



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**FAGNER ROGER DOS SANTOS**

**GESTÃO DE RISCOS E UMA ANÁLISE DOS RESULTADOS DOS PROGRAMAS  
DE TREINAMENTO EM UMA INSTITUIÇÃO DE SERGIPE**

**SÃO CRISTÓVÃO  
FEVEREIRO/2021**

**FAGNER ROGER DOS SANTOS**

**GESTÃO DE RISCOS E UMA ANÁLISE DOS RESULTADOS DOS PROGRAMAS  
DE TREINAMENTO EM UMA INSTITUIÇÃO DE SERGIPE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe, Campus de São Cristóvão, Sergipe. em cumprimento às normas de TCC, regulamentadas pela Resolução nº 069/2012/CONEPÉ como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Me. Adrienne Garcia Corrêa Silva

Coorientadora: Prof.<sup>a</sup> Me. Xênia L'amour Campos Oliveira

Área: Gestão de Pessoas

**SÃO CRISTÓVÃO, SE**

**2020/1**

**FAGNER ROGER DOS SANTOS**

**GESTÃO DE RISCOS E UMA ANÁLISE DOS RESULTADOS DOS PROGRAMAS  
DE TREINAMENTO EM UMA INSTITUIÇÃO DE SERGIPE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe, Campus de São Cristóvão, Sergipe. em cumprimento às normas de TCC, regulamentadas pela Resolução nº 069/2012/CONEPE como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2021.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Me. Adrienne Garcia Corrêa Silva  
Orientadora

---

Prof.<sup>a</sup> Me. Xênia L'amour Campos Oliveira  
Coorientadora

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Thais Ettinger Oliveira Salgado

---

Prof. Me. Joenison Batista da Silva

## RESUMO

Gerenciar riscos tem se tornado fundamental para as organizações que desejam alcançar seus objetivos estratégicos e garantir a perenidade do seu negócio; isto se justifica principalmente pela busca constante no aumento dos controles internos dentro das instituições. Além disso, um grande paradigma enfrentado pelas organizações está na dificuldade em realizar treinamentos que facilitem a adaptação, flexibilidade e resultados positivos em seus processos corporativos. Neste sentido, considerada uma das ferramentas da Gestão de Pessoas, o Treinamento e Desenvolvimento (T&D) é uma prática fundamental para obtenção de resultados efetivos dentro de qualquer instituição, o que mostra a real necessidade de aprofundamento na busca de modelos adequados de avaliação e aplicação em T&D. O objetivo deste estudo é analisar os resultados e a influência da aplicação de treinamentos no processo de gestão de riscos em uma instituição no estado de Sergipe. A coleta de dados para o presente estudo possui natureza mista, aliada à pesquisa descritiva com perspectiva temporal transversal. Para a coleta de dados foi realizado o estudo qualitativo básico através de entrevistas semiestruturadas, junto à estratégia Survey com aplicação de questionários aos colaboradores da instituição estudada. Dentre os principais achados foi possível observar que o investimento em T&D sobre os colaboradores contribuiu para o aprendizado sobre o tema proposto, além de possibilitar o desenvolvimento por parte dos entrevistados para surgimento novos comportamentos e habilidades antes inexistentes. Observou-se ainda que o investimento em programas de treinamento dentro da instituição contribuiu para a elevação dos níveis de transferência e qualidade do processo, corroborando para estudos identificados na literatura sobre a contribuições positivas a respeito dos programas de treinamento no ambiente institucional.

**Palavras Chave:** Treinamento e Desenvolvimento. T&D. Gestão de Riscos. Gestão de Pessoas.

## ABSTRACT

Managing risks has become essential for organizations that wish to achieve their strategic objectives and ensure the continuity of their business; this is mainly justified by the constant search for increased internal controls within the institutions. In addition, a major paradigm faced by organizations is the difficulty in conducting training that facilitates adaptation, flexibility and positive results in their corporate processes. In this sense, considered one of the tools of People Management, Training and Development (T&D) is a fundamental practice for obtaining effective results within any institution, which shows the real need for further research in the search for adequate models of evaluation and application in T&D. The objective of this study is to analyze the results and the influence of the application of training in the risk management process in an institution in the state of Sergipe. The data collection for the present study has a mixed nature, combined with descriptive research with a transversal temporal perspective. For data collection, a basic qualitative study was carried out through semi-structured interviews, together with the Survey strategy, with the application of questionnaires to the employees of the studied institution. Among the main findings, it was possible to observe that the investment in T&D on employees contributed to the learning about the proposed theme, in addition to enabling the development by the interviewees to emerge new behaviors and skills that did not exist before. It is also observed that the investment in training programs within the institution contributed to the increase in transfer levels and quality of the process, corroborating to studies identified in the literature on the positive contributions regarding training programs in the institutional environment.

**Keywords:** T&D; Risk management; People management; Training and development.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Os quatro níveis de avaliação de treinamento de Kirkpatrick.....	28
<b>Quadro 2</b> - Fatores de avaliação da reação.....	29
<b>Quadro 3</b> - Definição do universo e amostra da pesquisa.....	38
<b>Quadro 4</b> – Categorias e elementos de análise.....	38
<b>Quadro 5</b> - Protocolo de Pesquisa.....	41
<b>Quadro 6</b> - Categorização dos entrevistados.....	42

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Perfil de cargos dos respondentes.....	43
<b>Gráfico 2.</b> Tempo de trabalho do respondente na instituição.....	44
<b>Gráfico 3.</b> Reação: Como você avalia os assuntos abordados no treinamento?..	46
<b>Gráfico 4.</b> Reação: Como você avalia os líderes do treinamento?.....	48
<b>Gráfico 5.</b> Reação: Como você a programação do treinamento?.....	49
<b>Gráfico 6.</b> Reação: O que teria melhorado o programa de treinamento?.....	50
<b>Gráfico 7.</b> Aprendizagem: Como você considera seu conhecimento e habilidade no processo antes do treinamento?.....	52
<b>Gráfico 8.</b> Aprendizagem: Com relação ao controle de risco em sua área, qual descrição melhor caracteriza o controle dos riscos após o treinamento?.....	54
<b>Gráfico 9.</b> Aprendizagem: Você se sente preparado para transferir conhecimento sobre a gestão de riscos para outro colega de trabalho?.....	56
<b>Gráfico 10.</b> Comportamento: Como você caracteriza seu comportamento e atitudes ao após o treinamento em gestão de riscos?.....	59
<b>Gráfico 11.</b> Comportamento: Após a participação do programa de treinamento, como você classifica seu comportamento em suas atividades de rotina?.....	60
<b>Gráfico 12.</b> Resultados: Análise dos resultados de Treinamento.....	62

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>1.1 Problema da pesquisa</b> .....	11
<b>1.2 Objetivos</b> .....	11
1.2.1 Objetivo Geral .....	11
1.2.2 Objetivos específicos .....	11
<b>1.3 Justificativa</b> .....	11
<b>1.4 Organização do projeto</b> .....	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1 Treinamento e Desenvolvimento (T&amp;D)</b> .....	15
2.1.1 Definições de Treinamento e Desenvolvimento .....	15
2.1.2 Contexto Histórico da área de T&D .....	18
2.1.3 Avanços da área de T&D na Gestão de Pessoas .....	19
2.1.4 Análise de eficácia das ações de T&D .....	21
2.1.5 T&D no processo de implantação da Gestão de Riscos .....	24
<b>2.2 O Modelo de Kirkpatrick como método de Avaliação dos Resultados de Treinamento</b> .....	26
2.2.1 Reação .....	28
2.2.2 Aprendizado .....	29
2.2.3 Comportamento (Transferência) .....	30
2.2.4 Resultados .....	31
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>33</b>
<b>3.1 Questões norteadoras</b> .....	33
<b>3.2 Caracterização da Pesquisa</b> .....	33
<b>3.3 Objeto de Estudo e Delimitação do Caso</b> .....	35
<b>3.4 Métodos e Instrumento de Coleta de Dados</b> .....	36
<b>3.5 População e amostra</b> .....	37
<b>3.6 Procedimento de Tratamento e Análise dos Dados</b> .....	39
<b>3.7 Limitações de Pesquisa</b> .....	40

3.8 Protocolo de Pesquisa .....	41
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS .....</b>	<b>41</b>
4.1 Descrição da Instituição .....	42
4.2 Perfil dos entrevistados .....	42
4.3 Avaliação dos níveis de reação de treinamento.....	44
4.3.1 Reação sobre os assuntos abordados no treinamento.....	45
4.3.2 Reação sobre os líderes instrutores do treinamento.....	47
4.3.3 Reação sobre a programação do treinamento.....	48
4.3.4 Avaliando pontos de melhoria para o programa de treinamento .....	49
4.4 Avaliação dos níveis de Aprendizagem de treinamento .....	51
4.4.1 Avaliando o conhecimento antes do treinamento .....	51
4.4.2 Avaliando o conhecimento depois do treinamento .....	53
4.5 Avaliação dos níveis de comportamento do treinamento .....	58
4.6 Avaliação do resultados de treinamento .....	60
4.7 Respostas às proposições.....	63
<b>5 CONCLUSÕES .....</b>	<b>65</b>
5.1 Recomendações para pesquisas futuras .....	68
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>69</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA .....</b>	<b>74</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA .....</b>	<b>76</b>
<b>APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>78</b>
<b>APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO 02 ..</b>	<b>79</b>
<b>APÊNDICE E - CRONOGRAMA .....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Gerenciar riscos no contexto organizacional e controlá-los é considerada uma prática estratégica dentro das organizações. No entanto, o processo de gestão de riscos em organizações administrativas do Brasil ainda é recente como na gestão pública, ou mesmo em instituições privadas que administram recursos públicos de forma indireta (SOUZA *et al.*, 2020). O que evidencia a necessidade de empresas brasileiras visualizarem os benefícios quanto à implantação deste processo em suas atividades.

Além disso, o ato de se gerenciar riscos e controlá-los pode subsidiar para as organizações eficiência competitiva no mercado na preparação de possíveis eventos que podem afetar o negócio. Melo e Lima (2019) sugerem que o aumento das empresas no Brasil em busca de melhores ferramentas de controle se dá pela necessidade de organizações buscarem vantagens na execução das suas atividades, garantindo segurança e facilidade no andamento dos seus processos.

Isso se reforça, ao passo que cada vez mais no contexto empresarial surgem novos processos ou políticas internas em função de melhorias ou inovações. Neste sentido, investir em ações de melhorias internas como as de treinamento, pode facilitar ainda mais a implantação de novos processos, onde são reduzidos os custos de contratação de novas pessoas e os profissionais internos são valorizados com tal investimento (WANZELER *et al.*, 2018).

Ao passo que, o desafio de uma organização em implantar o processo de Gestão de Riscos não está em sua estrutura em si, mas sim no comprometimento das pessoas. A necessidade de se gerenciar riscos, apesar de não ser um tema recente, tem deixado o desafio para as empresas sobre como se implantar a cultura para gerenciamento de riscos e obter resultados (Tribunal de Contas da União - TCU, 2018a).

É por isso que, mudar a cultura das pessoas e torná-las capazes para desempenhar suas atividades de acordo com os objetivos da organização requer a implementação de esforços internos. Criar determinada cultura requer comunicação entre as pessoas no trabalho em todos os seus contextos, direcionando e

organizando o comportamento dos indivíduos em suas atividades (FERNANDES *et al.*, 2019).

Gerenciar pessoas e torná-las competentes na execução de novas atividades tem se tornado um desafio para as organizações. Dias e Guimarães (2016) citam a importância de como o desenvolvimento e a adaptação das pessoas através de ações que qualifiquem o profissional podem ser um fator decisivo para o desenvolvimento de novas competências em uma empresa.

Além disso, investimentos em Treinamento e Desenvolvimento (T&D) podem subsidiar melhorias para as empresas, e conseqüentemente fornecer resultados positivos na execução das atividades. O estudo de Menegon e Zambarda (2019) sugerem que profissionais preparados e qualificados na execução de seus processos contribuem para a obtenção de resultados positivos das organizações, com a inerente qualidade dos produtos e serviços gerados.

Neste sentido, avaliar a efetividade das ações de treinamento e desenvolvimento pode desencadear em um conjunto de dados importantes no desenvolvimento de uma organização. Coelho e Abbad (2010) afirmam a possibilidade de avaliação dos resultados de T&D e sua real efetividade em níveis reação, compartilhamento do conhecimento, suporte de aprendizado e impacto do treinamento recebido nas atividades.

No entanto, torna-se necessário a consideração de alguns fatores para que as ações de treinamento e desenvolvimento sejam efetivas. Para Mourão, Abbad e Zerbini (2013) as ações de T&D necessitam de atenção sobre suas possíveis variáveis como a escolha da ementa do treinamento, comunicação dos resultados de treinamento, além do suporte da alta administração em todo o processo.

Assim, com base nos estudos apresentados previamente surgem algumas perguntas acerca dos resultados de treinamentos em uma organização: Quais os resultados poderão ser identificados sobre as ações T&D dentro da organização na busca da efetividade em seus processos? Quais são as competências e motivações dos colaboradores para controle dos riscos em seus processos após a realização dos treinamentos? Quais os resultados e influências dos treinamentos em gestão de riscos na organização estudada?

## 1.1 Problema da pesquisa

Diante desses questionamentos, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: **quais resultados e influências de programas de treinamento no processo de gestão de riscos em uma instituição no estado de Sergipe?**

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo deste estudo é analisar os resultados e a influência da aplicação de treinamentos no processo de gestão de riscos em uma instituição no estado de Sergipe.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Por meio dos objetivos específicos, a presente pesquisa buscará:

- Analisar os resultados identificados a respeito da eficácia dos treinamentos realizados na instituição;
- Identificar a competência e motivação dos colaboradores após a participação dos treinamentos para controle dos riscos em seus processos;
- Avaliar os resultados e influências dos treinamentos sobre a instituição com os instrutores envolvidos nos programas de T&D.

## 1.3 Justificativa

A escolha do pesquisador na área de gestão de pessoas, com foco em treinamento e desenvolvimento, se dá pela vivência e participação recente da implantação da ferramenta de gestão de riscos através de programas de treinamentos na instituição em que trabalha.

Neste sentido, considerando a necessidade da instituição em atender às diretrizes e legislações emanadas por órgãos fiscalizadores como TCU, além da busca no atingimento de seus objetivos estratégicos, a organização estudada

realizou investimentos em capacitação para nove colaboradores sobre o tema de gestão de riscos, onde posteriormente o grupo multiplicou todo o conhecimento adquirido em programas de treinamentos internos. Leandro e Branco (2011) reforçam em seu estudo a necessidade de que qualquer programa de treinamento precisa estar integrado e alinhado aos objetivos estratégicos da organização para maximização dos resultados.

Outro ponto a ser destacado está na necessidade da instituição em implantar um efetivo processo de gestão de riscos alinhado aos objetivos estratégicos, e a criação do programa de treinamento foi uma das ações adotadas. O estudo de Fernandes *et al.* (2017) abordam como ações de T&D proporcionam de forma sistêmica conhecimento para as pessoas alinhadas aos objetivos estratégicos.

No que compete a necessidade de implantação da gestão de riscos, o TCU (2018b) sugere que gerenciar riscos auxilia na prevenção de perdas e no gerenciamento de incidentes, além de subsidiar informações para a tomada de decisão agregando valor e desempenho na realização dos objetivos. Ao passo que, o presente trabalho irá avaliar os resultados, verificar se de fato as pessoas aprenderam com as ações de treinamento e estão controlando os riscos existentes em seus processos.

Além disso, o estabelecimento de objetivos estratégicos aplicados por órgãos fiscalizadores como o Tribunal de Contas da União incentiva práticas de gerenciamento de riscos desde o ano de 2011 (TCU, 2018b). As entidades paraestatais que atuam e colaboram de alguma forma indireta para o estado e sociedade são obrigadas a prestar contas dos seus recursos através de práticas de governança e controles internos eficientes (CARVALHO, 2018).

Neste sentido, ao se discutir sobre a necessidade do processo de gestão de riscos obter resultados efetivos em tais instituições, observa-se a necessidade de um estudo aprofundado com avaliação sobre a influência das atividades de treinamento, desenvolvimento e educação para alcance dos resultados, uma vez que o investimento na capacitação de colaboradores traz benefícios às organizações (BALDAM *et al.*, 2018).

Tendo em vista a busca de resultados sobre a efetividade das ações de T&D, este estudo poderá fornecer informações sobre a relevância desta área na gestão de pessoas na estruturação de processos para as organizações, bem como

contribuir com a literatura ao explorar métodos de avaliação de resultados de treinamento que serão discutidos nos próximos capítulos.

#### **1.4 Organização da monografia**

A estrutura do presente trabalho tem como início a introdução referenciado no capítulo 1, com seus respectivos subtópicos, divididos entre 1.1 problema da pesquisa, 1.2 objetivos e justificativa do trabalho. A fundamentação teórica se encontra no capítulo 2 classificado pela fundamentação teórica. O capítulo 3 apresenta-se pelos procedimentos metodológicos, seguidamente pelo capítulo 4 com a análise e discussão dos dados, finalizando pelo capítulo 5 apresentando as conclusões do trabalho.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentada uma reflexão sobre os principais conceitos, além de comentários de diversos autores a respeito da área de Treinamento e Desenvolvimento e Gestão de Riscos.

A fundamentação teórica está dividida no tópico (2.1) referenciado em Treinamento e Desenvolvimento. Em seguida são apresentados seis subtópicos: (2.1.1) Definições de Treinamento e Desenvolvimento; (2.1.2) Contexto Histórico da área de T&D; (2.1.3) Avanços da área de T&D na Gestão de Pessoas; (2.1.4) Análise de Eficácia das Ações de T&D; (2.1.5) T&D no processo de Implantação da Gestão de Riscos; (2.2) O Modelo de Kirkpatrick como método de Avaliação dos Resultados de Treinamento.

Dentre as principais discussões serão retratadas neste capítulo a percepção sobre como as organizações estão visualizando as ferramentas de treinamento e desenvolvimento no mundo corporativo, quais as suas principais vantagens para atendimento às necessidades do mercado e o porquê de se investir na área de T&D ter tomado força no contexto atual das organizações. As definições de treinamento e desenvolvimento são apresentadas sob a discussão de diversos autores, e suas principais peculiaridades no que compete aos objetivos que uma organização se pretende ao investir em T&D.

Em seguida, a fundamentação teórica se sustenta através do contexto histórico da área de T&D reforçando o entendimento sobre como esta área tem tomado espaço e se desenvolvido na gestão de pessoas, tornando-se relevante nas estratégias organizacionais. Outro fator importante e crucial a ser envolvido está na necessidade de se analisar a efetividade dos treinamentos dentro das organizações.

Como as pessoas se comportam após receberem investimento em treinamento em novos processos? Será que programas de treinamento pode influenciar positivamente as pessoas a executarem seus trabalhos da melhor forma? Ou mesmo, será que os resultados de treinamento atenderam às expectativas de retorno esperado pela organização? Essas são perguntas que

serão respondidas através da discussão e análise sobre o tema sob ângulo de diversos autores apresentados neste trabalho.

## **2.1 Treinamento e Desenvolvimento (T&D)**

As sociedades e o mundo corporativo têm vivenciado constantes mudanças influenciadas pela globalização. Para acompanhar tais eventos e manter o diferencial competitivo, além de atender as necessidades do mercado, torna-se fundamental a contínua aquisição de competências de acordo com suas respectivas demandas de trabalho (ABBAD; ZERBINI, 2010).

Isso se reforça ao passo que, cada vez mais organizações invistam em programas de treinamento e desenvolvimento para seus funcionários em busca de resultados. Silva e Trevisol (2019) abordam as vantagens das aplicações de T&D nas organizações como uma oportunidade de elevação da qualidade dos processos internos e a possibilidade do aumento da produtividade das pessoas.

É na busca do seu diferencial competitivo frente às diversas opções de mercado, que as organizações têm buscado ainda mais o aumento de seus investimentos em treinamento e capacitação como forma de se prepararem para o futuro (MOURÃO; MARINS, 2010). Neste contexto, observa-se o quanto o mundo corporativo tem buscado conhecimento e melhorias de suas atividades com apoio das ações de T&D.

O aumento da competitividade do mercado influencia as organizações na busca de melhorias do seu capital humano, tornando-as competentes em suas atividades. É estratégia das organizações buscarem vantagem competitiva melhorando as pessoas através de um planejamento sistemático das ações de T&D (COELHO; ABBAD, 2010). Isso reforça a importância das ações de Treinamento e Desenvolvimento como ferramentas da gestão de pessoas.

### **2.1.1 Definições de Treinamento e Desenvolvimento**

Ao se analisar as diversas nomenclaturas classificadas na gestão de pessoas para a área de T&D ao longo do tempo, observa-se que todas possuem o mesmo objetivo: tornar as pessoas capazes de trazerem melhores resultados para as

organizações. Isso se reforça através da abordagem de Hourneaux; Eboli, (2009, p.1) abaixo:

Independentemente do nome que venha a ter, Educação Corporativa, Universidade Corporativa Treinamento & Desenvolvimento, as atividades de formação e desenvolvimento das competências das pessoas nas organizações têm um histórico de décadas [...] Apesar das diferenças na nomenclatura e nas metodologias, em uma perspectiva mais prática, as pessoas vêm sendo treinadas para fazerem melhor suas tarefas.

As ações de determinada organização que buscam o desenvolvimento de pessoas para a construção de suas competências e habilidades estão associadas diretamente à área de T&D. Segundo Rumke *et al.* (2016), o T&D se caracteriza por um conjunto de ferramentas aplicadas por diversas organizações no gerenciamento de pessoas, identificando melhorias do conhecimento profissional de seus funcionários aliados à qualidade do produto ou serviço oferecido.

As palavras treinamento e desenvolvimento se diferenciam por meio de suas características de temporalidade. Observa-se que o treinamento pode auxiliar positivamente na correção ou manutenção de competências em determinadas atividades orientadas para o presente. O treinamento está associado a um processo de entendimento a curto prazo, com objetivo de reciclagem do que chamamos de conhecimento, habilidades e atitudes (XAVIER, 2006).

Já as ações de desenvolvimento objetivam a busca da efetividade dos resultados orientados para o futuro. O desenvolvimento desencadeia um conjunto de ações aprofundadas na busca de melhores interpretações das informações adquiridas visando cargos e competências que poderão ser adquiridas (MIKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Além disso, as organizações que investem nas ações de treinamento visam exclusivamente tornar a pessoa capaz de desempenhar no agora suas atividades a que foram direcionadas. Silva e Trevisol (2019) reforçam o principal objetivo das empresas em suas aplicações de treinamento sobre as pessoas, onde o foco está na aplicação de melhorias e habilidades dos indivíduos em seus postos de trabalho e suas atividades a que desempenham no dia a dia.

Outros autores reforçam sobre como a área de T&D objetiva principalmente desenvolver as pessoas em sua formação profissional. Wanzeler *et al.* (2018) abordam o T&D como parte da estrutura de recursos humanos que estimula aos indivíduos a despertarem novas habilidades antes não exploradas, e que sob estímulo podem ser aproveitadas pelas organizações.

Além disso, o estudo de Coelho e Abbad (2010) já configuram as ações de treinamento e desenvolvimento como uma ferramenta facilitadora no processo de redução de problemas, melhorando as habilidades e conseqüentemente o desempenho das pessoas quando planejados dentro das organizações. Ao passo que as ações de treinamento possibilitam às pessoas desenvolverem-se profissionalmente em suas competências.

No entanto, torna-se desafiador para organizações estruturarem ações de desenvolvimento em um mercado de constantes mudanças. Tais desafios podem ser contornados através de políticas e ações orientadas para a criação de condições onde as pessoas sejam competentes para assumir responsabilidades e atribuições complexas no futuro (DUTRA, 2006).

É neste sentido que surge para a gestão das organizações a oportunidade de planejamento de programas de treinamento que direcionem as pessoas ao aprendizado, o que pode influenciar no desempenho de colaboradores nas empresas e torná-las aptas para o bom desenvolvimento das atividades (CARVALHO; MOURÃO, 2014). Dessa forma, é possível entender como a área de T&D possui um importante papel no estímulo à aprendizagem tornando pessoas competentes para o desempenho de suas atividades.

Assim, as ações de treinamento e desenvolvimento quando incorporadas dentro de uma organização poderão influenciar em novas atitudes, comportamentos e conhecimentos dos indivíduos (REZENDE *et al.*, 2012). Tais mudanças de comportamentos e mentalidade podem inferir nos resultados de efetividade de um processo dentro de uma empresa.

Todavia, o processo de treinamento e desenvolvimento é permanente e contínuo durante a existência de determinada atividade exercida, o que estimula às

organizações a buscarem melhorias contínuas sobre as ações de T&D para estímulo de resultados efetivos de treinamento (BARATTOLI; MULLER, 2016).

### 2.1.2 Contexto Histórico da área de T&D

Ao se analisar o contexto histórico, desde o surgimento da sociedade, o homem tem desenvolvido técnicas de treinamento e habilidades para a sua sobrevivência. O surgimento da era industrial aliada à produção em série já sinalizava a caracterização das necessidades de ações de treinamento e desenvolvimento. Heichel e Malvezzi (2008) sugerem que no século XVIII era possível identificar a necessidade de investimentos em treinamentos e capacitações por ausências de competências de trabalhadores em seus ambientes de operação.

No entanto, é possível observar que ainda assim as organizações apresentavam visão limitada sobre o desenvolvimento de habilidades através das ações de T&D. Apesar do foco na eficiência, a visão taylorista ainda transparecia a ideia de que apenas a reprodução do conhecimento e as rotinas de repetição eram suficientes para obtenção de bons resultados de desempenho organizacional (EBOLI, 2004).

Aos passos do desenvolvimento do mundo corporativo no século XVIII e a crescente demanda de trabalhos por especialização, surgem as primeiras escolas profissionalizantes como aporte das ações de T&D (HEICHEL; MALVEZZI, 2008). Tais eventos desempenharam um papel promissor para o desenvolvimento da área na gestão de pessoas no contexto do trabalho e na área de T&D, ao passo que as escolas profissionalizantes possibilitaram o desenvolvimento de competência das pessoas no trabalho.

As mudanças significativas surgem a partir da 1ª Guerra Mundial que forçou as empresas atuantes se adaptarem a tal evento. Se antes os antigos donos de empresa desacreditaram da importância das ações de T&D, o conflito da guerra culminou em um primeiro passo para tal importância. As organizações tiveram que se preparar para a guerra aplicando treinamentos para os substitutos dos empregados que foram para as forças armadas (CONNELLAN, 1984).

Com a sequência da 2ª Guerra, que influenciou ainda mais as organizações a se adaptarem frente às mudanças, a repetição do cenário sobre a ausência de trabalhadores qualificados incentivou às empresas investirem em rápidas políticas de treinamento para adequação de pessoas menos qualificadas (MARRAS, 2006). Influenciando a presença de T&D nas organizações que objetivavam garantir a perenidade de seu negócio, como afirma Connellan (1984, p. 84):

O término da segunda guerra poderia ter acabado com aquele súbito encantamento com o treinamento. Afinal, a estrela do treinamento já havia brilhado antes, somente para ser rapidamente apagada nos anos de depressão. Mas não foi este o caso. De fato, ocorreu exatamente o oposto - o treinamento recebeu mais ênfase nos anos do pós-guerra do que havia recebido durante a mesma.

É por isso que, hoje é possível visualizar o importante papel das ações de treinamento e desenvolvimento, além disso, com o passar dos anos a área de T&D tem ganhado novos caminhos na área de recursos humanos, garantindo sua perenidade no contexto organizacional. Desta forma, a área de T&D traça um novo caminho dentro das empresas, buscando não somente aplicar treinamentos e desenvolver seus colaboradores, mas acima de tudo contribuir para que as pessoas adquiram conhecimento de forma permanente (WANZELER *et al.*, 2018).

### 2.1.3 Avanços da área de T&D na Gestão de Pessoas

A sistematização do processo de treinamento e desenvolvimento ao longo do tempo transformou a área em uma importante ferramenta de gerenciamento de pessoas. Gonçalves e Mourão (2011) enfatizam a responsabilidade de tais ações em preparar indivíduos para sua promoção, preencher lacunas provenientes de processos de recrutamento e seleção e até mesmo falhas constatadas em avaliações de desempenho.

Não somente no preenchimento de deficiências internas, os tempos atuais mostram o quanto a atuação da área de treinamento nas organizações ganhou força principalmente como ferramenta de aporte para acompanhamento das mudanças no mercado. A evolução da tecnologia nas últimas décadas, acompanhadas pelas transformações humanas principalmente no mercado corporativo mostram a necessidade de pessoas competentes e treinadas gerando situações dinâmicas para os líderes das instituições (REZENDE *et al.*, 2012).

Além disso, as mudanças de mercado são fatores motivadores para que as organizações estimulem a cultura de aprendizagem na criação de respostas rápidas às variáveis externas e internas. As empresas que se adequam e investem em políticas de aprendizagem e renovação do conhecimento através do treinamento estão à frente no atingimento de seus objetivos estratégicos (DUTRA, 2006).

Neste sentido, a competitividade do mercado e o surgimento de demandas mostram como as organizações estão atentas às ações T&D no mundo corporativo. Cada vez mais, organizações têm estruturado de forma ativa e estratégica seus ambientes de treinamento e desenvolvimento melhorando assim a aprendizagem organizacional (FIGUEIREDO, 2016).

E, mesmo com a considerada era do conhecimento, por mais imponente que seja o avanço tecnológico, as mudanças ocorridas nos diversos setores são decorrentes da aquisição de novos conhecimentos e aprendizagem humana. A educação continuada tem um papel fundamental para que os profissionais se adequem às mudanças que ocorrem no mercado de trabalho (FOGARI; TEIXEIRA, 2012).

Desta forma, com a evolução dos programas e métodos de T&D ao longo dos anos junto à era da globalização observa-se o quanto esta área tem ultrapassado as fronteiras de seu território. Essa percepção colabora na teoria em que cada vez mais organizações têm buscado inovação frente às mudanças, valorizando e investindo ações de treinamento para seus funcionários (CERIBELLI; TORRES; MELO, 2017).

Além disso, as ações de T&D são consideradas ferramentas de ampliação do conhecimento e desenvolvimento institucional, já que é possível observar a necessidade da presença de programas de treinamento como instrumentos de resultados positivos de aprendizagem para o desempenho das habilidades exigidas (MENESES, 2006; MENESES *et al.*, 2010).

No entanto, a área de T&D vai além de suas definições motivacionais e de dinâmica em grupo utilizadas sem desenvolvimento adequado. Esta ferramenta torna-se um importante suporte para organizações que desejam alcançar resultados planejados sob os cenários interno e externo (WANZELER *et al.*, 2018).

#### 2.1.4 Análise de eficácia das ações de T&D

Ao se realizar determinado investimento dentro de uma organização, espera-se que grande parte das organizações realizem a análise da eficácia dos resultados gerados por tal aplicação. O mesmo acontece para investimentos em T&D. Cada vez mais as empresas buscam compreender os resultados para buscas de melhorias e direcionamento de novos investimentos através da aprendizagem continuada (MOURÃO, 2010).

Steinberg *et al.* (2009) sugere que com as rápidas mudanças no mercado e suas tecnologias, é importante que os colaboradores de uma organização estejam preparados para os eventos à medida que as organizações se modificam e adaptam. Os estudos exemplificados pelo autor sugerem uma análise sobre os colaboradores para identificar se os mesmos estão preparados para a execução do processo.

Enquanto isso, o TCU (2014) sugere que a análise dos resultados efetivos sobre as ações de treinamento e desenvolvimento podem ser observadas diretamente nas pessoas que desempenham suas atividades na organização. Visto que, as empresas que desejam alcançar seus resultados, por dependerem dos indivíduos que desempenham suas atividades internas, precisam fornecer garantia de que os profissionais sejam competentes no desempenho de suas atividades.

Na busca da compreensão dos resultados alcançados sobre a efetividade dos treinamentos, qualquer organização poderá avaliar as ações de T&D junto a dois fatores: planejamento e objetivos estratégicos estabelecidos. Neste sentido, a avaliação de desempenho analisa e confirma se os objetivos da organização e treinamento foram alcançados, confirmando a sua efetividade (Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT, 2010).

No entanto, quando se trata de uma avaliação formal e direta sobre o desempenho e efetividade das ações de treinamento, os métodos de avaliação a efetividade poderão sofrer mudanças. Xavier (2006) sugere que métodos como o modelo de avaliação formal, auxiliam na obtenção de resultados fidedignos com o suporte exclusivamente do gestor, independente das políticas implantadas na organização.

Tais escolhas podem ser de extrema importância na obtenção de resultados consistentes sobre o impacto das ações de T&D. Um fator influenciador na obtenção de resultados efetivos está relacionado, principalmente, no importante papel dos gestores em selecionar programas de treinamentos convenientes aos processos da organização (SMIDT *et al.*, 2009).

Portanto, é possível observar como o planejamento dos programas de treinamento podem influenciar na efetividade dos resultados. É por isso que é fundamental que os líderes das organizações realizem uma análise sobre o grau de impacto sobre os treinamentos realizados internamente (SMIDT *et al.*, 2009).

Em casos de avaliação de efetividade em processos como o de gestão de riscos, o monitoramento contínuo do processo fornece a curto e longo prazo subsídios de avaliação de desempenho sobre os treinamentos. Ainda Steinberg *et al.* (2007), recomenda a inclusão de análises comparativas sobre as informações ou a busca de possíveis variações entre os resultados em casos de avaliação de efetividade do processo de gestão de risco

Neste sentido, o uso de documentações resultantes da execução do processo poderá servir como avaliação de eficácia de sua execução. Isso demonstra a necessidade de organizações buscarem mensurar periodicamente o desempenho do processo de gestão de riscos em relação aos resultados e objetivos estratégicos alcançados (ABNT, 2018).

Pereira, Bastos e Mariot (2018) sugerem que para a avaliação de efetividade sobre os resultados de ações de treinamento tenham um processo facilitado, sendo importante que uma organização possua um plano com descrição de cargos visando principalmente facilitar o processo de avaliação sobre as competências descritas a cada cargo ou atividade.

Outro ponto de atenção para a avaliação da efetividade de T&D, considerando o processo de gestão de riscos e as responsabilidades estabelecidas, está no fato de que a maturidade do processo pode ser avaliada através dos registros de riscos e suas atualizações, bem como os resultados que foram aplicados para controle efetivo do processo (TCU, 2018b). Tendo em vista que, com

os resultados de maturidade e efetividade do processo é possível amplificar posteriormente os resultados de T&D.

No entanto, para se amplificar os resultados de T&D dentro das organizações a escolha do capital humano pode influenciar nos resultados de efetividade. Zerbini e Abbad (2011) enfatizam que as ações educacionais somente terão efetividade nos resultados efetivos caso os profissionais envolvidos no processo de T&D estejam competentes e capacitados e que favoreçam para que os resultados gerem rápidas respostas e informação para as organizações.

Quando se fala em investimento na área de T&D dentro de uma determinada organização, estudos apontam que em organizações de grande porte, onde existem altas demandas de treinamentos, indica-se que a melhor opção de modalidade de investimento seria o treinamento *in loco*, ou os conhecidos treinamentos *in company* que são os treinamentos realizados voltados exclusivamente para atendimento das empresas, atendendo às suas necessidades de forma a subsidiar treinamentos customizados (BALDAM *et al.*, 2018).

O estudo realizado por Baldam (2018) reforça que tais ações corroboram na redução de 36% dos custos médios em treinamento e aumento de pessoas capacitadas internamente. Os dados indicam que a aplicação correta de ações de T&D trazem melhorias no processo, gerando resultados eficazes com a enxugamento de custos.

A transferência de tais conhecimentos favorece nos resultados organizacionais, visto que tal ação desencadeia na melhoria de competências técnicas para os colaboradores da organização (SALVADOR; CANÇADO, 2013). Os resultados enfatizam a importância do compartilhamento do conhecimento dentro das organizações.

De forma geral, é importante em uma organização que se pretende melhorar a efetividade de um processo como o de gestão de riscos, sejam criadas condições favoráveis à execução das atividades. Julga-se importante que as ações de treinamento e desenvolvimento estejam alinhadas e criem adaptações onde os funcionários estejam preparados para o exercício de suas funções (PEREIRA; BASTOS; MARIOT, 2018).

### 2.1.5 T&D no processo de implantação da Gestão de Riscos

Identificar e gerenciar riscos tem se tornado ação fundamental no mundo corporativo. Os riscos que são considerados eventos negativos, se não impedidos, podem afetar diretamente ou indiretamente as metas de qualquer organização (MASSAINI; OLIVEIRA; OLIVA, 2017). É neste sentido que se observa a importância desta prática objetivando aumento dos controles internos de uma instituição.

Isto se reforça principalmente para as instituições paraestatais que possuem regime jurídico criado por lei, onde por administrarem verbas de contribuição pública precisam obrigatoriamente justificar a conformidade no uso de seus recursos sobre a prática de controles internos (CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO - CGU, 2009). É no exercício das práticas de controles internos que a gestão de riscos é recomendada por órgãos fiscalizadores como TCU e CGU fornecendo suporte no bom andamento de suas atividades.

Não somente instituições que administram verbas de contribuição pública, mas diversas organizações têm trabalhado e investido em implantações de processos como a gestão de riscos. Tal rotina tem se tornado comum e as empresas têm tomado um maior domínio sobre seu negócio e analisado melhor seus concorrentes em busca de lucratividade (DAROIT; FEIL, 2016).

O próprio ato de se controlar riscos poderá influenciar na resposta sobre como uma determinada organização lida com as incertezas. Segundo o TCU (2009) os controles internos funcionam como um conjunto de políticas e procedimentos que visam principalmente averiguar a conformidade das atividades internas elevando assim a margem de segurança para atingimento das metas estratégicas.

Além disso, gerenciar riscos vem se tornando cada vez mais comum nas empresas, pois é a partir da criação de controles sobre tais eventos que possibilitam aos trabalhadores maior conhecimento sobre o segmento de negócio, tornando os riscos um objeto de estudo para obtenção de lucro e melhoria dos processos (DAROIT; FEIL, 2016). Ao passo que uma organização que conhece bem os seus processos realiza submete controles sobre os riscos da qual a atividade está inserida.

Os riscos são considerados incertezas em que as organizações poderão enfrentar nos diversos cenários do mercado (TCU, 2014). É por isso que o processo permite que organizações busquem o aumento dos seus controles através de ações que reduzam a probabilidade de acontecimento dos riscos considerados eventos negativos.

Por outro lado, a implantação de um novo processo necessita a atenção das organizações em desempenharem seu papel com ações de T&D. Visto que, é fundamental o entendimento das empresas que a preparação de uma equipe pode influenciar no desempenho dos seus resultados e desenvolver pessoas (REZENDE *et al.*, 2012).

O *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) em português: Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros, considerada uma organização especializada na elaboração de métodos de gestão de riscos, tem intensificado seus trabalhos nos últimos anos. O desenvolvimento dessa estrutura possibilitou que as ações de controles sobre os riscos influenciassem positivamente agregando valor a qualquer organização, tornando-a preparada para eventuais situações que impactam no negócio (STEINBERG *et al.*, 2007).

É neste sentido que o processo de gestão de riscos auxilia rotineiramente em ações de tomada de decisão, estimulando as organizações a estarem preparadas, além de contribuir para o surgimento de soluções e novas ideias. Ávila (2014) sugere que gerenciar riscos estimula a inovação das empresas, visto que as ações estabelecidas para o controle de tais eventos provocam resultados efetivos.

Desta forma, a teoria de que o processo funciona como uma ferramenta de suporte para controles internos e tomada de decisão e é sugerida por outros autores. Miranda, Santos e Almeida (2019) explicitam como o processo de se gerenciar riscos tem influenciado para que as atividades internas das organizações funcionem com maior segurança e efetividade, além de proporcionar a gestores assertividade na tomada de decisão e uma visão melhor de futuro.

Seguindo esta linha, é possível observar a influência do processo de gestão de riscos dentro das organizações em auxiliar aos indivíduos na mudança de

comportamento para execução de suas atividades. O TCU (2018b) sugere que tal mudança de comportamento poderá tornar-se efetiva em organizações que ofereçam mecanismos que auxiliem aos indivíduos no entendimento do processo e objetivos estratégicos.

As organizações que alinham sua gestão de riscos aos seus processos possuem a oportunidade de garantir aprendizagem contínua das pessoas no combate a riscos que afetem o negócio. Desta forma, ao se gerenciar riscos toda a organização pode se beneficiar com o aumento do nível de conhecimento e habilidades consideradas úteis para o bom gerenciamento dos recursos (BALDISSERA; GOULARTE, 2019).

No entanto, é imprescindível que não só colaboradores, mas os gestores estejam engajados e treinados no processo por serem peça chave para o resultado efetivo sobre os riscos (MIRANDA; SANTOS; ALMEIDA, 2019). O envolvimento da liderança é parte fundamental na construção e estruturação efetiva de um processo como o de gestão de riscos e as ações planejadas de T&D devem estar alinhadas para esta questão.

## **2.2 O Modelo de Kirkpatrick como método de Avaliação dos Resultados de Treinamento**

Neste tópico serão discutidas as ideias a respeito do modelo de Donald Kirkpatrick da universidade de Wisconsin sobre os quatro níveis para avaliação de um programa treinamento. Este é considerado um dos métodos mais antigos e famosos na mensuração de resultados (HOURNEAUX; EBOLI, 2009). Sendo assim, serão apresentadas ideias sob a perspectiva de outros autores acerca do modelo de avaliação de resultados sobre T&D. Tal modelo será aplicado posteriormente na abordagem prática da pesquisa de campo e avaliação dos resultados do presente estudo.

Donald L. Kirkpatrick é considerado um dos pioneiros no desenvolvimento de ideias para área de treinamento e desenvolvimento. Seus estudos começam a vir a público a partir do ano de 1959 em uma série de artigos publicados no jornal americano *Training and Development Journal*. Anos depois, em 1994, seu primeiro

livro é publicado com o título “*Evaluating Training Programs*”, em tradução livre: *Avaliando Programas de Treinamento* (GRIFFIN, 2014).

O estudo de Donald Kirkpatrick, em 1956, apresenta a existência de quatro estágios para a avaliação de treinamento. O autor sugere que tais estágios, quando aplicados conforme sua metodologia podem desencadear em uma avaliação efetiva dos resultados dos treinamentos (RIBAS; SALIM, 2013). São eles os quatro níveis a serem aplicados sequencialmente: Reação, Aprendizado, Comportamento e Resultados.

Apesar disso, em uma entrevista realizada pela revista *Chief Learning Officer* (2009), Donald L. Kirkpatrick enfatiza em suas pesquisas que não são todas as empresas que utilizam seu método de avaliação nos quatro estágios, somente os dois primeiros níveis são avaliados em sua maioria.

Em diversas organizações, a cada estágio de avaliação do modelo sugerido por Kirkpatrick a ser realizado, desencadeia no aumento dos níveis de complexidade, havendo expressiva queda na utilização dos últimos estágios de avaliação pelas empresas (HOURNEAUX; DIAS; EBOLI, 2013). Levando-se assim à oportunidade de se levantar informações ainda mais profundas no processo de avaliação dos resultados de treinamento nas organizações.

No entanto, o autor sugere a importância de que as empresas atinjam os 4 estágios de avaliação de treinamento para que o processo de análise seja de fato efetivo para as organizações. As sugestões do autor a respeito dos níveis de avaliação dos resultados podem ser identificadas abaixo:

Os quatro níveis representam uma sequência de maneiras de avaliar programas. Cada nível é importante e tem impacto no próximo nível. À medida que você passa de um nível para o outro, o processo se torna mais difícil e demorado, mas também fornece mais informações valiosas (KIRKPATRICK, 2006, p. 40).

No quadro 01 abaixo é possível observar os quatro estágios de avaliação citados pelo autor:

**Quadro 1 - Os quatro níveis de Avaliação de Treinamento de Kirkpatrick**

Nível	Natureza	Questão	Instrumento
1. Reação	Gostaram?	Quantos participantes gostaram do curso?	Formulários
2. Aprendizado	Aprenderam?	Quanto eles aprenderam?	Testes, Exames, Simulações
3. Comportamento (transferência)	Estão utilizando?	Quanto eles estão aplicando no trabalho?	Mensuração do Desempenho
4. Resultados	Estão obtendo retorno?	Qual o retorno do treinamento sobre o investimento?	Análise de custo benefício

Fonte: Hourneaux e Eboli (2009, p. 4).

É importante afirmar a necessidade de seguir a ordem dos níveis de avaliação conforme o planejamento, Kirkpatrick (2006) sugere sequencialmente a avaliação da reação, em seguida a avaliação do aprendizado e comportamento e por fim, os resultados, sendo que o nível de avaliação da reação é o mais acessível seguindo em sequência a necessidade de aprofundamento dos outros níveis.

### 2.2.1 Reação

A avaliação do nível de reação é o primeiro estágio para análise das informações. Kirkpatrick (2006) enfatiza a importância de medir a reação dos treinandos sobre a possibilidade de se obter dados e respostas flexíveis além de informações de interesse dos participantes como motivação e atenção. O primeiro estágio de avaliação pode ser medido através da abordagem de questões relacionadas ao conteúdo do treinamento, materiais, ambientes e outros (HOURNEAUX; EBOLI, 2013).

No entanto, é possível observar em organizações com grande ou pequeno negócio a pouca pressão de seus administradores a respeito dos benefícios resultantes de treinamento acima dos custos envolvidos (KIRKPATRICK, 2009).

Além disso, avaliar a reação torna-se o primeiro passo no processo de obtenção de dados sobre as ações de T&D. O *feedback* apresentado pelos treinandos através do formulário são indicadores de eficácia, direcionadores do programa e podem determinar a continuidade de um programa de treinamento, (KIRKPATRICK, 2009).

De acordo com Donald Kirkpatrick (2009, p. 94), “uma análise cuidadosa das respostas a essas perguntas pode identificar maneiras e meios de melhorar as ofertas futuras do programa de treinamento”. As perguntas de um questionário levam em consideração 8 fatores, conforme representados no quadro 02:

**Quadro 2 - Fatores de avaliação da reação**

<b>FATOR</b>	<b>PERGUNTA</b>
<b>1. CONTEÚDO DO TREINAMENTO</b>	- Em que medida o conteúdo da disciplina atende as necessidades dos participantes?
<b>2. LÍDER DO TREINAMENTO</b>	- O líder do treinamento é o mais qualificado para ensinar?
<b>3. LÍDER DO TREINAMENTO</b>	- O líder usa os métodos mais eficazes para manter o interesse e ensinar as atitudes, conhecimentos, habilidades desejadas?
<b>4. AMBIENTE E INSTALAÇÃO</b>	- As instalações são satisfatórias?
<b>5. PROGRAMAÇÃO DO TREINAMENTO</b>	- A programação é apropriada para os participantes?
<b>6. SUPORTE E COMUNICAÇÃO</b>	- As ajudas são eficazes para melhorar a comunicação e manter o interesse?
<b>7. COORDENAÇÃO DO PROGRAMA</b>	- A coordenação do programa foi satisfatória?
<b>8. FEEDBACK</b>	- O que mais pode ser feito para melhorar o programa?

Fonte: Kirkpatrick (2009, p. 18).

Neste sentido, através da obtenção dos resultados sobre as impressões de reação do treinamento, é possível realizar mudanças necessárias para o desenvolvimento de melhores programas de T&D. A avaliação da reação dos treinandos possibilitam mudanças necessárias, como melhoria dos instrutores, instalações, conteúdo do treinamento (KIRKPATRICK, 2009).

### 2.2.2 Aprendizado

O segundo nível para avaliação de aprendizado poderá capturar informações valiosas e aprofundadas além da reação sobre os resultados do treinamento. Os fatores como conhecimento, habilidades e atitudes podem ser determinados e ao menos um dos três objetivos poderá ser alcançado e mensurado (KIRKPATRICK, 2006). A avaliação dos níveis de aprendizado pode ser feita comparativamente do que se fazia antes o que tem sido feito depois das ações de treinamento (HOURNEAUX; EBOLI, 2009).

“A aprendizagem pode ser definida como a medida em que os participantes mudam atitudes, melhoram o conhecimento e ou aumentam as habilidades como resultado da participação de um programa” (KIRKPATRICK, 2009, p. 22). De acordo com o autor é possível medir a ocorrência de aprendizado quando um ou mais dos seguintes fatores são alterados:

- Alteração das atitudes de quem participou do treinamento;
- Aumento do conhecimento dos treinados;
- Habilidades de trabalho melhoradas.

Além disso, avaliar os resultados de treinamento através em nível de aprendizagem possibilita a avaliação de eficácia do instrutor relacionada ao aumento do conhecimento ou estímulos às mudanças de atitudes (KIRKPATRICK, 2006, p. 46).

### 2.2.3 Comportamento (Transferência)

A avaliação do comportamento, é caracterizada pela análise de possíveis mudanças ocorridas e relacionadas aos programas de treinamento. Neste estágio de avaliação, observa-se a possibilidade de avaliação do desempenho das pessoas treinadas, sobre como estas estão aplicando seus conhecimento e habilidades e suas atitudes em seu trabalho ou mesmo atividades de determinado processo (HOURNEAUX; EBOLI, 2009).

Ao passo que, neste tipo de avaliação é possível observar mudanças de comportamentos através de perguntas em relação às mudanças realizadas nas atividades pós treinamento (KIRKPATRICK, 2006). Tais informações corroboram a necessidade de questionários de avaliação de comportamento.

No entanto, de acordo com o Kirkpatrick (2006), diferentemente da avaliação dos níveis de reação e aprendizagem, a avaliação do comportamento necessita de que o programa treinamento tenha ocorrido para que, se houver mudança de comportamento os níveis de comportamento possam ser avaliados e que os participantes do treinamento tenham tempo necessário para aplicação dos conhecimentos.

De acordo com o autor, a avaliação do comportamento pode ser identificada através das seguintes características de comportamento dos treinandos:

- Aceitação do conhecimento adquirido e aplicação das habilidades aprendidas após o treinamento;
- Resistência ao conhecimento adquirido sem mudanças no comportamento, mantendo as habilidades já conhecidas;
- Aceitação do conhecimento adquirido, mas surgimento de interferências internas no trabalho, como tempo ou chefe.

#### 2.2.4 Resultados

Nesta fase, é possível observar e mensurar se os programas de treinamento afetaram positivamente os objetivos da organização (HOURNEAUX; EBOLI, 2009). Em termos gerais, este quarto nível de avaliação de efetividade das ações de T&D demonstram uma análise mais abrangente e aberta, considerando o contexto da organização como um todo.

Kirkpatrick (2006) indica que a realização de programas de treinamento e desenvolvimento objetivam principalmente a busca de resultados sobre os treinamentos realizados. Tais informações extraídas no processo de avaliação pós treinamento servirão principalmente para tomada de decisão gerencial, além de possibilitarem uma análise dos resultados de treinamento.

No entanto, o autor enfatiza que a efetividade dos resultados de T&D dependem de um planejamento e implantação de tais programas corretamente estruturados dentro da organização (KIRKPRATRICK, 2006). Tais inferências mostram a importância do planejamento antecipado sobre as ações de T&D e principalmente a execução do que se foi proposto.

Kirkpatrick (2006) considera as seguintes questões a serem avaliadas nos resultados de treinamento:

- Quanto o programa de treinamento contribuiu para melhoria da qualidade em geral para gerentes e supervisores?
- Quanto o programa de treinamento contribuiu para o aumento da produtividade nas atividades relacionada ao treinamento?
- Qual o retorno sobre o investimento aplicado no programa de treinamento?

Segundo o autor, outro importante fator de avaliação dos resultados dos programas de treinamento está na observação de indicadores como aumento da produtividade, redução de erros, aumento nas vendas, melhoria na qualidade, redução de custos etc. (KIRKPATRICK, 2006).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste capítulo será apresentada a metodologia da presente pesquisa com a abordagem do conteúdo teórico-prático coletado ao longo do projeto. Assim, serão apresentadas as técnicas de pesquisa que subsidiarão a aproximação do investigador ao evento estudado em busca de resultados (VERGARA, 2005). Os tópicos apresentados estão divididos em 8 seções: (1) questões norteadoras (2) caracterização da pesquisa (3) objeto de estudo e delimitação do caso (4) métodos e instrumento de coleta de dados (5) unidades de análise e população e amostra (6) procedimento de tratamento e análise de dados (7) limitações da pesquisa (8) protocolo de pesquisa.

#### **3.1 Questões norteadoras**

A pesquisa possui como problema central o seguinte questionamento: Como os resultados das ações de Treinamento e Desenvolvimento podem ser analisados dentro de uma organização? Em busca de respostas a respeito de tais resultados, as questões abaixo terão como principal função direcionar a pesquisa para alcance dos objetivos específicos estabelecidos:

- Quais resultados foram identificados sobre as ações T&D dentro da organização em busca da efetividade em seus processos?
- Quais são as competências e motivações dos colaboradores para controle dos riscos em seus processos após a realização dos treinamentos?
- Quais os resultados e influências dos treinamentos em gestão de riscos na organização estudada?

#### **3.2 Caracterização da Pesquisa**

Considerando a necessidade de análise dos resultados sobre as ações de Treinamento e Desenvolvimento, justifica-se a escolha da pesquisa com abordagem mista, caracterizada pela mesclagem de dados qualitativos e quantitativos, devido a utilização de entrevistas e questionários. Neste sentido, a combinação dos métodos qualitativos e quantitativos poderão inferir resultados mais robustos e realísticos a respeito da realidade da pesquisa (PARANHOS *et al.*, 2016).

Além disso, as pesquisas qualitativas buscam a interpretação dos dados a fim de se promover explicações a respeito do assunto estudado e não somente descrevê-las (GIL, 2008). Ao passo que, a pesquisa quantitativa subsidiará um aporte necessário ao resultado, considerando que os números obtidos precisarão ser analisados e processados com a finalidade de transmitir uma informação (SAUNDERS, LEWIS, THORNHILL, 2007).

Esse trabalho considerada algumas proposições, que foram elaboradas de acordo com o referencial teórico base desse estudo, a saber:

P1: Empresas que investem em ações de treinamento e desenvolvimento possuem colaboradores mais preparados para o desempenho de seus processos.

P2: Ações de treinamento e desenvolvimento podem reduzir problemas operacionais em seus processos dos quais colaboradores são treinados.

P3: Colaboradores que participam de ações de T&D têm maior probabilidade de aplicarem mudanças em seus comportamentos e atitudes após o treinamento.

P4: Quando executado por pessoas competentes e treinadas, as ações de T&D desencadeiam em um aumento dos controles internos dentro das organizações.

Neste sentido, o aprofundamento e investigação da pesquisa se dará por meio da pesquisa descritiva. Gil (2008, p. 42) sugere que “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Quanto ao horizonte temporal, a pesquisa caracteriza-se como de perspectiva temporal transversal, considerando que o estudo da pesquisa se revela como a representação ou descrição da incidência de eventos ocorridos em determinado momento (SAUNDERS, LEWIS, THORNHILL, 2007).

Como estratégia de pesquisa, optou-se por escolher o estudo de caso único, considerando a análise do evento ocorrido dentro da Instituição, testando-se a teoria já formulada pela literatura estudada (YIN, 2001). Além disso, os estudos de caso único possibilitam que a pesquisa possua o alinhamento das informações através de interpretações compartilhadas (ZANNI *et al.* 2011).

Neste sentido, os quatro níveis de avaliação dos resultados de T&D serviram como aporte para o estudo de caso para a descoberta de novas informações sobre o tema. Isso se reforça, ao passo que o conteúdo teórico auxilia estruturalmente a pesquisa na descoberta de novos aspectos, ideias, ou respostas sobre o tema (TOLEDO; GONZAGA, 2011).

### **3.3 Objeto de Estudo e Delimitação do Caso**

Como objeto de estudo, a delimitação da pesquisa englobou a empresa sergipana denominada neste trabalho como “Empresa S”, a qual realizou investimentos em treinamento no processo de gestão de riscos caracterizando duas fases do programa de treinamento.

Neste sentido, um grupo de oito colaboradores da Empresa S receberam tal investimento de treinamento no processo através de uma empresa terceirizada fora da instituição, caracterizando o evento como a primeira fase do programa de treinamento. Justifica-se que instrutores externos são contratados quando não existem pessoas dentro das organizações capazes de realizar o treinamento proposto (BALDAM *et al.*, 2017).

Além disso, como decisão estratégica da Empresa S, a participação do grupo no treinamento externo proporcionou a missão de se implantar a gestão de riscos dentro da instituição através da criação de novas políticas e programas de treinamento internos, caracterizando o evento como a segunda fase do programa de treinamento, onde os colaboradores da primeira fase desempenharam o papel de instrutores internos. Segundo Baldam *et al.* (2017) esse tipo estratégia é bastante utilizado pelas empresas visando a redução de custos, transformando seus próprios colaboradores nos chamados “multiplicadores internos”, tendo como missão treinar os demais funcionários através dos treinamentos *in company*, que são os treinamentos realizados dentro das próprias organizações.

Como critério de seleção e escolha da empresa, o foco da pesquisa deu-se pelos seguintes fatores:

- Acessibilidade ao local por parte do pesquisador;
- Acessibilidade na coleta de informações;

- Participação do pesquisador como membro das ações de T&D dentro da empresa.

### **3.4 Métodos e Instrumento de Coleta de Dados**

O processo de escolha dos métodos e seleção dos instrumentos de coleta de dados aliados à teoria são considerados interdependentes e primordiais para a construção do estudo, isso se reforça ao ponto que ambos, segundo Vergara (2005, p. 9) a teoria e método “buscam realizar o objetivo da pesquisa, seja ele descrever, explicar, descobrir, compreender, predizer determinado fenômeno”. Diante disto, a pesquisa encontrou-se dividida em duas fases:

A primeira fase da pesquisa foi realizada através do estudo qualitativo básico com aplicação das entrevistas semiestruturadas para os colaboradores que participaram do investimento em treinamento no processo, através de uma empresa terceirizada e posteriormente elaboraram o programa de treinamento. O uso das entrevistas é uma excelente estratégia e uma importante ferramenta estruturante de uma pesquisa qualitativa tendo como foco da investigação aprofundar sobre o tema em questão (GIL, 2008).

Além disso, é fundamental para a pesquisa na busca de informações relevantes ao estudo, reforçando que a coleta de dados e suas respectivas análises são imutáveis e necessitam da sensibilidade do pesquisador em alinhar a teoria junto à prática (VERGARA, 2005).

É importante afirmar que todos os entrevistados da pesquisa contribuíram para a estudo de forma voluntária, tendo como total direito e liberdade a desistência ou retirada da participação da entrevista sem qualquer prejuízo. Para todos os participantes, a autorização no fornecimento de dados e informações foi realizada através da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice C). É importante afirmar que, todos os entrevistados convidados foram assegurados sob a garantia do sigilo de suas informações pessoais e dados do seu local de trabalho.

Com a aplicação da primeira fase do estudo, as entrevistas ocorreram de forma online através da ferramenta *Whatsapp*, respeitando as medidas de

distanciamento social. A aplicação das entrevistas semiestruturadas foram realizadas em horário marcado com o entrevistado. Como forma efetiva de registro dos dados coletados para evitar a perda de informações relevantes ao estudo, todas as perguntas foram respondidas através de áudio, neste sentido, as respostas dos entrevistados foram registradas para consulta e análise criteriosa das informações.

Para a segunda fase da pesquisa foram aplicados questionários com perguntas fechadas, tendo em vista a necessidade de coletas de dados quantitativos que contribuirão para robustez dos resultados, reforçando a contribuição das perguntas no processo de coleta de dados do ponto de vista dos entrevistados (GIL, 2002).

O uso da estratégia *Survey* serviu como aporte necessário tendo como base um conjunto de perguntas que foram formuladas para obtenção de informações quantitativas sobre os resultados de T&D. Neste sentido, através do método *Survey*, as perguntas caracterizaram o estudo, configurando em uma coleta de dados sobre: opiniões, motivos, hábitos e atitudes de uma amostra dos entrevistados (BABBIE, 2003). Além disso, segundo Creswell (2009) a estratégia de *survey* é utilizada para fornecimento de um direcionamento da pesquisa para uma suposta investigação dos fatos.

No que compete à coleta de dados, a segunda fase do estudo foi realizada de forma online através da ferramenta *Google Forms*. Os respondentes participantes da segunda fase do programa de treinamento em gestão de riscos receberam o *link* para acesso ao questionário de perguntas fechadas. Durante a abertura dos *links* para os questionários, antes da coleta das informações todos os respondentes assinaram eletronicamente o termo de consentimento para o fornecimento de suas opiniões.

### **3.5 Unidades de análise e população e amostra**

Como parte do processo de coleta de dados qualitativos do estudo, 5 dos 8 colaboradores foram selecionados por conveniência e acessibilidade. Neste sentido, o objetivo da seleção destes colaboradores foi complementar as informações coletadas para refinamento dos resultados.

Tendo como foco a Empresa S, participaram do programa de treinamento 120 colaboradores que foram considerados o universo da pesquisa onde a amostra teve como base o máximo de pessoas respondentes do questionário, totalizando em 43 voluntários. Neste sentido, a amostra trabalhada representou a considerada parte da população, tendo representatividade sobre a população a ser estudada (GIL, 2008).

**Quadro 3 - Definição do universo e amostra da pesquisa**

UNIVERSO	AMOSTRA	CRITÉRIO AMOSTRAL
120 colaboradores que participaram do programa de treinamento.	43 colaboradores participantes do treinamento entrevistados através de questionário.	Não-probabilístico por acessibilidade.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

### 3.6 Categorias e elementos de análise

Aqui você escreve um parágrafo explicando do que se trata, e diz que eles serviram de base para elaboração dos instrumentos de coleta de dados.

**Quadro 4 – Categorias e elementos de análise**

CATEGORIAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE	QUESTÕES
Perfil do respondente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargo</li> <li>• Tempo de trabalho na instituição</li> </ul>	1.0
Avaliação dos níveis de reação de treinamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assuntos abordados no treinamento</li> <li>• Líderes responsáveis pelo treinamento</li> <li>• Instalações do treinamento</li> <li>• Programação do treinamento</li> <li>• Melhoria do programa de treinamento de gestão de riscos</li> </ul>	1.1; 1.2; 1.3; 1.4; 1.5
Avaliação dos níveis de aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento e habilidade no processo antes do treinamento</li> <li>• Controle das atividades após o treinamento</li> <li>• Preparação para transferir conhecimento adquirido no treinamento</li> <li>• Aplicação de ações e controle após o treinamento</li> </ul>	2.1; 2.2; 2.3; 2.4; 2.5
Avaliação do comportamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamento e atitudes após o treinamento</li> <li>• Implantação de ações de controle nas atividades</li> <li>• Exercer o que foi sugerido em treinamento no ambiente de trabalho</li> </ul>	3.1; 3.2; 3.3; 3.4
Avaliação dos resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como o treinamento tem afetado as atividades de rotina</li> </ul>	4.1

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2020).

### **3.7 Procedimento de Tratamento e Análise dos Dados**

Nesta seção, estão explanadas as fases da análise dos dados com seus respectivos procedimentos para a interpretação dos resultados. Como parte do processo de pesquisa, os procedimentos de tratamento e análise de dados terão como finalidade de subsidiar a interpretação dos dados. Ao passo que, a fase de análise auxilia no processo de compreensão, confirmação ou não das hipóteses pressupostas na pesquisa e na obtenção de respostas para as questões do estudo (DESLANDES, 2002).

Para o processo de tratamento das informações qualitativas foi utilizada a análise de conteúdo. Câmara (2013) enfatiza a importância do processo de análise de conteúdo qualitativo observando o refinamento das informações ao longo do estudo, tornando-os mais diretos e específicos.

Tendo como base objetiva a investigação dos dados, Bardin (2011) interpreta como análise de conteúdo como um arranjo de técnicas de interpretação das informações com objetivo de se estruturar procedimentos para a descrição dos dados, indicadores e mensagens permitindo a obtenção de novos conhecimentos.

Devido ao baixo número de respondentes dos questionários não foi possível aplicar testes estatísticos para o levantamento e aprofundamento do resultado probabilístico. Como procedimento de tratamento dos dados foi realizada a análise dos dados de forma descritiva. No entanto, a busca de informações e dados quantitativos tiveram como objetivo proporcionar um melhor entendimento sobre os quatro níveis de avaliação dos resultados de T&D elegidos por Kirkpatrick (2009).

Para o processo de análise de dados, foram analisados paralelamente os dados das entrevistas individuais e dados coletados nos questionários separados pelos níveis de avaliação dos resultados de treinamento elegidos pelo autor Kirkpatrick (2009). Ambos os dados coletados pelas duas ferramentas, geraram complementos de respostas a respeito dos objetivos estabelecidos na pesquisa.

### 3.7 Limitações de Pesquisa

Com a pandemia da COVID-19 que impactou nos diversos setores em todo o estado, não foi diferente para o desenvolvimento das atividades acadêmicas da universidade. As incertezas marcadas por este evento inesperado no ano de 2020 impactaram de forma direta ou indireta no andamento da pesquisa.

Durante a pesquisa de campo, mesmo com acesso diário à instituição, houve uma redução de aproximadamente 70% dos colaboradores dentro da instituição de forma temporária, caracterizando como o maior indicador de limitação da pesquisa.

Foi necessário o adiamento da aplicação de questionários ou entrevistas para o momento oportuno, algo posteriormente resolvido com a aplicação estratégica das entrevistas através da ferramenta de comunicação *Whatsapp* e aplicação dos questionários online via *Google Forms* com retorno dos colaboradores para suas atividades presenciais.

Além disso, considerando que a pesquisa se enquadra no estudo de apenas uma empresa, observa-se a limitação da pesquisa, implicando em informações e resultados pouco abrangentes. Algo que poderia ser contornado através de um estudo de casos múltiplos.

Outro fator limitante da pesquisa está na necessidade de aprofundamento da avaliação dos quatro níveis elegidos pelo autor Kirkpatrick (2009) o qual sugere que à medida em que cada um dos níveis de avaliação é concluída, o processo torna-se mais difícil e demorado, onde o desafio de um programa de treinamento está em principalmente fazer com que os seus treinados reajam favoravelmente ao programa.

Ao passo que demandaria tempo e aprofundamento na coleta de informações dentro da instituição como análise documental e resultados do processo em questão, um levantamento de dados de produtividade comparados a anos anteriores e subsequentes ou mesmo a observação de mudanças a longo prazo.

### 3.8 Protocolo de Pesquisa

Para a presente seção será apresentado o protocolo de pesquisa sob direcionamento para sua aplicação. Observa-se a importância deste documento como forma de fomentar o aumento da confiabilidade do estudo em questão (GIL, 2002). Diante disso, o quadro 05 apresenta a conduta de execução do qual a pesquisa se estrutura:

**Quadro 5 – Protocolo da pesquisa**

SEQUÊNCIA	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES
1	Descrição da questão da pesquisa
2	Seleção da empresa característica do estudo
3	Elaboração do roteiro da entrevista
4	Elaboração do questionário de pesquisa
5	Agendamento com caso piloto
6	Entrevista individual com o caso piloto
7	Adequação do roteiro, somente se necessário
8	Agendamentos de entrevistas individuais
9	Realização das entrevistas individuais
10	Transcrição das entrevistas
11	Aplicação dos questionários
12	Consolidação dos resultados obtidos em questionários
13	Consolidação e análise dos achados da pesquisa
14	Elaboração das conclusões da pesquisa
15	Realização dos ajustes finais

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Para a presente seção, estão apresentados o conjunto de dados coletados através dos questionários e depoimentos dos entrevistados. Neste sentido, considerando que ambos os instrumentos de coletas de dados possuíam perguntas ligadas aos níveis de avaliação dos resultados de T&D, o processo de análise terá como base e sustentação na teoria e mesclagem dos dados.

Considerando a análise dos dados e informações coletadas, fez-se necessária a divisão deste tópico em 7 seções, sendo estas: (1) descrição da instituição (2) perfil dos entrevistados; (3) avaliação dos níveis de reação do treinamento; (4) avaliação dos níveis de aprendizagem; (5) avaliação dos níveis de comportamento; (6) avaliação dos resultados (7) respostas às proposições. As duas fases do processo de coleta de dados serão apresentadas ao longo da exposição dos dados, subsidiando a robustez das informações para interpretação dos resultados.

#### 4.1 Descrição da Instituição

A instituição estudada foi fundada na década de 1940 com subdivisões focadas na área de educação, aprendizagem e especialização profissional e iniciativas focadas no desenvolvimento social, educacional, com estímulo ao lazer e cultura dentro do estado de Sergipe. Neste sentido, nos últimos dois anos a empresa tem investido em ações de treinamento e desenvolvimento para seus colaboradores na busca de melhorias de seus processos internos e consequentemente agregar valor ao seu produto entregue à sociedade.

#### 4.2 Perfil dos participantes da pesquisa

No que compete aos dados coletados através das entrevistas, foram entrevistados cinco colaboradores, os diversos cargos foram hierarquicamente descritos em técnicos de nível superior, assistentes administrativos e auxiliar administrativo. Como forma de preservação da identidade e integridade da instituição e dos entrevistados, foram denominadas algumas siglas, conforme o quando abaixo:

**Quadro 6 – Categorização dos entrevistados**

DESCRIÇÃO	ENTREVISTADOS	CÓDIGO
EMPRESA S	Técnico de nível superior	S1
	Assistente administrativo	S2
	Auxiliar administrativo	S3
	Técnico de nível superior	S4

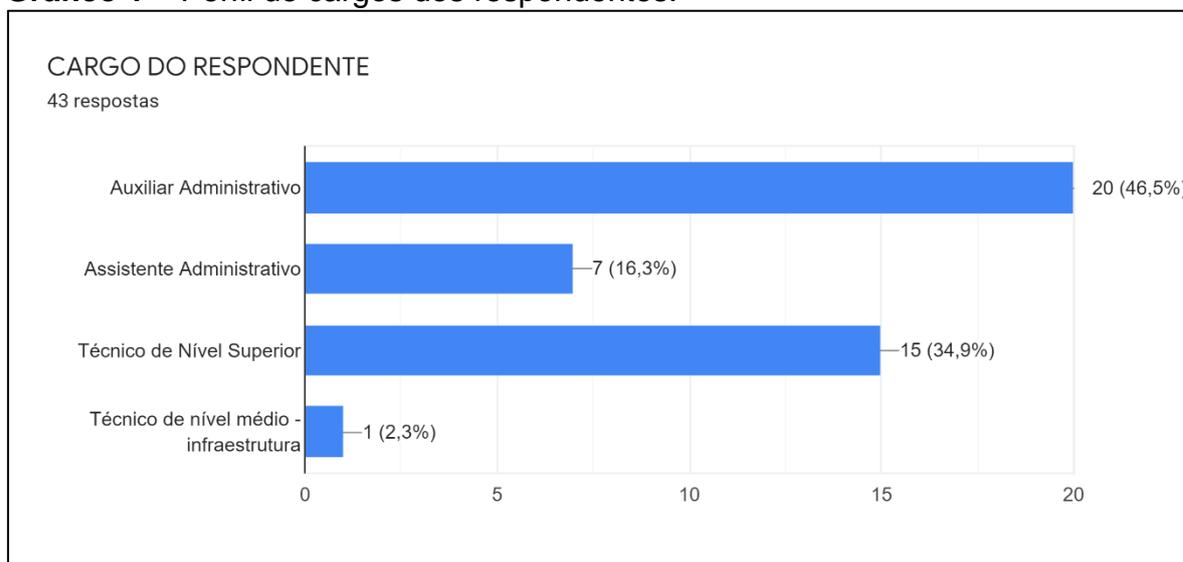
	Técnico de nível superior	S5
--	---------------------------	----

Fonte: Elaborado pelo autor com base na coleta de dados (2020).

É importante afirmar que colaboradores no cargo de gerência não foram entrevistados durante o processo, visto que o programa de treinamento foi voltado para a execução operacional do processo de gestão de riscos. No entanto, considerando a diversidade de cargos participantes no programa de treinamento, é possível observar o interesse da Empresa S em investir em iniciativas de T&D com foco na manutenção e melhoria das competências de seus funcionários a curto prazo, conforme sugerido por Xavier (2006).

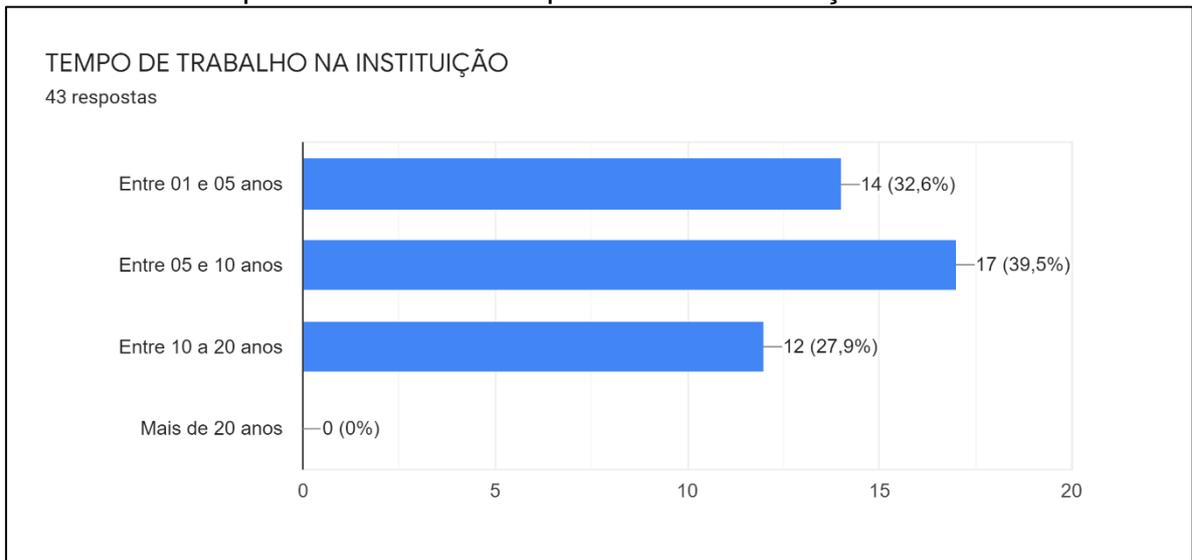
Isso se reforça também por meio dos dados coletados através dos respondentes da 2ª fase do programa de treinamento. Neste sentido, para o gráfico 01 observa-se a diversidade de cargos participantes da segunda fase do programa de treinamento:

**Gráfico 1 – Perfil de cargos dos respondentes.**



Fonte: Pesquisa de campo (2020).

No que compete ao tempo de trabalho dentro da instituição observa-se no gráfico 2, que o maior percentual é para colaboradores que possuem entre cinco e dez anos de trabalho, representando o percentual de 39,5% dos entrevistados via questionário. Em seguida, o percentual de 32,6% é dado para colaboradores com um a cinco anos de instituição, seguindo pelo percentual 27,9% com funcionários com tempo de instituição entre dez e vinte anos.

**Gráfico 2 – Tempo de trabalho do respondente na instituição.**

Fonte: Pesquisa de campo, 2020

Diante dos dados apresentados, a amostra de entrevistados apresenta dados de colaboradores com um nível de rotatividade equilibrado, visto que os percentuais mostram um forte número de colaboradores com tempo de instituição acima dos cinco anos. Isso pode resultar em uma empresa que administra e planeja de forma equilibrada seu capital humano em seus diversos níveis hierárquicos (PINHEIRO, 2013). No entanto, o indicador de baixa rotatividade não caracteriza de forma unânime a satisfação e motivação dos seus colaboradores, visto que a economia do país, e principalmente a economia local “desaquecida” pode influenciar baixos índices de rotatividade nas empresas (BORONI; CARVALHO; SANTOS, 2020).

### 4.3 Avaliação dos níveis de reação de treinamento

Durante o desenvolvimento da literatura deste trabalho junto à pesquisa de campo, constatou-se que o nível de reação elegido pelo autor Kirkpatrick (2006) não obteve tanta relevância no processo de identificação dos objetivos propostos deste trabalho. Ainda assim, por se tratar de parte do modelo de avaliação dos resultados de T&D, foram coletadas informações que poderão contribuir para uma a visão panorâmica do fenômeno estudado.

#### 4.3.1 Reação sobre os assuntos abordados no treinamento

Considerando o primeiro estágio de análise dos resultados de T&D, os entrevistados da pesquisa foram questionados a respeito dos assuntos abordados no treinamento. Durante o processo de entrevista, os participantes expressaram uma recepção positiva a respeito do assunto abordado em treinamento aliados às suas necessidades, interesses e rotinas no trabalho. Além disso, os entrevistados S1, S2 e S4, alegaram que a participação do treinamento externou auxiliou no processo de implantação do programa através dos treinamentos elaborados por eles dentro da instituição.

O assunto no treinamento veio em um momento importante para a instituição onde eu trabalho por ser uma exigência da norma da ISO (...) apesar de ter noção sobre a técnica adotada na gestão de risco, o treinamento trouxe amadurecimento do assunto porque a abordagem nos fez refletir e vivenciar em grupo. O material entregue mostrou as definições importantes que vieram a nos auxiliar na fase da reimplantação do processo (ENTREVISTADO S1).

A gestão de riscos está intimamente ligada às minhas atividades no trabalho porque eu trato os processos da organização (...). O treinamento abordou o histórico do assunto da gestão risco, os tipos de gerenciamento de riscos tais como os qualitativos e quantitativos, ferramentas de gestão, exemplos reais (...). O assunto foi tratado de forma bem abrangente e interessante (...) além dos slides utilizados durante o treinamento que serviu de consulta para a elaboração dos nossos treinamentos internos. (ENTREVISTADO S2)

Os assuntos abordados sobre a gestão de riscos atenderam às expectativas (...) a administração havia sinalizado a necessidade da nossa instituição em se aprofundar no gerenciamento de riscos para aprimorar a gestão, então o conhecimento que adquirimos no treinamento nos proporcionou uma visão mais crítica em relação aos processos (...) o interesse da capacitação era que a gente aprendesse depois e multiplicasse para os demais colaboradores e eu acredito que essa expectativa foi atendida o material entregue era bom e nos auxiliou para que continuássemos nos aprofundando no assunto. (ENTREVISTADO S4)

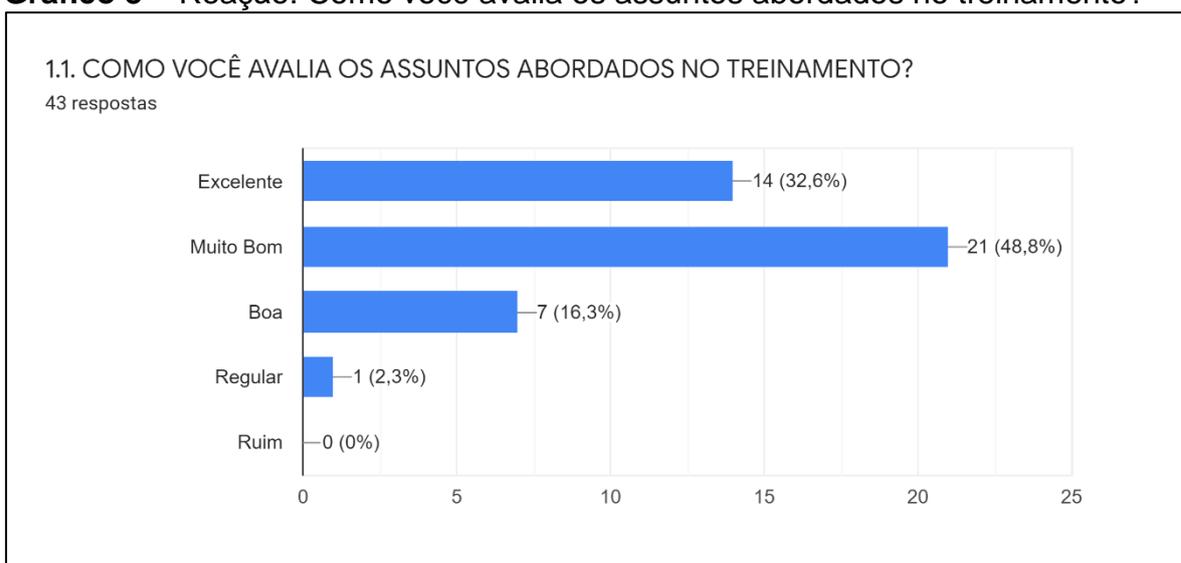
Tendo como recepção positiva quanto aos assuntos abordados no treinamento, questionados se haveria algum ponto de melhoria associado ao assunto abordado, o entrevistado S3 alegou a necessidade de mais tempo de treinamento dado ao assunto abordado. Apesar da gente ter pouco tempo de curso eu não vi nada negativo (...) No entanto, eu acho que se a gente tivesse mais dias haveria maiores chances de aprofundamento do tema (ENTREVISTADO S3).

Neste sentido, observa-se também a aptidão e motivação dos entrevistados da primeira fase do programa de treinamento em participarem de novos programas de treinamento relacionados ao tema ou mesmo a percepção da necessidade de

treinamentos mais extensos a respeito do tema. O que pode corroborar com os estudos de Mourão e Carvalho (2014) que sugerem que pessoas com maior motivação para o aprendizado e competência em determinado assunto tendem a perceber melhor as necessidades de treinamento para execução de suas atividades.

Considerando a segunda fase do programa de treinamento, posteriormente executada pelos entrevistados, foi a vez dos participantes do programa de treinamento interno avaliarem suas perspectivas a respeito do tema proposto. Neste sentido, para o gráfico 03, observou-se que 48,8% classificou os assuntos abordados no programa de treinamento como “muito bom”, 32,6% classificou o assunto como “excelente” e 2,3% como regular, caracterizando uma predominância positiva para o tema proposto.

**Gráfico 3 – Reação: Como você avalia os assuntos abordados no treinamento?**



Fonte: Pesquisa de campo, 2020

Ao passo que, observa-se que tantos os treinamentos ocorridos fora da organização como os treinamentos internos, apresentaram de forma predominante resultados positivos a respeito dos níveis de reação de treinamento. Isso pode sugerir a aceitação do processo ou as novas tecnologias por parte dos participantes como influência no desempenho e resultados de treinamento (FARIAS; RESENDE, 2020).

#### 4.3.2 Reação sobre os líderes instrutores do treinamento

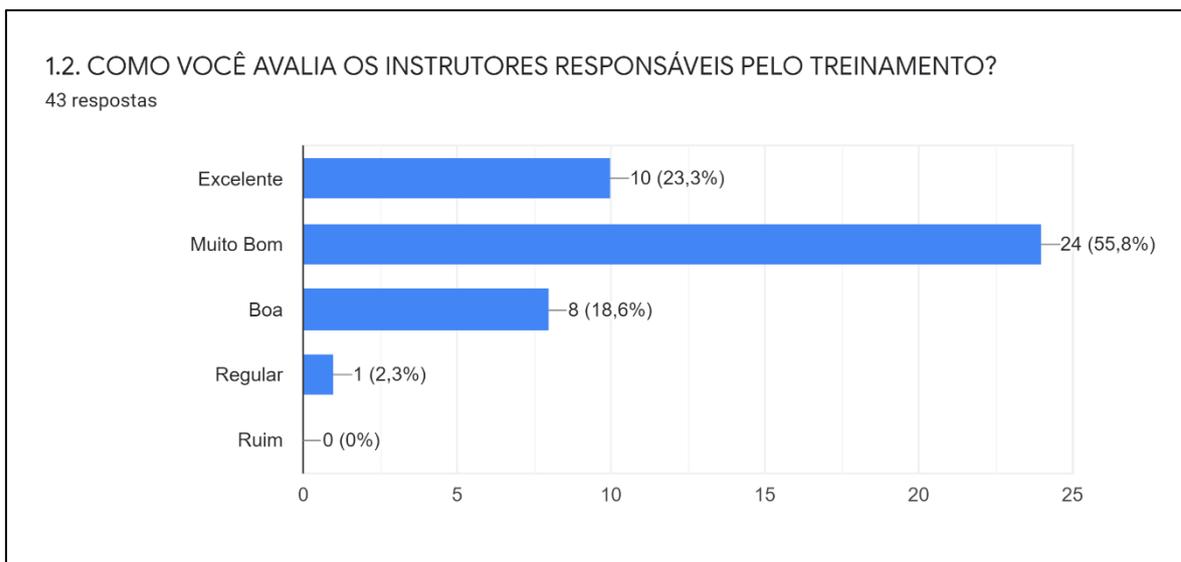
Quanto às informações de reação coletadas a respeito do instrutor responsável pela primeira fase do treinamento, é possível observar e congruência de opinião entre os entrevistados participantes da primeira fase, afirmando qualidades como domínio no assunto e boa capacidade de comunicação.

O instrutor atuou de forma segura, conduzindo o aprendizado de forma leve e ampliou o nosso interesse e conhecimento das etapas da gestão de risco e da importância (...) durante o treinamento foram feitas várias reflexões sobre o assunto então eu considero ele soube se comunicar bem com grupo de estudo (...) todas as dúvidas foram tiradas, a gente fez várias dinâmicas durante o treinamento (...) ele foi bastante assertivo. (ENTREVISTADO S1)

O instrutor tinha muito conhecimento, além de uma facilidade gigantesca de passar todo o assunto para a gente, tendo em vista que eu não conhecia absolutamente nada a respeito daquilo que estava sendo tratado (...) foi muito importante para que a gente conseguisse desenvolver as atividades. (ENTREVISTADO S5)

Aplicando a mesma pergunta para os participantes dos treinamentos realizados internamente, 55,8% dos participantes classificaram os instrutores como “muito bom”, 23,3% classificou como “excelente”, 18,6% como boa e 2,3% na classificação regular, como mostra o gráfico 4. Neste sentido, é possível observar como a avaliação dos níveis de reação são importantes para um *feedback* de eficácia para os instrutores (KIRKPATRICK, 2007).

**Gráfico 4 – Reação: Como você avalia os líderes do treinamento?**



Fonte: Pesquisa de campo (2020).

#### 4.3.3 Reação sobre a programação do treinamento

No que compete à programação do treinamento, características como gestão de tempo e cumprimento dos horários foram comentadas ao longo das entrevistas. No entanto, os entrevistados S1 e S5 alegaram necessidades de um maior tempo de curso para aprofundamento do assunto a aplicação de práticas aliadas as suas atividades de trabalho.

O programa do treinamento que eles apresentaram seguiu todo o cronograma (...) seria ótimo que nós pudéssemos ter mais tempo, não que o tempo foi curto, mas se a gente tivesse mais tempo (...) quando nós chegamos e colocamos em prática nas atividades de trabalho, a gente percebe que a gente poderia ter se debruçado mais sobre o assunto na hora do aprendizado. (ENTREVISTADO S1)

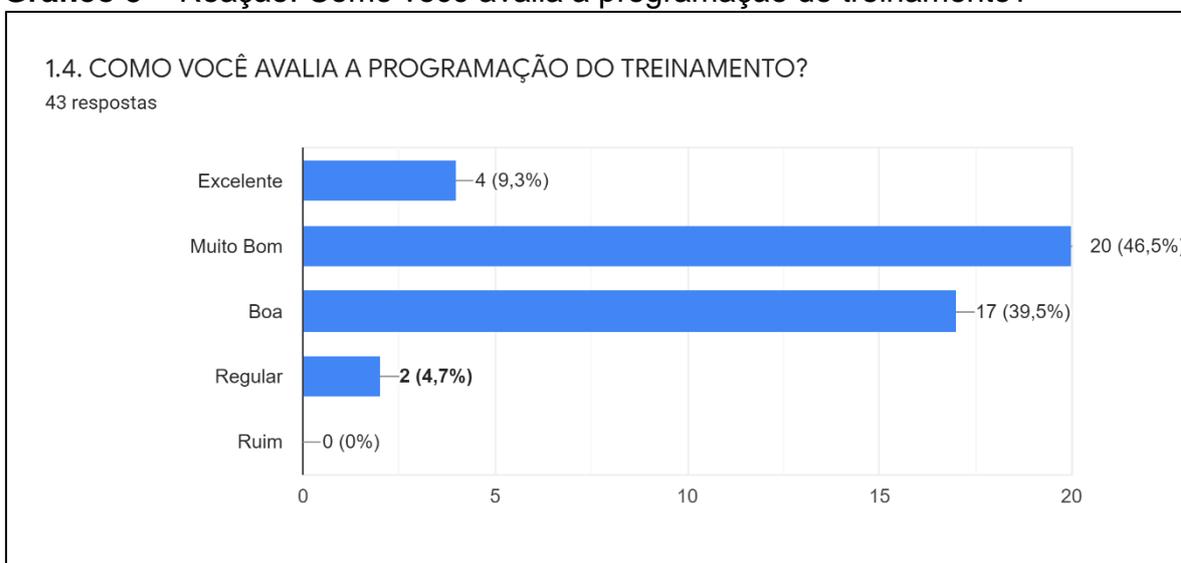
O cronograma e o roteiro precisaram de pequenas alterações devido às necessidades da organização e horário de volta do voo, contudo, o assunto foi ministrado de maneira satisfatória o roteiro pouco foi afetado não trazendo prejuízos ao aprendizado (...) apesar desses pequenos ajustes, não houve interferência negativa. (ENTREVISTADO S2)

Eu vejo esse tema como algo muito amplo e dois dias apenas de treinamento não foi suficiente para abordar todas as vertentes dele, mas por outro lado, volto a dizer que o tempo que tivemos foi bem aproveitado (...) eu gostaria de ter tido mais tempo para nós praticarmos mais aquilo que foi abordado, quando eu penso no que foi praticado, acho que foi pouco. (ENTREVISTADO S5)

Para os participantes dos treinamentos internos, o gráfico 5 apresenta a programação do treinamento predominantemente classificada como “muito bom”,

representando 46,5% dos respondentes. Outros respondentes classificaram a programação do treinamento interno na categoria “boa”, somando-se a 39,5% dos entrevistados. 9,3% na categoria “excelente” e 4,7% na categoria regular.

**Gráfico 5 – Reação: Como você avalia a programação do treinamento?**



Fonte: Pesquisa de campo, 2020

Além disso, apesar dos resultados apresentarem em sua maioria, níveis de reação positivos, é possível observar pontos relevantes que mereciam atenção para a aplicação de melhorias em futuros programas de treinamento. Confirmando a ideia do autor Kirkpatrick (2006) sobre a relevância da avaliação do treinamento em níveis de reação, caracterizando-a como uma importante ferramenta para análise da percepção às experiências aprendidas durante o curso.

#### 4.3.4 Avaliando pontos de melhoria para o programa de treinamento

Estimulados a responderem se existiam pontos de melhoria para o programa de treinamento em gestão de risco foram descobertos alguns achados. Dentre as respostas, o entrevistado S1 reforçou a necessidade de mais tempo, ou uma segunda fase de treinamento para que as dúvidas que surgiram durante a implantação do processo dentro da instituição pudessem ser sanadas. Os entrevistados S2 e S5 alegaram a necessidade de aplicação de mais exemplos práticos, enfatizando casos reais ou casos adequados à realidade da empresa da qual trabalham.

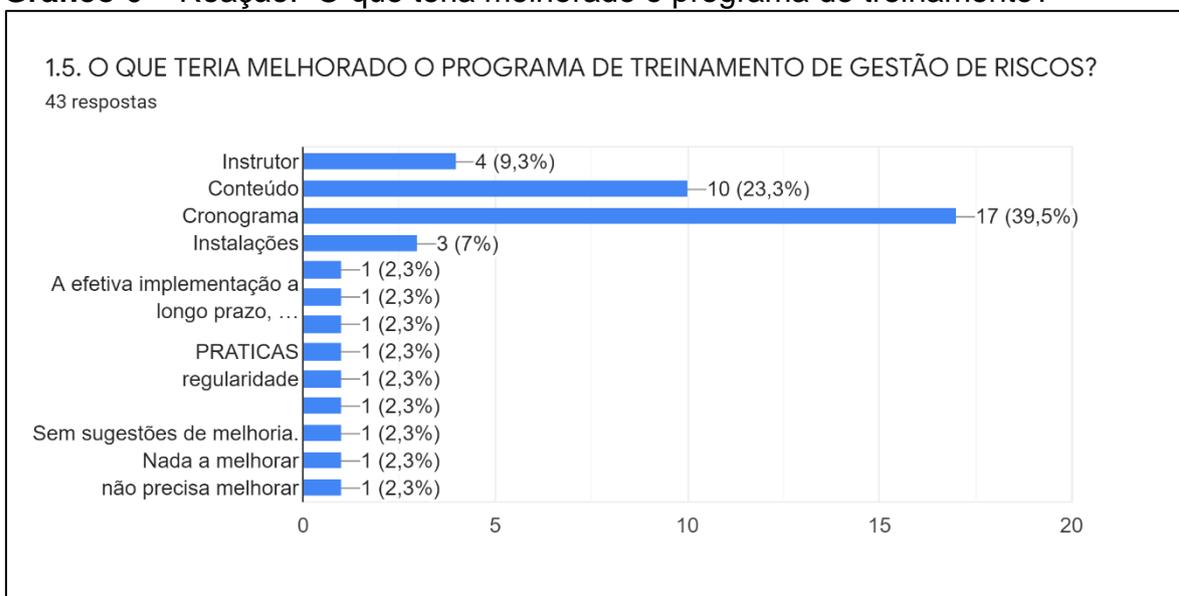
Na verdade, eu acho que deveria ter uma segunda fase de treinamento (...) nós fomos lá com expectativa de conhecer o que era gestão de risco, quando a gente voltou, a gente teve a incumbência de implementar e aí é que você se depara com as questões, as dúvidas, a situação, então se a gente pudesse ter uma segunda fase após a implantação para análise seria perfeito (ENTREVISTADO S1)

O líder do treinamento poderia ter apresentado mais vídeos sobre os assuntos abordados, como por exemplo: algum exemplo prático. (ENTREVISTADO S2)

Eu acredito que se tivéssemos incluído nesse roteiro estudo de casos reais daqui do nosso trabalho e se praticar durante o treinamento teria sido muito melhor porque eu lembro de que a gente praticou estudos de caso diferentes da nossa realidade (...) acredito que o que teria enriquecido nosso treinamento seriam um exemplos práticos de coisas que acontecem no dia a dia. Como eram pessoas de setores misturados eu acredito que se tivéssemos tempo de abordar um caso verídico de cada setor teria sido fantástico. (ENTREVISTADO S5)

A mesma pergunta foi realizada para os participantes do programa de treinamento realizado internamente dentro da organização. Dentre os achados, observa-se as diferentes óticas a respeito do programa de treinamento. Fatores apresentados no gráfico 06 como: aplicação de práticas, melhorias no cronograma e conteúdos foram citados pelos respondentes dos questionários.

**Gráfico 6 – Reação: O que teria melhorado o programa de treinamento?**



Fonte: Pesquisa de campo, 2020.

Neste sentido, observa-se que 39,5% dos participantes alegaram que o cronograma do curso poderia apresentar melhorias, o que vai de encontro com as respostas dos respondentes de treinamento no que compete à programação dos treinamentos internos. Para os níveis de reação à programação grande parte dos

entrevistados classificaram de forma positiva o treinamento, no entanto, ao final da avaliação do estágio de reação, 39,5% dos respondentes que representaram a maioria, alegaram que o cronograma do treinamento poderia melhorar de alguma forma. Um item bastante relacionado à programação do treinamento.

Além disso, 23,3% afirmam a necessidade de melhorias no conteúdo do treinamento, 9,3% alegaram pontos de melhoria para os instrutores e 7% para as instalações do treinamento. Outros respondentes afirmaram características de melhorias como a efetiva implementação do processo a longo prazo, a aplicação de práticas de treinamento com maior regularidade.

Neste sentido, observa-se a contribuição dos participantes do treinamento com os diversos pontos de melhorias retratados ao longo das entrevistas e questionários, o que sugere a importância da avaliação dos níveis de reação de treinamento para a aplicação de melhorias necessárias em treinamentos posteriores. Algo inteiramente reforçado por Kirkpatrick (2007) em que programas de treinamento em níveis de reação possibilitam que melhorias sejam aplicadas em programas futuros.

#### **4.4 Avaliação dos níveis de Aprendizagem de treinamento**

Para identificar a competência dos colaboradores como influência das ações de T&D foram realizadas perguntas ao longo da entrevista a respeito dos níveis de conhecimento antes e após o treinamento. Característica como os níveis de controle, transferência de conhecimento e evidências do processos foram identificadas em ambas as coletas de dados.

##### **4.4.1 Avaliando o conhecimento antes do treinamento**

No que diz respeito à análise dos níveis de aprendizagem, os entrevistados foram questionados a respeito de seu conhecimento sobre gestão de riscos antes da participação do programa de treinamento. É importante observar que grande parte dos entrevistados já conheciam o processo, no entanto, todos eles alegaram que o conhecimento era básico em relação ao processo, reforçando parte da teoria de Souza *et al.* (2020) em que apesar do processo de gestão de riscos não ser relativamente novo, em muitas empresas o tema ainda é recente e precisa ser explorado.

(...) Antes eu tinha apenas uma noção sobre gestão de riscos e agora temos propriedade de conhecimento para tratar do assunto. (ENTREVISTADO S1)

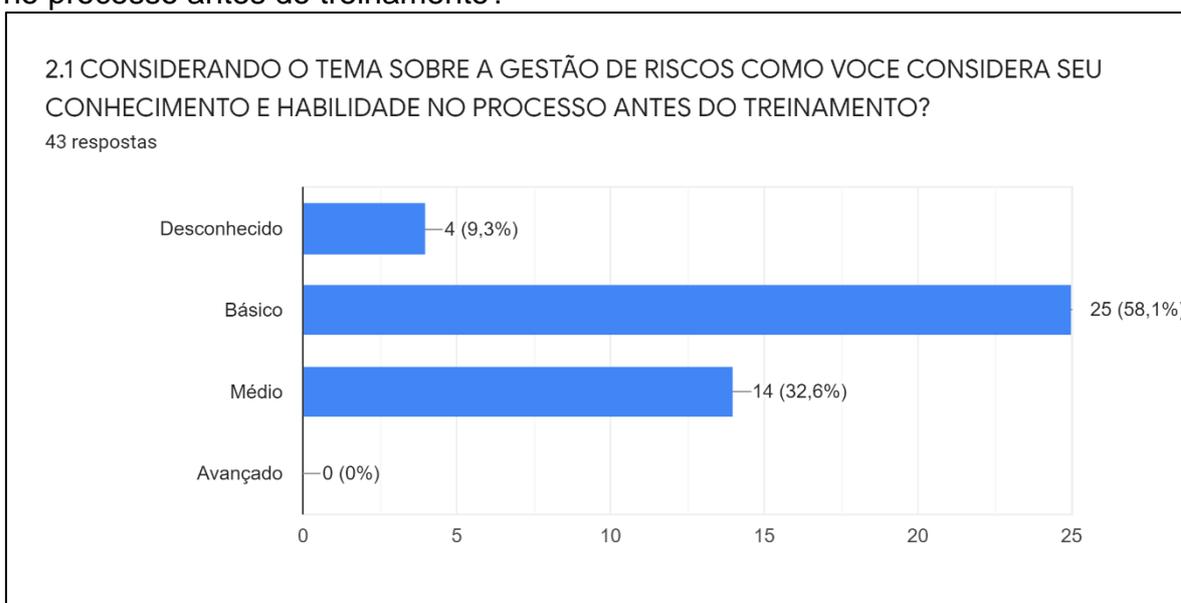
Antes meu conhecimento era bem básico, sem domínio no uso de ferramentas de gestão específicas sobre risco (...) eu tinha dificuldade de diferenciar risco de problemas e de classificar esses riscos. (ENTREVISTADO S2)

Antes do treinamento meu conhecimento era bastante raso, eu não tinha tanto conhecimento da gestão de risco, nem tanta experiência, então é eu avalio dessa forma. (ENTREVISTADO S3)

Apesar de não ser um tema novo, eu não possuía conhecimento nem domínio sobre a gestão de riscos (...) apenas sabia do que se tratava por ouvir falar e em algumas palestras que eu fui, algo bem pontual, nada aprofundado, nem conhecimento amplo sobre o tema. (ENTREVISTADO S4)

A mesma pergunta foi realizada para os participantes dos treinamentos internos, tendo como predominância o conhecimento básico sobre o assunto proposto. Sendo assim, 58,1% classificou seu conhecimento no processo de gestão de riscos como básico, 32,6% classificou como médio, e 9,3% classificou como desconhecido. Importante destacar que nenhum dos colaboradores apresentou conhecimento avançado sobre a gestão de riscos antes do treinamento, como mostra o gráfico 7.

**Gráfico 7 – Aprendizagem: Como você considera seu conhecimento e habilidade no processo antes do treinamento?**



Fonte: Pesquisa de campo, 2020

#### 4.4.2 Avaliando o conhecimento depois do treinamento

Buscando avaliar os níveis de aprendizagem após o treinamento através dos entrevistados, foram evidenciadas informações a respeito do conhecimento adquirido após o treinamento. De forma direta, os entrevistados afirmaram como a participação do treinamento contribuiu para a aprendizagem do tema proposto, além de abordarem de forma técnica as ações realizadas durante a execução do processo em suas atividades.

Antes do treinamento eu não tinha tanta propriedade e conhecimento, então eu trabalhava com o processo de forma mecânica (...). O treinamento trouxe esse amadurecimento de saber exatamente as definições, o que era realmente o risco, se aquilo que a gente estava mapeando era realmente risco. ENTREVISTADO S1)

Atualmente eu tenho conhecimento mais aprofundado sobre matriz de riscos, conheço exemplos que podem ser adaptados à organização hoje, tenho uma capacidade de avaliar riscos e verificar ações das ações tomadas além de classificá-los. (ENTREVISTADO S2)

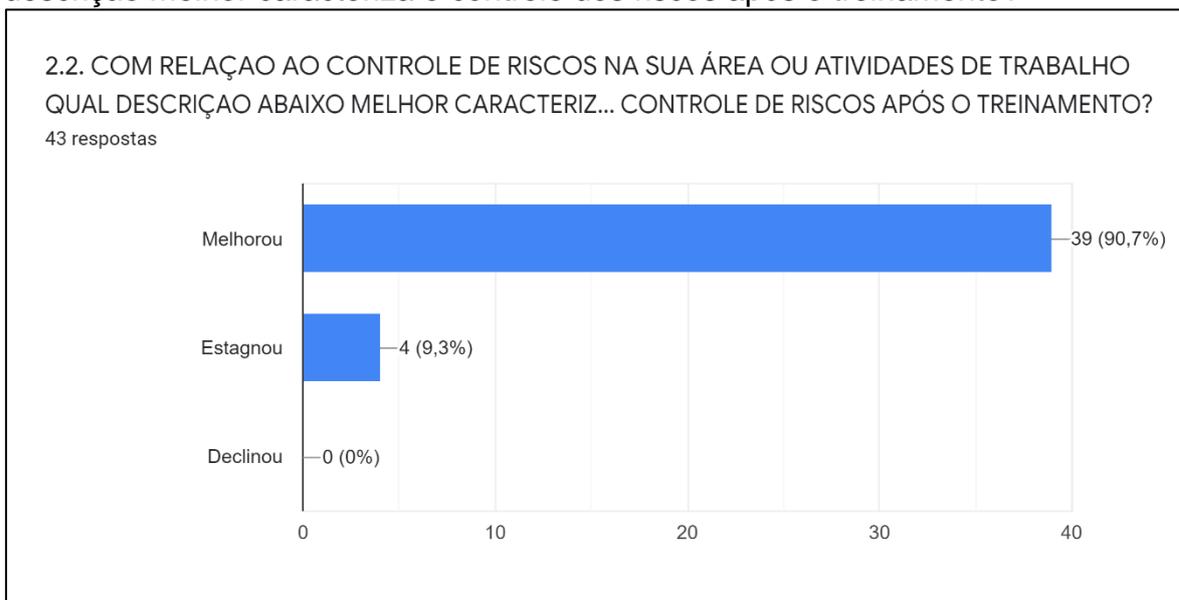
Após o treinamento eu já obtive um entendimento mais claro sobre o tema de gestão de risco, além de fazer parte do grupo de gestão de risco da empresa onde eu trabalho (...) montamos um grupo dentro da empresa onde a gente trabalha, aplicamos a gestão de riscos na instituição, então já tive outro pensamento, uma experiência bem maior. (ENTREVISTADO S3)

Após um treinamento, passei a conhecer o assunto e a entender sobre o tema, através disso, realizei um mapeamento dos meus processos e revisei os riscos classificados no meu setor. (ENTREVISTADO S4)

Após o treinamento a minha noção do conceito de risco ficou mais ampliada, conseqüentemente se tornou mais simples diferenciar um risco de problema dentro dos processos em que trabalho, bem como, classificá-los analisando a fonte, probabilidade de acontecimentos, impacto, grau de atenção e quais medidas podem ser tomadas para evitar determinadas conseqüências. (ENTREVISTADO S5)

Para os participantes que receberam conhecimento através dos entrevistados, foi questionado a respeito do controle dos riscos em sua área ou atividades de trabalho após treinamento em gestão de riscos:

**Gráfico 8** – Aprendizagem: Com relação ao controle de risco em sua área, qual descrição melhor caracteriza o controle dos riscos após o treinamento?



Fonte: Pesquisa de campo, 2020

O gráfico 08 apresenta que 90,7% dos respondentes participantes afirmam que os controles melhoraram após a participação do curso. No entanto, 9,3% dos entrevistados afirmaram que o controle nos riscos estagnou, uma característica que precisaria ser investigada dentro da instituição para identificação de tais resultados e motivações. Nenhum dos respondentes classificaram declínio no controle dos riscos em seus processos e atividades.

Os resultados contribuem para os estudos de Salvador e Cançado (2013) que afirmam que a transferência do conhecimento desencadeia em melhorias de competência dos funcionários.

As melhorias no processo de gestão de riscos para os participantes dos treinamentos internos elaborados pelos colaboradores do treinamento externo corroboram para os estudos de Ceribelli, Torres e Melo (2017) onde a transferência do conhecimento entre funcionários amplificando ainda mais os resultados planejados estrategicamente.

É possível observar a influência positiva das ações de T&D no processo de gestão de riscos, antes e após o treinamento. O estudos levantados por Steinberg (2007) enfatizam da análise comparativa antes e após o treinamento confirmam as

variações entre os resultados para a avaliação da efetividade do processo em gestão de riscos.

Neste sentido, com base nas respostas do entrevistados ao longo da entrevista, os entrevistados/instrutores foram questionados se sentiam preparados para transferir conhecimento através dos treinamentos realizados internamente. Grande parte dos entrevistados afirmaram confiança e domínio para aplicarem seus conhecimentos após o treinamento como multiplicadores. Algo confirmado através do grupo que realizou programas de treinamento *in company* para a instituição deliberando conhecimento para diversos colaboradores.

Sim! Eu me considero preparada para transferir conhecimento, acho que o treinamento nos deixou aptos (...) o grupo que participou do treinamento pôde se reunir realizando também workshops envolvendo toda a instituição. (ENTREVISTADO S1)

Eu me considero preparado para tal (...) fui um dos elaboradores da apresentação dos assuntos abordados no programa de treinamento interno aos colegas da organização, também auxiliei ministrando treinamentos internos para o levantamento dos riscos na prática com diversos setores. (ENTREVISTADO S2)

Hoje estamos preparados para passar um treinamento para uma colega de trabalho sobre gestão de riscos (...) até no dia a dia, quando a gente encontrar alguma coisa que seja relacionado a isso ou que um novo colega de trabalho ou estagiários apareça. (ENTREVISTADO S3)

Sim, me sinto preparada! Na realidade transferir conhecimento para os colegas era uma das entregas que sabíamos que teríamos que realizar tanto que promovemos um eventos e treinamentos por setores. (ENTREVISTADO S4)

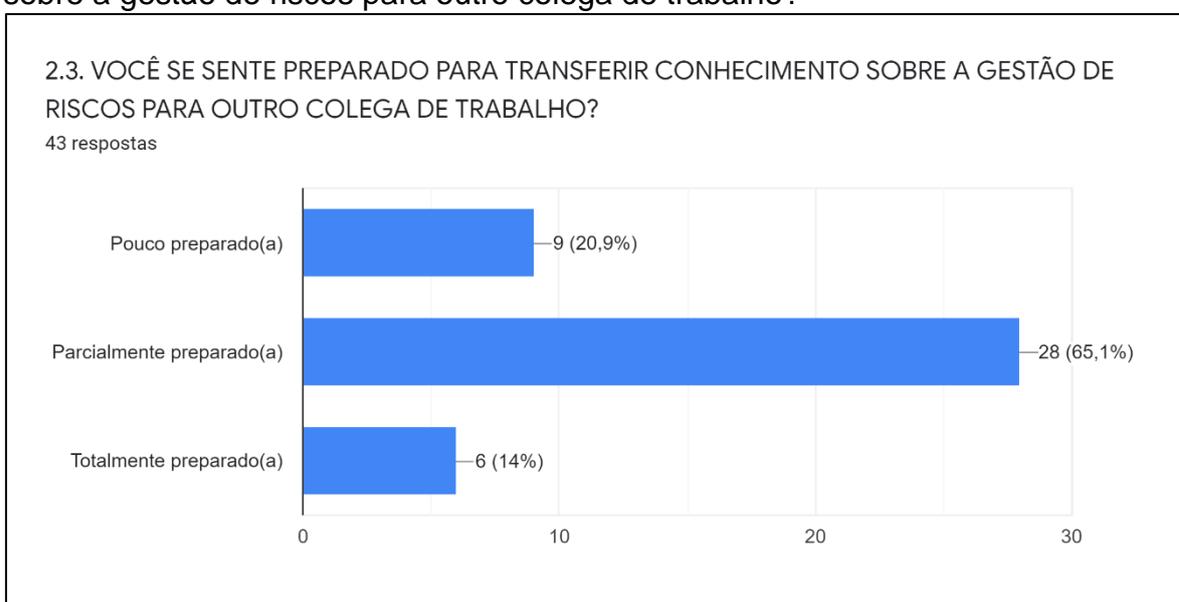
Como grande parte dos entrevistados garantiu sua capacidade de transferência de conhecimento para seus colegas de trabalho, observa-se uma mudança de atitude dos colaboradores em relação ao tema proposto em treinamento. Tais informações corroboram com os estudos de Kirkpatrick (2006), na afirmação de que os participantes do treinamento mudam suas atitudes ou melhoram suas habilidades como resultado do programa de treinamento. Além disso, dentre as características de efetividade dos resultados de T&D citados por Coelho e Abbad (2010) o compartilhamento do conhecimento caracteriza um indicador de eficácia do treinamento.

No entanto, a entrevistada S5 demonstrou que apesar de conhecer de forma técnica sobre o tema do treinamento, não se sente preparada para transferir conhecimento dos assuntos abordados.

Mesmo sabendo um pouco mais sobre risco ainda não me sinto preparada para transferir para outros colegas. (ENTREVISTADO S5)

O mesmo foi perguntado para os participantes dos treinamentos realizados internamente na instituição. As respostas apresentaram resultados interessantes a respeito da capacidade de transferência do conhecimento. Fator este relacionado aos níveis de aprendizagem conforme o autor Kirkpatrick (2006). Apresente o gráfico.

**Gráfico 9 – Aprendizagem: Você se sente preparado para transferir conhecimento sobre a gestão de riscos para outro colega de trabalho?**



Fonte: Pesquisa de campo, 2020

Neste sentido, 65,1% dos respondentes afirmou estar “parcialmente preparado” para transferir conhecimento para um colega de trabalho. 20,9% considerou-se “pouco preparado” para a transferência do conhecimento e 14% afirmou estar “totalmente preparado” para transferência do conhecimento. Algo que precisaria ser investigado junto aos respondentes dos questionários seriam os reais motivos de não se sentirem preparados para transferir o conhecimento da pesquisa.

É possível observar que à medida que os participantes de ambas as fases dos treinamentos são avaliados após a realização do treinamento, os entrevistados afirmam apresentar domínio no assunto e conhecimento aprofundado sobre o tema em relação, e cerca de 90,7% dos respondentes dos questionários afirmam melhorias no processo após o treinamento. Algo reforçado na literatura através de

Silva e Trevisol (2019) onde as aplicações de treinamento melhoram as habilidades das pessoas envolvidas em tal investimento.

Além disso, a satisfação positiva dos respondentes a respeito dos treinamentos respondidas nos níveis de reação de treinamento não necessariamente reflete na segurança dos participantes em aplicarem seus conhecimentos para outros colegas de trabalho. O que sugere que participantes de treinamento satisfeitos não indicam necessariamente níveis elevados de aprendizagem sobre o tema proposto em treinamento (KIRKPATRICK, 2007).

Ainda sobre a avaliação dos níveis de aprendizagem, os entrevistados participantes foram questionados a respeito das ações realizadas para controle dos riscos em suas atividades de trabalho e como poderiam provar a existência desses controles dentro de suas atividades. Dentre os achados, apenas os entrevistados S1 e S2 apresentaram como poderiam provar a existência de tais controles e suas ações para mitigá-los.

A gente criou mecanismos de proteção para mitigar o risco controlar as atividades (...) em minha área nós temos os riscos mapeados em planilha, essas planilhas também ficam sob posse do pessoal da gestão de riscos e da auditoria, nela a gente informa as ações que estão sendo realizadas (...) nós passamos recentemente por auditoria externa onde apresentamos ao auditor os riscos e o auditor inclusive comentou e constatou a evolução de amadurecimento do mapeamento. (ENTREVISTADO S1)

A maioria dos riscos da área onde eu trabalho foram mitigados através de ações de treinamento aos colaboradores para cobrir possíveis ausências dos executores de suas atividades (...) nossa organização rotineiramente trabalha com evidências objetivas como documentos datados e assinados, registro de fotos dos treinamentos e outras atividades como controles através de sistemas por se tratar de uma instituição certificada pela ISO 9001. (ENTREVISTADO S2)

No entanto, o entrevistado S3 não se recordava como poderia localizar evidências de que suas atividades estavam com seus respectivos riscos sob controle, mas alegou possuir controles sobre os riscos à medida em surgiam em suas atividades.

Como a minha área é muito burocrática que é a área de licitação, eu sempre busco fazer com que a minha equipe encontre formas de mitigar os riscos do setor (...) eu sempre busco junto com minha equipe verificar ações para que tais riscos não se repitam para melhorar de alguma forma porque sempre tem uma novidade (...) não tenho aqui na cabeça agora para dizer que eu tenho como comprovar documentalmente. (ENTREVISTADO S3)

#### 4.5 Avaliação dos níveis de comportamento do treinamento

Para entender os níveis de comportamento dos colaboradores após o treinamento, os entrevistados foram questionados a respeito do seu comportamento após o programa de treinamento. Dentre as características identificadas no processo de análise, os entrevistados S2, S4 e S5 afirmaram que passaram a possuir a mentalidade para a identificação de riscos no decorrer de suas atividades após os treinamento. Além disso, os entrevistados S4 e S5 afirmaram que após o treinamento, um maior critério e cuidado durante a realização de suas atividades. Tais mudanças confirmam os estudos de Rezende *et al.* (2012) sobre a influência das aplicações de T&D no surgimento de novas atitudes e comportamento para os indivíduos.

O treinamento me possibilitou estar mais atento para os riscos inerentes aos processos da organização, buscando sempre mitigá-los ou eliminá-los quando possível, além de informar a gestão sobre os possíveis riscos a serem trabalhadas. (ENTREVISTADO S2)

Em relação ao meu comportamento eu fiquei com uma sensação em que toda atividade possuía risco, então sempre que eu vou desenvolver ou participar de alguma atividade nova, eu penso: qual é o risco que essa atividade tem? (ENTREVISTADO S4)

O treinamento me fez ter mais atenção às minhas rotinas do dia a dia, ao invés de realizar apenas um trabalho mecânico. A minha capacidade de análise ficou mais aguçada. (ENTREVISTADO S5)

Neste sentido, os entrevistados foram questionados se após o treinamento foi possível identificar riscos dos quais antes não eram identificados em suas atividades. Os entrevistados S2 e S4 afirmam que conseguiram identificar riscos que antes não eram identificados em suas rotinas de trabalho. Essa mudança de comportamento dos participantes reforça o estudo de Kirkpatrick (2006) onde ações desencadeadas após a participação do treinamento, indicam indícios de mudança de comportamento.

Hoje estou mais atento a outros tipos de riscos que antes não visualizava, tais como os riscos legais. O comportamento atualmente é alertar a gestão, consultar o jurídico e profissionais especialistas em outras áreas quando necessário para auxiliar no tratamento tanto das atividades em que eu trabalho. (ENTREVISTADO S2)

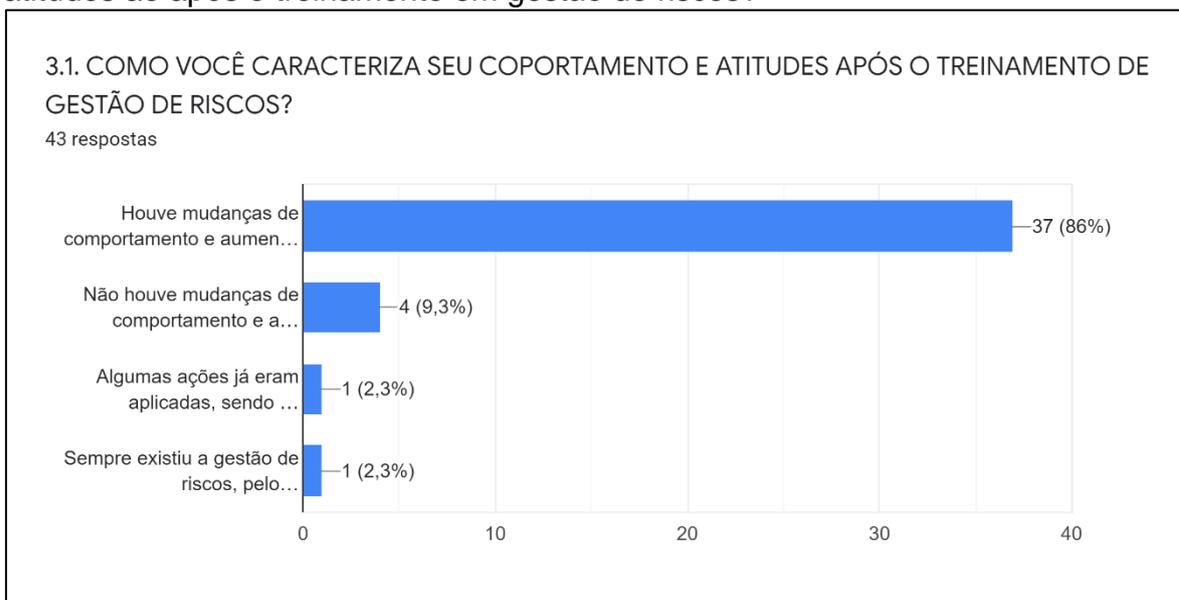
Após o treinamento os processos foram mapeados novamente e alguns riscos foram incluídos na análise de risco no setor que antes não eram pontuados, não existiam para o meu setor (...) eu fui encorajada a buscar um conhecimento sobre isto (...) para uma eventual necessidade por estar

na grande parte das vezes sozinha, se ocorrer um evento eu posso mitigar o risco com uma experiência. (ENTREVISTADO S4)

Além disso, os resultados mostram como os estudos de Hourneaux e Eboli (2009) se confirmam em afirmarem que a mudança de comportamento se caracteriza à medida que as pessoas aplicam seus conhecimentos e habilidades em suas rotinas de trabalho.

Os resultados apresentados no gráfico 10, se reforçam à medida que a pesquisa se estende para os respondentes dos questionários, onde 86% afirmam que após o treinamento houve mudanças de comportamento e aumento para a mentalidade de riscos. Apenas 9,3% dos entrevistados afirmam que não houve mudanças de comportamento dentro de suas atividades após o treinamento.

**Gráfico 10** – Comportamento: Como você caracteriza seu comportamento e atitudes ao após o treinamento em gestão de riscos?

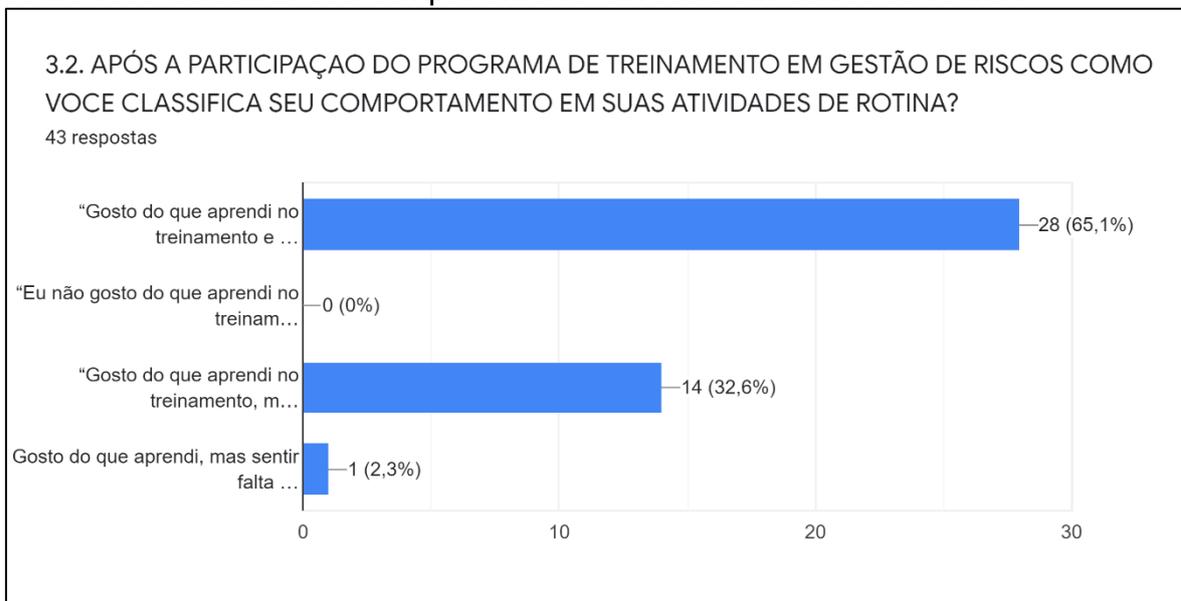


Fonte: Pesquisa de campo, 2020

Além disso, o gráfico 11, apresenta que 65,1% dos respondentes afirmaram que gostaram do que aprenderam em treinamento e pretendem aplicar mudanças ou já aplicaram tais ações em seus ambientes de trabalho. No entanto, 32,6% afirmam que apesar de gostarem do que aprenderam em treinamento existem restrições que impedem de continuar a aplicação de tais ações. Para este último dado, haveria a necessidade de investigação a respeito das possíveis variáveis como resistência o conhecimento adquirido, interferências no trabalho não

identificadas nas respostas dos questionários conforme afirma o autor Kirkpatrick (2007).

**Gráfico 11 – Comportamento:** Após a participação do programa de treinamento, como você classifica seu comportamento em suas atividades de rotina?



Fonte: Pesquisa de campo, 2020

Os entrevistados participantes do programa de treinamento também foram questionados se após o treinamento se sentiam bem equipados para exercer o que foi sugerido em treinamento. Muitos afirmaram a dificuldade de se implantar um processo e apontaram algumas necessidades em suas rotinas de trabalho.

Não é um processo tão simples nem fácil de se implantar, porque requer tempo e dedicação, (...) se dentro de uma área já é complicado, quando se fala na empresa como um todo fica ainda mais difícil. Eu acredito que se a empresa adotasse uma ferramenta, um sistema dentro da própria instituição ajudaria muito. (ENTREVISTADO S1)

Atualmente existe a necessidade de um sistema específico para agilizar o processo com a emissão de relatórios, mantendo um histórico com rastreabilidade de tudo que foi tratado. Entretanto no momento está sendo buscada essa melhoria com equipamentos de software para melhorar o gerenciamento de riscos. (ENTREVISTADO S2)

#### 4.6 Avaliação dos resultados de treinamento

Considerando a necessidade de informações a respeito dos resultados de T&D, os entrevistados foram questionados sobre como a participação do treinamento tem afetado em um todo em suas atividades de rotina.

Minha avaliação é positiva porque hoje eu tenho muita coisa registrada, algo que eu nem sabia que fazia para mitigar os riscos nas minhas atividades (...) o treinamento abriu a mente nesse sentido (...) eu considero que foi bastante positivo, sem contar que a gente conseguiu realizar melhorias na empresa (...). Em minha área não foram todos os processos que a gente conseguiu maturidade em gestão de riscos, mas em outros realmente foi muito positivo. (ENTREVISTADO S1)

O treinamento trouxe como benefício a previsão dos riscos de diversos tipos (...) meu trabalho se tornou mais abrangente para atender melhor aos anseios da organização (...). O principal problema não é em relação ao treinamento, mas sim ao gerenciamento dos riscos, é também gerir o tempo a ser dedicado a essa atividade e a questão do software para nos ajudar. (ENTREVISTADO S2)

Não dá para gente se dedicar a 100% ao processo, mas há um pouco da dedicação que já é o suficiente para confirmar dentro da minha área onde eu trabalho (...) a questão da motivação, quando você é escolhido para participar de um treinamento sobre o risco e aplica as ações dentro da empresa, com certeza melhora seu rendimento o seu desenvolvimento, seu humor, eu acho que que tudo ajudou. (ENTREVISTADO S3)

Como eu trabalho numa área de diretoria, próxima à direção, eu não tenho processos apenas meus, na verdade o meu trabalho é acompanhar e gerenciar os processos da instituição de uma forma geral para que todos estejam andando bem e que os riscos sejam diminuídos em cada um deles, (...) após o treinamento, com o conhecimento que foi adquirido em multiplicado para os demais colegas, alguns processos passaram a exigir que a matriz de riscos fosse apresentada dentro do processo como um pré-requisito para aprovação e eu vi isso como algo muito positivo porque mostra que a política está sendo aplicada e pelo conhecimento adquirido em treinamento eu posso sugerir melhorias nessa matriz, posso cobrar uma atenção aos pontos que necessitam de acompanhamento, ou seja, o processo está presente na minha rotina (...) foi algo que foi recebido e foi praticado pela instituição e mostra que estamos trabalhando para reduzir os riscos. (ENTREVISTADO S4)

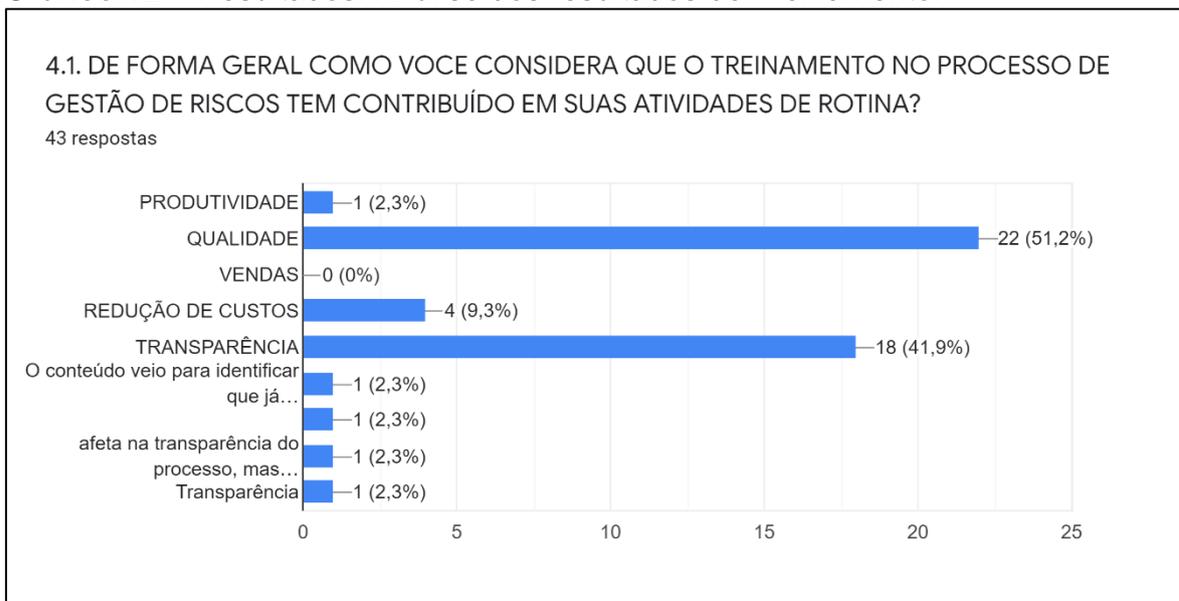
Não consigo responder essa pergunta no momento. (ENTREVISTADO S5)

As informações do entrevistado S4, quanto às melhorias dos processos e surgimento de novas ideias após o treinamento reforçam os estudos de Ávila (2014), pois o processo de gestão de riscos deve estimular a inovação das empresas em consequência das ações realizadas durante o processo de controle de ameaças às atividades da organização.

Além disso, no gráfico 12, características como Produtividade e Redução de Custos foram citadas pelos respondentes participantes dos treinamentos internos. Ao passo que, como destaque nos achados, 51,2% dos respondentes descreveram o aumento da qualidade como contribuição da participação no treinamento em gestão de riscos em suas atividades de rotina e 41,9% descreveram o aumento da transparência como fator positivo após o treinamento. Os aspectos identificados

corroboram com a teoria de Kirkpatrick (2006), onde a avaliação dos resultados está intimamente ligada aos indicadores como aumento da produtividade, redução de erros, aumento das vendas ou melhorias na qualidade.

**Gráfico 12 – Resultados: Análise dos resultados de Treinamento.**



Fonte: Pesquisa de campo, 2020

Os aspectos como aumento no registro de evidências, surgimento da mentalidade para identificação de riscos e melhorias de processos, foram citados pelo entrevistado S1. Fatores como estes corroboram para os estudos de Steinberg (2007) que sugere como o processo de gestão de riscos influencia positivamente nos processos agregando valor a qualquer organização. Além disso, as melhorias ou novas habilidades identificadas após o treinamento pelo entrevistado S1 contribuem para os estudos de Wanzeler *et al.* (2018) onde ações de T&D estimulam aos indivíduos a despertarem conhecimento e novas habilidades antes não exploradas.

O entrevistado S3 descreveu aspectos de motivação, rendimento e desenvolvimento dentro de suas atividades. Neste sentido os achados enriquecem os resultados Silva e Trevisol (2019) onde as aplicações de treinamento e desenvolvimento facilitam em melhorias nas habilidades dos indivíduos em seus postos de trabalho e suas atividades de rotina. Algo também citado pelos respondentes dos questionários que afirmaram melhoras na produtividade e redução de custos em suas atividades.

Outro ponto importante está no depoimento do entrevistado S1 a respeito das dificuldades em implantar a maturidade para a gestão de riscos em todo o seu setor. Neste sentido, entende-se o desafio da entrevistada em aplicar de forma efetiva em mudança de cultura para novas práticas, reforçando os estudos do TCU (2018a) sobre os desafios de implantar uma nova cultura.

#### **4.7 Respostas às proposições**

**P1: Empresas que investem em ações de treinamento e desenvolvimento possuem colaboradores mais preparados para o desempenho de seus processos.**

A proposição foi aceita, dentre os entrevistados da empresa S foi possível observar características e indicadores que mostraram como os participantes do treinamento estavam alinhados ao tema proposto aplicando iniciativas que demonstraram desempenho em seus processos.

**P2: Ações de treinamento e desenvolvimento podem reduzir problemas operacionais em seus processos dos quais colaboradores são treinados.**

Não foi possível averiguar a essa proposição com maior veracidade e aprofundamento dos fatos, visto que identificar a redução de problemas operacionais necessitaria da aplicação de outras técnicas de análise de dados como pesquisa documental, ou observação de determinados eventos, no entanto, dentre os achados coletados é possível observar que os colaboradores apresentaram melhorias em seu processo após o treinamento.

**P3: Colaboradores que participam de ações de T&D têm maior probabilidade de aplicarem mudanças em seus comportamentos e atitudes após o treinamento.**

A proposição foi aceita. Ficou claro entre os entrevistados, e posteriormente entre os respondentes participantes do programa de treinamento interno, indicadores que evidenciaram mudanças de comportamento e atitudes após o treinamento. Algo confirmado através da literatura estudada.

**P4: Quando executado por pessoas competentes e treinadas, as ações de T&D desencadeiam em um aumento dos controles internos dentro das organizações.**

A proposição foi aceita. Com base nas entrevistas, os participantes relataram que a participação do treinamento auxiliou no processo de melhoria dos controles internos, visto que, o tema gestão de riscos está intimamente ligado ao assunto. Além disso, características como o aumento da transparência na execução de processos e melhorias na qualidade podem sugerir indicadores de aumento dos controles dentro das organizações.

## 5 CONCLUSÕES

Considerando os resultados apresentados, observa-se que o empenho dos entrevistados em transferir conhecimento, tem sob influência principal a participação treinamento de forma assertiva. Neste sentido, é possível observar que avaliar os quatro níveis elegidos por Kirkpatrick (2006) pode subsidiar em informações relevantes para as organizações do ponto vista prático no aprimoramento de seus programas de treinamentos.

Além disso, é perceptível através dos resultados os altos níveis de aceitação do processo de Gestão de Riscos observados pelos funcionários participantes após o programa de T&D. Neste sentido, os diversos benefícios apresentados pelos programas de treinamento apresentaram valores administrativos para as rotinas de trabalho dos funcionários, tais como transparência, produtividade, redução de custos e qualidades dos processos em geral.

Ao passo que, é possível observar como os programas de treinamentos aplicados pela organização influenciaram para os participantes a abertura para a mentalidade de riscos no dia a dia, algo que antes não era observado nem dado atenção. Os resultados reforçam a importância de tais programas de T&D no processo de aprendizagem e mudança cultural da empresa.

No que compete às dificuldades identificadas entre a pesquisa, entende-se através das percepções dos entrevistados, a necessidade da instituição investir em ferramentas de software que ofereçam suporte no desempenho do processo em gestão de riscos, além de verificarem práticas e rotinas de trabalho que possibilitem mais tempo para que as pessoas possam dedicar tempo no processo de mitigação dos riscos.

Neste sentido, sugere-se que a organização não só invista em programas de treinamento, mas também avalie de seus funcionários estão bem equipados para desempenho do processo e forneça rotinas que possibilitem que processo tenha andamento o estudo teve como objetivo analisar os resultados e a influência da aplicação de treinamentos no processo de gestão de riscos em uma instituição no estado de Sergipe. Neste sentido, o objetivo geral foi subdividido em três objetivos específicos.

Para o objetivo específico, representado por analisar os resultados identificados a respeito da eficácia dos treinamentos realizados na instituição. O objetivo foi atingido através da escolha assertiva da coleta de dados sob suporte dos quatro níveis de avaliação dos resultados de treinamento elencados pelo autor Kirkpatrick (2006). Neste sentido, a aplicação dos questionários e entrevistas semiestruturadas com base na literatura possibilitaram análise dos resultados de treinamento e sua eficácia dentro da organização.

Dentro dos quatro níveis de avaliação dos resultados de treinamento, observa-se que os três últimos: aprendizagem, comportamento e resultado contribuíram para as respostas de interesse. Foi possível observar que o investimento de T&D na Empresa S sobre os colaboradores externos possibilitou o aprendizado sobre o tema proposto, além de observar o desenvolvimento por parte dos entrevistados para novos comportamentos e habilidades. Uma delas, foi a possibilidade em que os entrevistados puderam aplicar posteriormente programas de treinamentos e *workshops* internos sob o tema, caracterizando-os como multiplicadores do conhecimento, apresentando características da efetividade no investimento em T&D.

Desta forma, foi possível avaliar a eficácia dos treinamentos realizados na organização através de fatores identificados na coleta de dados. A identificação de melhorias de processo, transferência do conhecimento, mudanças de comportamento e atitudes no ambiente de trabalho, e aumento da produtividade em relação ao processo subsidiaram respostas para o primeiro objetivo. No entanto, foi possível identificar pontos de melhorias relevantes para os programas de treinamento dentro da instituição em níveis de reação, como ajustes e melhorias nos cronogramas do treinamento e aplicação de novas práticas de treinamento com maior regularidade; algo que poderá ser implementado nos próximos programas de treinamento. Tais resultados reforçam a teoria de Kirkpatrick (2006) sobre a importância da aplicação de todos os níveis na busca de informações para a aplicação de melhorias em treinamentos futuros.

O segundo objetivo buscou identificar a competência e motivação dos colaboradores após a participação dos treinamentos para controle dos riscos em seus processos. Esse também foi atingido, neste sentido, a identificação da

competência e motivação dos colaboradores foi atrelada principalmente ao conjunto de ações realizadas dentro da instituição identificadas entre os entrevistados e respondentes dos questionários, comprovando a efetividade da aplicação dos treinamentos.

Além disso, a identificação da competência dos colaboradores foi possível através da análise comparativa a respeito do conhecimento dos participantes dos treinamentos antes e depois do evento. Neste sentido, os resultados confirmaram o aumento da competência dos entrevistados no processo. Para tanto, os respondentes dos questionários afirmaram em sua grande maioria que os controles em relação aos riscos em suas áreas e atividades de trabalho melhoraram em relação ao que era antes; o que pode caracterizar indícios na melhoria da competência dos funcionários da instituição.

No que diz respeito a motivação, grande parte dos entrevistados apresentaram características de motivação no processo após o treinamento, algo comprovado através das entrevistas, onde quatro dos cinco participantes apresentaram ações que foram realizadas ao longo de suas atividades de rotina e nos programas de treinamento realizados internamente.

Além disso, dentre os achados em relação aos níveis comportamentais após o treinamento, a maioria dos respondentes dos questionários afirmaram gostar do que aprenderam em treinamento e afirmaram seus interesses em aplicar ações de melhorias em suas rotinas de trabalho no que compete ao gerenciamento de riscos em sua área.

Para o terceiro objetivo específico o qual buscou avaliar os resultados e influências dos treinamentos sobre a instituição com os instrutores envolvidos nos programas de T&D, foi possível atingi-lo através dos elementos de análise elencados nos objetivos anteriores. Neste sentido, a aplicação de melhorias apresentadas pelos entrevistados e respondentes dos questionários, práticas de controle e apresentação de evidências mostraram indicadores de resultados sobre os treinamentos realizados na empresa S. Tais elementos de análise foram importantes para a uma avaliação geral sobre a viabilidade do programa de treinamento dentro da instituição, tais como: justificar o investimento e orçamento

aplicado a este programa; aplicar tomadas de decisão sobre continuidade do programa de treinamento, e obter informações para aplicação de melhorias em treinamentos futuros (KIRKPATRICK, 2006).

### **5.1 Recomendações para pesquisas futuras**

Avaliar os resultados de treinamento requer um aprofundamento muito maior dentro das organizações estudadas. À medida que a pesquisa avançava com base na literatura, foi possível observar a necessidade de novas pesquisas relacionadas à área de treinamento e desenvolvimento como foco nos resultados e efetividade das ações de T&D. Diante disso apresento as seguintes recomendações:

- É possível observar, através dos estudos de Kirkpatrick (2006), o nível de profundidade em que autor possui em avaliar os resultados de treinamento com os seus quatro níveis de avaliação. O próprio autor enfatiza a complexidade de análise à medida em que os níveis vão avançando. Neste sentido, recomenda-se replicar os níveis de avaliação em outras organizações buscando as fontes originais do autor na busca de dados que possam contribuir ainda mais para a área de gestão de pessoas e suas subdivisões.
- Além do aprofundamento da literatura do autor, recomenda-se que novas pesquisas sejam realizadas através de estudos de casos múltiplos. A diversidade de empresas consolidará ainda mais os achados de pesquisa através da comparabilidade dos fatos contribuindo assim, para que novas características sejam descobertas ao longo da investigação do tema.
- Recomenda-se também expandir o máximo das amostras durante a pesquisa de campo relacionada ao tema proposto, para que os resultados apresentem maior robustez a respeito dos resultados das ações de treinamento e desenvolvimento dentro da organização investigada. Além de proporcionarem resultados estatísticos que corroborem para resultados sobre o assunto.

## REFERÊNCIAS

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Gestão de Riscos** - Diretrizes – ABNT NBR ISO 31000:2018. 2. ed. São Paulo, 2018.

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Gestão de Qualidade** - Diretrizes para Treinamento – ABNT NBR ISO 10015:2001. São Paulo, 2010.

ÁVILA, Marta Dulcélia Gurgel. Gestão de Riscos no Setor Público. **Revista Controle: Doutrinas e artigos**, v. 12, n. 2, p. 179-198, 2014.

BABBIE, Earl. **Métodos e Pesquisas de Survey**. 2. ed. Cidade?: UFMG, 2003

BAGATTOLI, Sérgio; MULLER, Giane. **Treinamento e desenvolvimento de pessoal**: agregando valor às pessoas e à organização, v. 6, n. 2, p. 106-120, 2016.

BALDAM, Roquemar de Lima.; FIOROT, Guilherme Marques; SILVA, Rafael Moreira Grazia; PITANGA, Tulio Rocio; VIEIRA, Vitor Açari. Atendendo à Alta Demanda de Treinamento nas Organizações e Reduzindo os Custos. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 17, n. 1, p. 129-149, 2017.

BALDISSERA, Jaqueline; GOULARTE, Jeferson. Planejamento do Órgão de Controle Interno com a Metodologia de Auditoria baseada em Riscos (ABR). **RAGC: Revista de Auditoria Governança e Contabilidade**, v. 7, n. 27, p. 121-137, 2019.

BARDIM, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BORONI, Fernanda; CARVALHO, Antonio; SANTOS, Carolina. Rotatividade Voluntária: Um estudo com trabalhadores pouco qualificados. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 21, n. 1, p. 235-250, 2020.

CARVALHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

CARVALHO, Sirley; MOURÃO, Luciana. Análise de necessidades de treinamento em call centers. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 79, n. 3, p. 740-772, 2014.

CERIBELI, Harrison; TORRES, Thaís; MELO, Jorena. Análise dos Programas de Treinamento e Desenvolvimento Internacional sob a Perspectiva dos Treinandos. **Reuna**, v. 22, n. 1, p. 05-20, 2017.

CGU, Controladoria Geral da União. Entendimentos do Controle Interno Federal sobre a Gestão dos Recursos das Entidades do Sistema “S”. Secretaria Federal de Controle Interno, 2009.

COELHO, Francisco; ABBAD, Gardenia. Construção e validação de uma escala de avaliação de impacto em profundidade de um treinamento a distância em uma organização do setor bancário brasileiro. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 16, n. 1, p. 01-28, 2010.

CONNELLAN, Thomas K. **Fator Humano e Desempenho Empresarial**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1984.

CRESWELL, John. Research design: **Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 3. ed. Los Angeles: Sage, 2009.

DAROIT, Darielle; FEIL, Alexandre. Modelo de gestão de riscos em um prestado de serviços. **Revista Ciência Administração**, v. 22, n. 2, p. 637-668, 2016.

DESLANDES, Suely. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 21. ed. Petrópolis, 2002.

DIAS, Diego; MAGALHÃES, Maria. Avaliação da capacitação profissional na prefeitura de Manaus. **Revista Pensamento Contemporâneo Administração**, v. 10, n. 3, p. 42-59, 2016.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

Don Kirkpatrick: The Father of the Four Levels. Chief Learning Officer. Disponível em: <https://www.chieflearningofficer.com/2009/10/23/don-kirkpatrick-the-father-of-the-four-levels/>. Acesso em: 31 jan. 2020.

EASTERBY, Smith; RICHARD, Thorpe; ANDY, Lowe. **Pesquisa gerencial em administração**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FARIAS, Josivania; RESENTE, Marília. Impacto do treinamento na implantação de novo sistema eletrônico e aceitação de novas tecnologias em uma instituição federal de ensino superior. **Revista Administração**, v. 13, n. 4, p. 773-791, 2020.

FERNANDES Manuel *et al.* Cultura organizacional e inovação: A produção científica de 2008 a 2018. **REUNA**, v. 24, n. 3, p. 80-98, 2019.

FERNANDES, Rodrigo et al. Análise do processo de treinamento de uma universidade corporativa pela perspectiva da abordagem sistêmica de treinamento. *Revista Universitas Gestão e TI*, v. 7, n. 1, p. 31-39, 2017

FOGARI, Isaura; TEIXEIRA, Edgard. A importância do desenvolvimento humano para a organização. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios**, v. 3, n. 1, p. 01-19, 2012.

GIL, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, A.; MOURÃO, L. A expectativa em relação ao treinamento influencia o impacto das ações de capacitação? **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 2, p. 483-513, 2011.

GRIFFIN, Richard. Donald Kirkpatrick (1924-2014). **Training Journal**, London, 01 de Jul. de 2014. Disponível em: <https://www.trainingjournal.com/articles/news/donald-kirkpatrick-1924-2014>. Acesso em: 31 jan. 2014.

HOURNEAUX, Flávio; EBOLI, Marisa. Os 50 anos da Metodologia de Kirkpatrick: Reflexões sobre a Mensuração de Resultados em Educação Corporativa. *In*: ANPAD, 2009. **Anais [...]**. São Paulo: ANPAD, p. 01-14, 2009.

HOURNEAUX, Flávio; DIAS, Carolina; EBOLI, Marisa. Avaliação de Resultados em Educação Corporativa: Análise dos Níveis de Avaliação de Kirkpatrick-Phillips e sua Relação com o Balanced Scorecard. ANPAD, p. 01-16, 2013.

KIRKPATRICK, Donald James. **Evaluating training programs**. 3. ed. Oakland: Berrette-Koehler Publishers Inc., 2006.

KIRKPATRICK, Donald James. **Implementing The Four Levels: A Practical Guide for effective Evaluation of Training Programs**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc., 2007.

LEANDRO, Ana; BRANCO, Elisângela. Importância do treinamento e desenvolvimento nos serviços de saúde. **Revista Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 6, n. 6, p. 64-69, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MASSAINI, S.; OLIVEIRA, V.; OLIVA, F. Identificação de Riscos Corporativos no Ambiente de Valor de Instituições de Ensino Superior Privadas (IES). **Revista Administração em Diálogo**, v.19, n. 1, p. 89-111, 2017.

MELO, Hildegardo; LIMA, Adilson. Instituto compliance no Brasil e a eficácia na mitigação ao risco corporativo. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v.7, n. 3, p. 60-82, 2019.

MENEGON, Elizangela; ZAMBARDA, Andrea. Percepção dos colaboradores sobre as ações de treinamentos em uma indústria têxtil. **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 1, p. 07-20, 2019.

MENESES, P.; Zerbini, T.; Abbad, G. **Manual de treinamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2010

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MIRANDA, L. B. S.; SANTOS, N. A.; ALMEIDA, F. M. Gestão de Riscos de Contratos da Terceirização no Setor Público. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 30, n. 2, p. 143-160, 2019.

MOURÃO, Luciana; ABBAD, Gardênia; ZERBINI, Thaís. Avaliação da efetividade e dos preditores de um treinamento a distância em uma instituição bancária de grande porte. **Revista Administração**, v. 49, n. 3, p. 534-548, 2014.

MOURÃO, Luciana; MARINS, Jesiane. Quem está Motivado para Aprender nos Cursos Oferecidos pelas Empresas?. **Universidade de São Paulo, Faculdade de Filosofia Ciências e Letras de Ribeirão Preto**. v. 20, n.46, p. 187-196, 2010.

PARANHOS, Ranulfo *et al.* **Uma introdução aos métodos mistos**. Sociologias, v.18, n.42, p. 384-411, 2016.

PEREIRA, Diulneia; BASTOS, Fernando; MARIOT, Geovana. Treinamento e Desenvolvimento: Um Estudo de caso em uma empresa do estado do Paraná - PR. **Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior**, v. 09, n.2, p. 52-78, 2018.

REZENDE, Jorvesi Luiz *et al.* O treinamento de Pessoal em Organizações de Pequeno Porte: um estudo de caso na cidade de Maringá. **Revista Ciências Administrativas**, v.18, n. 2, p. 689-709, 2012.

RUMKE, Bruna *et al.* Levantamento das necessidades e elaboração de plano de treinamento e desenvolvimento para empresa de TI. **Revista de Carreira Pessoas**, v. 6, n. 2, p. 188-205, 2016.

SALVADOR, Regina; CANÇADO, Vera. Impacto de treinamento no trabalho: um estudo de caso da Fundação Hemominas. **Revista Teoria e Prática em Administração**, v. 3, n. 2, p. 70-98 2013.

SILVA, Cláudio; PORTO, Marcelo. **Metodologia científica descomplicada: pesquisa e prática para iniciantes**. Brasília: IFB, 2016.

SILVA, Dárica; TREVISOL, Josely. A gestão por competências e o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas (T&D): Estudo de caso na empresa KL Embalagens - São João Batista/SC. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, v. 8, n. 2, p. 79-100, 2019.

SILVA, Gardênia. **Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2012.

SAUNDERS, Mark; LEWIS, Philip; THORNHILL, Adrian. **Research methods for business students**. 4. ed. Prentice Hall: London, 2007.

SMIDT, *et al.* The Kirkpatrick Model: A useful tool for evaluating training outcomes. **Journal of Intellectual e Developmental**, p. 266-274, 2009.

SOUZA, Dercia. Causa e efeitos da rotatividade de pessoal/ turnover: Estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. **Revista Gestão e Tecnologia para a Competitividade**, p. 01-13, 2013.

SOUZA, Flávio *et al.* Incorporação de modelos internacionais de gerenciamento de riscos na normativa federal. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 1, p. 59-78, 2020.

STEINBERG Richard M. *et al.* Committe Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Org.). **Gerenciamento de Riscos Corporativos**. 2007. Disponível em <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>. Acesso em: 19 jan. 2020.

TCU. Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Gestão de Riscos**. Brasília: TCU, Secretaria Geral de Controle Externo (Segecex), 2018a.

TCU. Tribunal de Contas da União. Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos. Brasília: TCU, **Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo**, 2018b.

TCU. Tribunal de Contas da União. **Critérios Gerais de Controle Interno na Administração Pública: Um Estudo dos modelos e das normas disciplinadoras em diversos países**. Diretoria de Métodos de Procedimentos de Controle, 2009.

TCU. Tribunal de Contas da União. 10 Passos Para a Boa Governança. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

TOLEDO, César; GONZAGA, Maria. **Metodologia e Técnicas de Pesquisa nas Áreas de Ciências Humanas**. Maringá: 2011.

YIN, Robert. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WANZELER, Rafaela. Gestão de Pessoas: Visão Estratégica sobre treinamento e desenvolvimento no contexto das organizações do século XXI. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 10, n. 2, p. 67-84, 2018.

XAVIER, Ricardo. **Gestão de Pessoas na Prática: Os Desafios e Soluções**. São Paulo: Editora Gente, 2006.

ZERBINI, Thaís.; ABBAD, Gardênia. Transferência de treinamento e impacto do treinamento no trabalho: análise crítica da literatura. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 10, n. 2, p. 97-111, 2010.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

### ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

ENTREVISTADOR: FAGNER ROGER DOS SANTOS

#### PERFIL DO RESPONDENTE

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• CARGO</li> <li>[ ] Auxiliar Administrativo</li> <li>[ ] Assistente Administrativo</li> <li>[ ] Técnico de Nível Superior</li> <li>[ ] Outros _____.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• TEMPO DE TRABALHO NA INSTITUIÇÃO</li> <li>[ ] Menos de 01 ano</li> <li>[ ] Entre 01 e 05 anos</li> <li>[ ] Entre 05 e 10 anos</li> <li>[ ] Entre 10 e 20 anos</li> <li>[ ] Mais de 20 anos</li> </ul> |
|---|--|

#### 1. AVALIAÇÃO DOS NÍVEIS DE REAÇÃO DE TREINAMENTO

---

(Para as perguntas abaixo, é de suma importância a explicação detalhada de suas respostas)

- 1.1. **COMO VOCÊ AVALIA OS ASSUNTOS ABORDADOS NO TREINAMENTO?**  
(Falar sobre o tema do treinamento para suas necessidades e interesses no trabalho, material entregue etc)
- 1.2. **EXPLIQUE COMO VOCÊ AVALIA O LÍDER RESPONSÁVEL PELO TREINAMENTO?**  
(Falar sobre conhecimento do instrutor no assunto; Capacidade de se comunicar; Interesse em ensinar o assunto)
- 1.3. **COMO VOCÊ AVALIA AS INSTALAÇÕES DO TREINAMENTO?**  
(Conforto, conveniência, acessibilidade do local, segurança, clima, localidade etc.)
- 1.4. **COMO VOCÊ AVALIA A PROGRAMAÇÃO DO TREINAMENTO?**  
(Cronograma, tempo, roteiro do treinamento, intervalos etc.)
- 1.5. **O QUE VOCÊ ACHA QUE TERIA MELHORADO O PROGRAMA DE TREINAMENTO DE GESTÃO DE RISCOS?**

#### 2. AVALIAÇÃO DOS NÍVEIS DE APRENDIZAGEM

---

- 2.1. **CONSIDERANDO O TEMA SOBRE A GESTÃO DE RISCOS, COMO VOCE CONSIDERA SEU CONHECIMENTO E HABILIDADE NO PROCESSO ANTES DO TREINAMENTO?**

- 2.2. **COMENTE SOBRE SEU CONHECIMENTO A RESPEITO DO TEMA APÓS O TREINAMENTO.**
- 2.3. **VOCE SE SENTE PREPARADO PARA TRANSFERIR CONHECIMENTO SOBRE A GESTÃO DE RISCOS PARA OUTRO COLEGA DE TRABALHO? EXPLIQUE DE QUAL FORMA?**
- 2.4. **COM RELAÇÃO AOS RISCOS IDENTIFICADOS EM SUA ÁREA ATUALMENTE, EXPLIQUE COMO VOCÊ TEM APLICADO AÇÕES (SE EXISTEM) PARA CONTROLÁ-LOS NAS ATIVIDADES DE TRABALHO.**
- 2.5. **DE FORMA ESPECÍFICA, COMO VOCÊ PODERIA PROVAR (CASO EXISTA) QUE SUAS ATIVIDADES, PROCESSOS OU ÁREAS APLICAM CONTROLE SOBRE OS RISCOS APÓS O TREINAMENTO?**

### **3. AVALIAÇÃO DO COMPORTAMENTO**

---

- 3.1. **COMO VOCÊ CARACTERIZA SEU COMPORTAMENTO E ATITUDES APÓS O TREINAMENTO DE GESTÃO DE RISCOS?**

(Fale como o treinamento influenciou a respeito do tema em suas atividades de trabalho, sobre como poderiam ser aplicadas mudanças no seu ambiente de trabalho)

- 3.2. **EM RELAÇÃO AO GERENCIAMENTO DE RISCOS, VOCÊ PRETENDE OU IRÁ IMPANTAR AÇÕES DE CONTROLE EM SUAS ATIVIDADES?**

(Em sua resposta, comente sobre as dificuldades (caso existam) relacionadas à implantação do conhecimento adquirido. Comente ações de melhorias de acordo com o que foi aprendido, ou mesmo se houve tempo para que essas mudanças ocorressem.

- 3.3. **COM BASE EM SEU CONHECIMENTO ADQUIRIDO NO TREINAMENTO, VOCÊ CONSEGUE VISUALIZAR RISCOS EM SUAS ATIVIDADES DE TRABALHO QUE ANTES NÃO ERAM IDENTIFICADOS? QUAL COMPORTAMENTO VOCÊ FOI ENCORAJADO A USAR DE DIANTE DESSES EVENTOS?**

(Em caso de uma resposta positiva, exemplifique como você tem lidado no dia a dia com esses eventos).

- 3.4. **SOBRE O CONTROLE DE RISCOS, VOCÊ SE CONSIDERA BEM EQUIPADO NO AMBIENTE DE TRABALHO PARA EXERCER O QUE FOI SUGERIDO EM TREINAMENTO?**

### **4. AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS**

---

- 4.1. **COMENTE COMO O TREINAMENTO TEM MAIS AFETADO EM SUAS ATIVIDADES DE ROTINA?**

(Comente de forma pessoal e técnica sua sincera opinião. Descreva também o quanto de qualidade, produtividade, benefícios, custos etc., contribuíram ou não para sua área).

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

### PERFIL DO RESPONDENTE

---

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• CARGO</li> <li>[ ] Auxiliar Administrativo</li> <li>[ ] Assistente Administrativo</li> <li>[ ] Técnico de Nível Superior</li> <li>[ ] Outros _____.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• TEMPO DE TRABALHO NA INSTITUIÇÃO</li> <li>[ ] Menos de 01 ano</li> <li>[ ] Entre 01 e 05 anos</li> <li>[ ] Entre 05 e 10 anos</li> <li>[ ] Entre 10 e 20 anos</li> <li>[ ] Mais de 20 anos</li> </ul> |
|---|--|

### 5. AVALIAÇÃO DOS NÍVEIS DE REAÇÃO DE TREINAMENTO

Ao respondente, por favor, informe suas reações e comentários francos. Eles ajudarão a avaliar este programa e melhorar os programas futuros e nenhuma das respostas serão associadas à sua identidade.

#### 5.1. COMO VOCÊ AVALIA OS ASSUNTOS ABORDADOS NO TREINAMENTO?

(Pertinência do assunto para suas necessidades e interesses no trabalho.)

[ ] Excelente [ ] Muito Bom [ ] Boa [ ] Regular [ ] Ruim.

#### 5.2. COMO VOCÊ AVALIA OS LÍDER RESPONSÁVEIS PELO TREINAMENTO?

(Conhecimento no assunto, capacidade de se comunicar, interesse em ensinar o assunto etc.)

[ ] Excelente [ ] Muito Bom [ ] Boa [ ] Regular [ ] Ruim.

#### 5.3. COMO VOCÊ AVALIA AS INSTALAÇÕES DO TREINAMENTO?

(Conforto, conveniência etc.)

[ ] Excelente [ ] Muito Bom [ ] Boa [ ] Regular [ ] Ruim.

#### 5.4. COMO VOCÊ AVALIA A PROGRAMAÇÃO DO TREINAMENTO?

[ ] Excelente [ ] Muito Bom [ ] Boa [ ] Regular [ ] Ruim.

#### 5.5. O QUE TERIA MELHORADO O PROGRAMA DE TREINAMENTO DE GESTÃO DE RISCOS?

[ ] Excelente [ ] Muito Bom [ ] Boa [ ] Regular [ ] Ruim.

## 6. AVALIAÇÃO DOS NÍVEIS DE APRENDIZAGEM

---

6.1. **CONSIDERANDO O TEMA SOBRE A GESTÃO DE RISCOS COMO VOCE CONSIDERA SEU CONHECIMENTO E HABILIDADE NO PROCESSO ANTES DO TREINAMENTO?**

Excelente  Muito Bom  Boa  Regular  Ruim.

6.2. **COM RELAÇÃO AO CONTROLE DE RISCOS NA SUA ÁREA OU ATIVIDADES DE TRABALHO QUAL DESCRIÇÃO ABAIXO MELHOR CARACTERIZA O CONTROLE DE RISCOS APÓS O TREINAMENTO?**

Estagnou  Melhorou  Declinou

6.3. **VOCE SE SENTE PREPARADO PARA TRANSFERIR CONHECIMENTO SOBRE A GESTAO DE RISCOS PARA OUTRO COLEGA DE TRABALHO**

Pouco preparado(a)  Parcialmente preparado(a)  Totalmente preparado(a)

## 7. AVALIAÇÃO DOS NÍVEIS DE COMPORTAMENTO

---

7.1. **COMO VOCÊ CARACTERIZA SEU COMPORTAMENTO E ATITUDES E DE SEUS COLEGAS DE TRABALHO APÓS O TREINAMENTO DE GESTÃO DE RISCOS?**

Não houve mudanças de comportamento.

Houve mudanças de comportamento.

Comentários: \_\_\_\_\_

7.2. **APÓS A PARTICIPAÇÃO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO EM GESTAO DE RISCOS COMO VOCE CLASSIFICA SEU COMPORTAMENTO EM SUAS ATIVIDADES DE ROTINA?**

“Gosto do que aprendi no treinamento e pretendo aplicar mudanças no meu ambiente de trabalho”.

“Eu não gosto do que aprendi no treinamento e não pretendo aplicar mudanças no meu ambiente de trabalho”.

“Gosto do que aprendi no treinamento, mas existem restrições que me impedem de continuar a aplicação do conhecimento como meu gerente ou falta de tempo.

## 8. AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

---

8.1. **DE FORMA GERAL COMO VOCE CONSIDERA QUE O TREINAMENTO NO PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS TEM MAIS AFETADO EM SUAS ATIVIDADES DE ROTINA?**

PRODUTIVIDADE  QUALIDADE  VENDAS  REDUÇÃO DE CUSTOS  
 N.D.R  OUTROS. \_\_\_\_\_

## APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos você para participar do projeto de pesquisa “Avaliação do Programa de Treinamento Desenvolvimento (T&D) em Gestão de Riscos”, cujo pesquisador responsável é Fagner Roger Dos Santos. O estudo objetiva analisar a sua percepção em relação à participação programa de treinamento através de 04 níveis elegidos pelo autor Kirkpatrick (2009), especialista em análise de resultados de T&D.

Seu convite para participar desta entrevista está inteiramente ligado à sua participação no treinamento em Gestão de Riscos ocorrida em agosto de 2019 na cidade de São Paulo. Sua participação será de cunho voluntário, sem qualquer benefício financeiro ou privilégios. Seus dados pessoais e informações coletadas na entrevista serão mantidos em sigilo, assim como os dados do seu local de trabalho (durante a análise e apresentação dos dados, serão utilizados nomes fictício para ambos os casos). Caso deseje, poderá recusar-se a participar da entrevista em qualquer momento ou retirar seu consentimento sem qualquer prejuízo, conforme citação no Item IV.3.d, da Res. CNS nº. 466 de 2012.

Sua participação consistirá em fornecer dados ligados exclusivamente ao treinamento. A entrevista ocorrerá de forma agendada, respeitando as medidas de distanciamento social, através da aplicação de perguntas e respostas exclusivamente via áudio no Whatsapp, necessitando da sua autorização para registro destes, assegurando sua confidencialidade, proteção da imagem, privacidade e a não estigmatização, garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades, inclusive em termos de autoestima, de prestígio e/ou de aspectos econômico-financeiros (item II.2.i, Res 466/2012/CNS e Constituição Federal Brasileira de 1988, artigo 5º, incisos V, X e XXVIII).

O pesquisador estará à disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa através dos contatos (79) 9 9117-8732 e fagnerogers@academico.ufs.br.

Diante do exposto, declaro que fui devidamente esclarecido e dou meu consentimento para participar da pesquisa e para publicação dos resultados. Estou ciente que receberei uma cópia deste documento.

Atenciosamente,

---

Assinatura do Participante / data

---

Assinatura do Pesquisador Responsável

## APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO 02



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

Convidamos você a participar da pesquisa intitulada “Avaliação do Programa de Treinamento em Gestão de Riscos”, que objetiva analisar a efetividade dos resultados das ações de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) aplicadas ao processo de Gestão de Riscos dentro de uma organização.

A aplicação será individual e auto aplicada. Os questionários da pesquisa serão identificados apenas por um código, sendo mantidas sob sigilo todas as suas informações pessoais. O conteúdo e os resultados do presente estudo serão divulgados em meio científico apenas de forma agrupada, impossibilitando a sua identificação pessoal.

Sua participação não é obrigatória e esta pesquisa não trará nenhum benefício financeiro ou privilégios particulares para o participante. O benefício esperado é a ampliação do conhecimento acerca da relação de variáveis sobre as ações de Treinamento e Desenvolvimento em uma organização, de modo a oferecer subsídios para profissionais da administração na elaboração de ações de T&D mais efetivas e adequadas.

O pesquisador se compromete a esclarecer adequadamente qualquer dúvida. Caso você queira, em qualquer fase da pesquisa se recusar a participar ou retirar seu consentimento, você terá toda liberdade de fazê-lo, sem que isso lhe acarrete qualquer prejuízo.

O responsável pela pesquisa é aluno FAGNER ROGER DOS SANTOS estudante de graduação em administração pela Universidade Federal de Sergipe (UFS).

Fornecendo o endereço de e-mail [fagnerogers@academico.ufs.br](mailto:fagnerogers@academico.ufs.br) para que os participantes possam entrar em contato.

Após ser devidamente informado(a) sobre a pesquisa, concordo em participar voluntariamente desta:

( ) Concordo.

( ) Discordo.