

## ESTUDO SOBRE APRENDIZADO EM TREINAMENTOS DE UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Luna Beatriz Menezes Ferreira de Souza, Marcos Azevedo Benac, Laura Marina Valencia Niño

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro / Instituto Multidisciplinar *Campus Nova Iguaçu* /  
Departamento de Administração e Turismo / Rio de Janeiro/RJ.

551

**Resumo:** Este documento apresenta um estudo sobre o grau de aprendizado em treinamentos que são realizados em uma empresa de tecnologia da informação. O estudo se desenvolveu em uma etapa de pesquisa composta por um questionário misto entre avaliação de reação e avaliação de aprendizado com os colaboradores que realizaram treinamentos no terceiro trimestre de 2017 na empresa de Tecnologia da Informação Alfa. Após a aplicação das pesquisas, os dados obtidos foram compilados, possibilitando a visualização dos níveis de reação e aprendizado nos treinamentos realizados. Mediante resultados, foi elaborado um plano de ação com intuito de aprimorar os critérios para realização de treinamentos na organização.

### Palavras-Chave:

Avaliação, Pessoas, Reação

### 1. Introdução

No contexto organizacional, as iniciativas de treinamento são baseadas em dois tipos de necessidade: a Técnica, que foca na execução de atividades operacionais específicas e a Comportamental, que desenvolve competências que auxiliam o desenvolvimento das atividades de forma mais eficaz. Neste cenário, entende-se como competência o tripé formado por Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, o “CHA”, de acordo com Durand (1998).

Ambas são benéficas tanto para o colaborador que, através da aquisição de novos conhecimentos, desenvolve suas competências; quanto para a organização, que, com um time de funcionários bem qualificado, alcança melhores resultados e, dessa forma, pode aumentar a vantagem competitiva.

Uma frase que regia o mundo dos treinamentos corporativos era “se treinarmos nossos colaboradores e eles nos abandonarem?”, porém, com o aumento da velocidade das transformações, essa retórica foi alterada para “e se não os treinarmos e eles continuarem conosco?”. Inclinando-se, então, a essa nova premissa, as empresas tem buscado um maior desenvolvimento de seus profissionais e o processo de capacitação se tornou um diferencial para clientes, colaboradores e fornecedores.

Qualidade e produtividade são itens desejados por todas as empresas; eles podem ser gerados com auxílio da motivação e da capacitação dos colaboradores, que facilitam uma melhora no desempenho e têm influência direta na satisfação do profissional. Para obter reconhecimento, as empresas têm investido cada vez mais em seus funcionários, definindo a capacitação como uma de suas estratégias na atração de uma análise mais seletiva em relação à concorrência.

Os treinamentos devem ser focados no desenvolvimento de alguma característica específica, que varia de acordo com o objetivo pelo qual o conhecimento está sendo buscado. Suas ações devem ser direcionadas para funções atuais, visando que o colaborador melhore o desempenho nas atribuições de seu cargo no período do treinamento e também para funções atreladas a cargos que o recurso pode ser considerado em um futuro próximo, de acordo com o plano de carreira.

No cenário corporativo, é necessário estar sempre pronto para competir. As competências precisam atualizar na mesma velocidade em que as transformações ocorrem e o conhecimento precisa de movimento constante, seja ele focado em atividades específicas ou no autodesenvolvimento. A busca por aprendizado está além do mundo corporativo e deve ser alcançada por profissionais que desejem melhorar suas habilidades.

Isso acontece, principalmente, se nos atentarmos ao conceito do momento que estamos vivendo, o Mundo Vuca, que foi um conceito criado no cenário militar, sob a ótica de oficiais em atividade e que, mais tarde, foi adaptado ao mundo dos negócios. As principais características desse momento são a volatilidade, a incerteza, a complexidade e a ambiguidade.

O departamento de Treinamento e Desenvolvimento ganha ênfase neste cenário, já que detém a função de trabalhar junto à gestão para identificar necessidades de treinamento de acordo com projetos específicos ou com o desenvolvimento de alguma competência fundamental e fornecer todo o apoio para alcançar o resultado esperado com a realização do treinamento. Battestin (2014), mestre em educação com MBA em Recursos Humanos, analisa que o profissional da área de Treinamento e Desenvolvimento tem assumido um destaque mais estratégico, já que suas ações direcionam a organização a atingir metas com fornecimento de conhecimentos, habilidades e atitudes através de programas de treinamentos.

Investimento em T&D faz parte de uma estratégia que pode assumir a posição de gerar uma maior visibilidade no mercado, pois a capacitação dos colaboradores está atrelada a vantagens estratégicas interna e externamente. Com esse foco, a empresa se torna atraente a todas as esferas tangentes ao mundo organizacional e conduz com mais facilidade a geração de resultados e lucro.

## 2. Treinamento

O treinamento tem como objetivo o desenvolvimento do profissional em sua organização, para que ele tenha um melhor desempenho das suas funções. De acordo com Chiavenato (1999, p. 294) “O treinamento é uma maneira eficaz de delegar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações”.

Para Minicucci (1995, p. 182) “O treinamento pode ser considerado um esforço planejado, organizado, especialmente projetado para auxiliar /os indivíduos a desenvolverem suas capacidades”. Dentre esses objetivos, há dois muito importantes: os que trazem a qualificação do profissional e a oportunidade de elevar os seus conhecimentos e de estarem sempre atualizados às inovações dentro das suas atividades. Os objetivos específicos devem ser realizados em treinamentos claros e definidos de acordo com um Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT).

Vale salientar que o objetivo do treinamento é alcançar o desempenho estabelecido pelas organizações para alcançarem seus objetivos.

## 2.1 Educação Corporativa

Um projeto de Educação Corporativa tem como alicerce a compreensão do verdadeiro valor de aprender e educar e do quanto estes dois atos estão conectados. No âmbito organizacional, ensinar significa possibilitar a prática educacional de fácil uso e acesso, intensificar a comunicação e a interação, ampliar e qualificar a rede de relacionamentos entre os públicos interno e externo; descobrir meios de estimular e qualificar a aprendizagem, colocando em prática ações gerenciais que motivem as pessoas a gerar, assimilar, comunicar e aplicar os conhecimentos adquiridos (EBOLI, 2004).

De acordo com Jeanne Meister (1999), a Educação Corporativa é um “guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias da organização” (p.35).

## 2.2 Andragogia X Pedagogia

Na década de 1970, Malcolm Knowles definiu o conceito de Andragogia como a arte ou ciência de orientar adultos a aprender. Em “conflito” à Pedagogia, que tem como referência a educação infantil, a Andragogia é o ato de ensinar adultos e tem como base um processo de educação que visa a compreensão do adulto em sala de aula em detrimento dos padrões apresentados pela Pedagogia. A Andragogia corresponde à ciência que analisa as melhores práticas de orientação de aprendizagem de adultos. É necessário considerar a experiência como a fonte mais robusta para a aprendizagem na vida adulta.

Os adultos são inclinados a aprender de acordo com a vivência de necessidades e interesses que a aprendizagem saciará na sua rotina, a aprendizagem tem como objetivo aquilo que é necessário à vida do aluno em sociedade, incluindo atividades que envolvem o cotidiano e que irão auxiliá-lo na condução de problemas, já que é focada na aprendizagem e não pura e simplesmente no ensino. Dessa forma, o aluno vira agente de sua própria aprendizagem, interagindo e tomando posse de conhecimentos que contribuem para sua autonomia.

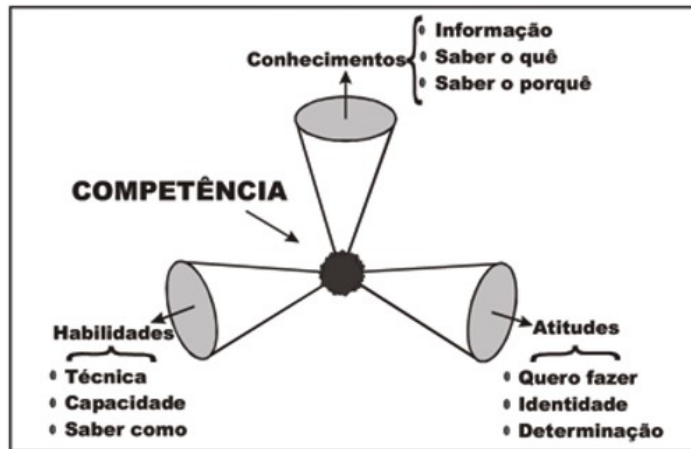
## 2.3 Conhecimentos, Habilidade e Atitudes – O “CHA” da Competência

Segundo Durand apud Wood Jr. (2002, p.58), o conceito de competência é baseado em uma tríade constituída por conhecimentos, habilidades e atitudes, abordando tanto as questões técnicas quanto atitudes relacionadas ao trabalho e à cognição.

No momento em que uma habilidade é exposta, partimos do pressuposto de que o indivíduo tenha conhecimento sobre técnicas e princípios específicos. Seguindo o mesmo princípio, um comportamento no trabalho tem necessidades que vão além de conhecimentos: as habilidades e atitudes apropriadas são estritamente fundamentais e a execução de uma competência consiste na utilização dessa tríade na execução das tarefas do trabalho.

Conhecimentos, habilidades e atitudes formam as competências e incluem o que o indivíduo absorveu durante a aprendizagem e o que aprenderá. A tríade das competências “CHA” se desdobra em “Conhecimento”, que pode ser traduzido como o “saber”, ter domínio sobre algum tema; “Habilidade”, que pode ser definida por “saber fazer”, é a forma de usar o conhecimento e transformá-lo em criatividade para resolver problemas reais e criar alternativas; e, por fim, a “Atitude”, que pode ser baseada no “saber fazer acontecer”, é a iniciativa para conseguir resultados, como identificar a probabilidade de algum problema acontecer e se antecipar a ele e às outras necessidades que podem surgir. É obter bons ou excelentes resultados do que foi feito com conhecimento e habilidade, em resumo, é agir com proatividade.

Figura 1- O CHA da Competência



Fonte: Durand (2000) apud BRANDÃO; GUIMARÃES, (2011, p. 10)

## 2.4 Os quatro (4) níveis de avaliação de Donald Kirkpatrick

Uma das metodologias de mensuração de aprendizagem mais famosas no mundo corporativo é a proposta por Donald Kirkpatrick, da Universidade de Wisconsin. Mesmo sendo uma metodologia antiga, os quatro (4) níveis de avaliação de Donald Kirkpatrick só passaram a ser valorizados pelas organizações bem mais tarde.

Quando um treinamento fornece conhecimentos, habilidades e atitudes corretas, através da maneira correta, com instrutores conduzindo o conhecimento da melhor forma, significa que ele atingiu o grau de excelência desejado, de maneira que as expectativas da empresa tenham sido superadas (KIRKPATRICK, 1998b, p. ix).

Donald Kirpatrick define os quatro níveis que considera como uma hierarquização necessária para a exata avaliação dos programas de treinamento. A base da mensuração é a Avaliação de Reação, porque avalia a experiência do aluno em sala de aula, é uma avaliação mais imediatista; em seguida, ele sugere a Avaliação de Aprendizado, que determina se houve melhora nas competências; em terceiro, ele define a necessidade de avaliar a transferência, para saber se o conhecimento está sendo utilizado na prática e, como último nível, ele indica a necessidade de medir os Resultados, a fim de identificar se os treinamentos geraram resultados para a companhia.

Desde que esse modelo foi estabelecido por Kirkpatrick, outros teóricos e até mesmo o próprio Kirkpatrick identificaram a possibilidade de um quinto nível de avaliação e o chamam de ROI (Retorno sobre o Investimento).

## 2.5 Net Promoter Score – NPS

De acordo com Reichheld (2006), a Net Promoter Score (NPS) é uma métrica com foco em medir a satisfação dos clientes com as organizações. Ainda de acordo com Reichheld (2006), os indicadores devem ser considerados da seguinte forma:

a) Clientes Detratores - Notas de 0-6: são os clientes totalmente insatisfeitos com a compra do produto ou serviço prestado pela empresa;

b) Clientes Neutros - Notas de 7-8: Só efetuam a compra quando realmente precisam, portanto não são clientes leais. Caso a empresa concorrente ofereça um produto em melhores condições/preço, ele opta pela empresa concorrente. Ele até pode indicar a empresa a um amigo, porém existem algumas ressalvas do tipo: “O e-commerce é bom, mas a entrega teve um atraso de três dias”;

c) Clientes Promotores - Notas de 9-10: São clientes que passaram a ter uma vida melhor após o relacionamento com a marca. Ficam extremamente felizes com a compra de produtos, são leais, oferecem feedbacks positivos e ajudam no crescimento e no aumento do faturamento da empresa.

## 3. Material e Métodos

O presente estudo trata-se de uma pesquisa exploratória de caráter quantitativo. O público-alvo foram os colaboradores de uma empresa de tecnologia da informação, localizada no Sudeste brasileiro. Foram abordadas 38 pessoas que realizaram treinamento no terceiro trimestre de 2017. Os dados foram levantados por meio de um questionário composto por 19 questões subdivididas em 3 grupos, sendo 6 questões referentes aos dados de informações sobre o treinamento, a instituição e o colaborador (3 discursivas e 3 múltiplas escolhas) e 13

afirmativas, sendo 8 referentes à avaliação de reação e 5 referentes à avaliação de aprendizado, de acordo com o que foi definido por Kirkpatrick (1996).

#### 4. Resultados e discussões

558

As questões foram estruturadas visando coletar dados relacionados à percepção dos alunos em relação à estrutura física, logística e a outros aspectos como equipamentos, metodologia utilizada, material didático, conhecimentos do instrutor e a forma que ele conduziu o processo de aprendizagem.

Donald Kirkpatrick (apud Chiavenato, 2010, p. 382-384) definem avaliação de reação da seguinte forma: “Reação, que mede a satisfação dos participantes quanto a experiência do treinamento (p.382)

De acordo com isso, foi feita uma média aritmética com os indicadores das seis questões sobre avaliação de reação (Metodologia, Troca de Experiências, Instrutor, Material Didático, Escopo e Estrutura Física), e o resultado alcançado foi 4,61 do total de 5 pontos possíveis. Essa pontuação indica que os alunos tiveram uma boa experiência em sala de aula.

Tratando-se da Avaliação de Aprendizado, Donald Kirkpatrick define que seu resultado deve ser utilizado para identificar o grau de absorção dos alunos em relação ao que foi aprendido. Para isso, foi realizada uma média aritmética nos dados de Avaliação de Aprendizado (Conhecimento Após o Treinamento, Conteúdo e Profundidade) e o resultado atingido foi 4,61, o que indica que os alunos tiveram uma boa absorção no tema abordado em sala de aula.

Ao cruzar os dados da Avaliação de Reação e de Aprendizado, é possível identificar a proximidade entre o valor atingido entre as duas e, partindo daí, podemos entender que a experiência em sala de aula está diretamente relacionada à absorção de conteúdo.

Além disso, foi feita uma diferença entre o “conhecimento antes do treinamento” e o “conhecimento após o treinamento”, para identificar o quanto houve de

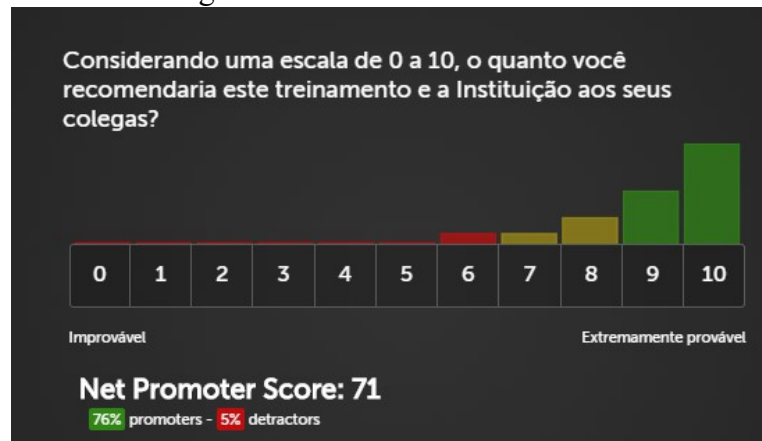


aumento no conhecimento e o resultado representou que houve 87% de melhoria no conhecimento; e, por final, foi feita uma das pergunta sobre o quanto o aluno se sentia confortável em replicar esse conhecimento entre seus colegas que demonstrou que 84% disse que multiplicaria o conteúdo confortavelmente, também indicando que a absorção de conteúdo foi alta.

559

Através das informações coletadas conforme o gráfico abaixo, podemos afirmar, de acordo com os estudos de Reichheld (2006), que 76% dos colaboradores recomendam as instituições onde realizaram treinamentos.

Figura 2 – Escala da *Net Promoter Score*.



Fonte: Plataforma de coleta de dados getfeedback.

## 5. Considerações finais

Baseando-se nos estudos e dados levantados, é possível identificar que as iniciativas de treinamento fazem parte de um universo detalhista, que vai muito além da escolha de uma instituição de ensino renomada e de tecnologia avançada e, por isso, devem ser conduzidas com atenção a todos os fatores que podem influenciar o processo de aprendizagem, que vão desde uma boa estrutura física chegando à parte da andragogia e aplicabilidade do conteúdo absorvido na rotina de trabalho.

Com isso, a criação de um portfólio com instituições recomendadas de acordo com a avaliação dos próprios alunos que realizaram treinamentos nela, possibilita uma escolha muito

mais assertiva para que a experiência em sala de aula contribua para que o conteúdo, que é o foco de todo treinamento, seja absorvido da maneira que se espera para aplicação na rotina organizacional.

Além dos dados observados, o papel do líder é fundamental para o acompanhamento da aplicação do conhecimento e na observação de quais competências foram desenvolvidas, já que ele pode conduzir a aplicabilidade do conteúdo aprendido e identificar o quanto ele está sendo útil na experiência do colaborador quando desempenha suas funções.

A evolução humana só é possível graças a inquietação dos indivíduos em busca de conhecimento; é como se a necessidade de aprender fosse um motor de empoderamento para a sociedade se desenvolver e alcançar seus objetivos. No que tange à ascensão social, a educação continua sendo, em muitos casos, a única possibilidade para muitos indivíduos conseguirem melhores condições de vida.

Dentro deste cenário, os treinamentos podem ser considerados um tipo de alicerce estruturado para facilitar que a sociedade continue evoluindo; já que fazem parte de um processo que conta com milhares de estudiosos pelo mundo que conseguem identificar oportunidades de melhoria nos métodos de aprendizagem e criar teorias e processos de aprendizado cada vez mais maduros e de acordo com as necessidades dos dias de hoje.

De acordo com isso, o mundo corporativo passa a exercer um papel protagonista na educação, já que as empresas têm como premissa para contratação escolher os profissionais mais bem qualificados por entenderem que as chances de uma organização alcançar resultados com eles são muito maiores e, sob uma perspectiva de competitividade, as empresas passam a investir em seus talentos para que eles não fiquem obsoletos e continuem ajudando a organização a alcançar os resultados desejados.

Sendo assim, este trabalho possibilitou a análise de indicadores que servem como base para comprovar que a experiência que o aluno tem em sala de aula, combinado com todas as variáveis desse aprendizado, são fundamentais para a aplicabilidade do conhecimento em curto prazo e, conseqüentemente, para o desenvolvimento humano.



XXIII CONAD – Congresso Nacional de Administração  
“Administração no Brasil: Uma Agenda para o Futuro”  
ISBN 978-85-5806-003-5

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos** – Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1998.

EBOLI, M. “**Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades**”, Revista Gente. São Paulo, 2004.

DURAND, T. **Forms of incompetence**. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT, 4., 1998, Oslo. Proceedings... Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

KIRKPATRICK, Donald L., **Evaluating Training Programs – The four levels**. Berrett-Koehler Publishers, Inc. 1994

REICHHELD, Fred. **A Pergunta Definitiva: Você nos Recomendaria a um amigo?** Rio de Janeiro: Elsevier, 3ª edição, 2006, 283 p.