – SAE – 1ª turma

	1ª avaliação		2ª avaliação (após 3 meses)	
	Nº de instrumentais	Percentual	Nº de instrumentais	Percentual
Ótimo (notas de 8 a 10)	65	65%	60	60%
Bom (notas de 5 a 7)	20	20%	22	22%
Regular (notas de 1 a 4)	15	15%	13	13%
Total	100	100%	100	100%

Tabela 3: Exemplo de tabulação para comparação de resultados.

Se 60% ou mais dos instrumentais se mantiverem na escala de conceito 'ótimo': Requisita-se ações de manutenção e feedback positivo aos responsáveis pelo projeto de treinamento.

Se entre 40% à 59% dos instrumentais tiverem na escala de conceito 'ótimo': Requisita-se ações de manutenção e orientações específicas para aspectos de menor pontuação/ porcentagem identificados.

⁴ Tabela proposta pela autora deste trabalho.

Se apenas 39% ou menos dos instrumentais tiverem na escala de conceito 'ótimo': Requisita-se ações de ajustes e/ou reposicionamento do treinamento.

Este processo, apesar de trabalhoso é simples de se computar, facilitando comparações entre os diversos eventos e nos trazendo possibilidades de obter resultados dos nossos trabalhos.

No entanto o sucesso dele depende da adesão de todos, desde a equipe de T&D das Unidades, nossos gestores (mediatos e imediatos) e os treinandos. E sabemos que há sempre uma grande dificuldade na integração de todas as partes, porém não é impossível!

Cabe a cada Unidade desenvolver suas próprias ferramentas para avaliar o seu processo, e tornar este processo um fluxo a ser incorporado como uma rotina.

É importante ressaltar que a tecnologia se faz presente e é essencial para o controle de todas as etapas. É através dela que controlaremos quem são os participantes de cada curso, seus gestores diretos, sua 'pontuação' em cada fase das avaliações e etc.

Concluindo: procurei compilar informações essenciais e objetivas sobre avaliações de treinamento de alguns autores importantes da área de T&D, e em seguida deixo esta proposição de fluxo de trabalho para facilitar aos meus colegas de área, uma reflexão sobre o assunto. Espero que o trabalho apresentado possa ser um 'pontapé' inicial a um processo de trabalho para os profissionais que se iniciam, ou até mesmo já chegaram a tempos nesta área de T&D, mas não tinham subsídios sobre o que é, e/ou como podemos fazer uma avaliação de reação ou aprendizagem.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Borges-Andrade, Jairo Eduardo; Abbad, Gardênia da Silva; Mourão, Luciana [et al.]. *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006.

Cartoni, Daniela Maria. *Estratégias Instrucionais para o Desenvolvimento de Competências em Programas de Educação Corporativa*. São Paulo, 2011.
Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos11/41614462.pdf>>.
Acesso em: 02/03/2014 – 23h00.

Chiavenato, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

Maganha, Daniel. *Como avaliar uma ação de treinamento?* (parte I) para o site GS&MD - GOUVÊA DE SOUZA. São Paulo, 31 Jan. 2012.
Disponível em: <<http://www.gsmd.com.br/pt/artigos/gestao-de-talentos-em-foco/como-avaliar-uma-acao-de-treinamento-parte-i>>.
Acesso em: 14/09/2013 - 23h23.

Maganha, Daniel. *Como avaliar uma ação de treinamento?* (parte II) para o site GS&MD - GOUVÊA DE SOUZA. São Paulo, 07 fev. 2012.
Disponível em: <<http://www.gsmd.com.br/pt/artigos/gestao-de-talentos-em-foco/como-avaliar-uma-acao-de-treinamento-parte-ii>>.
Acesso em: 14/09/2013 - 23h30.

Milioni, Benedito. *Manual de Avaliação dos Resultados em Treinamento e Desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.