

## 14<sup>o</sup> Congresso de Inovação, Ciência e Tecnologia do IFSP - 2023

### Avaliação de resultados em educação corporativa: um estudo com organizações que atuam no Brasil

JAQUELINE CRISTINA TOLOTTO<sup>1</sup>, CAROLINA APARECIDA DE FREITAS-DIAS<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Graduanda em Bacharelado em Administração, Bolsista PIBIFSP, IFSP, Câmpus São Roque, jaqueline.tolotto@ifsp.edu.br.

<sup>2</sup> Professora Doutora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, IFSP, Campus São Roque, carolina.dias@ifsp.edu.br

Área de conhecimento (Tabela CNPq): 6.02.01.05-3 Administração de Recursos Humanos

**RESUMO:** A avaliação de resultados de treinamentos tem sido um recorrente desafio para as organizações. Para auxiliar a ultrapassá-lo, o objetivo do estudo foi investigar as práticas de avaliação em educação corporativa das organizações que se destacam em gestão de pessoas. A pesquisa contou com uma amostra de 100 organizações que atuam no Brasil. Quanto à metodologia, foi utilizada a abordagem quantitativa de pesquisa, empregando-se o método *survey* e a coleta ocorreu por meio de questionário estruturado. Como principais resultados foi possível identificar que 29% das organizações pesquisadas utilizam três níveis de avaliação de forma concomitante, conforme preconizado pelos autores (Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010) , Pricewaterhousecoopers Brasil, 2016; Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, 2020) e 61% dos respondentes já adotam a prática de People Analytics.

**PALAVRAS-CHAVE:** treinamento; people analytics; recursos humanos; indicadores; avaliação.

### Evaluation of results in corporate education: a study with organizations that operate in Brazil

**ABSTRACT:** The evaluation of training results has been a recurring challenge for organizations. To help overcome it, the objective of the study was to investigate the evaluation practices in corporate education of organizations that stand out in people management. The survey included a sample of 100 organizations operating in Brazil. The methodology used was a quantitative research approach, using the survey method and collection took place through a structured questionnaire. As main results, it was possible to identify that 29% of the surveyed organizations use three levels of evaluation simultaneously, as recommended by the (Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010) , Pricewaterhousecoopers Brasil, 2016; Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, 2020) authors , and 61% of the respondents already adopt the People Analytics practice.

**KEYWORDS:** training; people analytics; human resources; indicators; evaluation.

## INTRODUÇÃO

A educação corporativa (EC) é um tema recente que tomou impulso, no Brasil, no final da década de 1990. As autoras consideradas precursoras do tema no país foram Jeanne Meister que teve seu livro traduzido para o português e lançado em 1999 sob o título “Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas”; e Marisa Eboli que, no mesmo ano, lançou o livro “Coletânea Universidades Corporativas: educação para as empresas do século XXI”. Desde então, as organizações têm buscado desenvolver seus Sistemas de Educação Corporativa (SEC), transformando suas ações de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) em programas educacionais.

O presente estudo procura responder à seguinte pergunta de pesquisa: Quais são as práticas utilizadas pelas organizações que se destacam em gestão de pessoas para avaliar os resultados de seu Sistema de Educação Corporativa? Para responder a essa pergunta, o trabalho teve por objetivo investigar as práticas de avaliação em educação corporativa das organizações que se destacam em gestão de pessoas. O estudo se justifica, pois, na pesquisa trienal conduzida desde 2009 por Marisa Eboli, intitulada Práticas e Resultados da Educação Corporativa, a avaliação de resultados em educação corporativa aparece como um dos principais desafios enfrentados pelas universidades corporativas, a despeito de existir modelos de avaliação de treinamentos desde 1959 (Eboli, 2012; Eboli, 2018). Nesse sentido, torna-se importante o estudo do tema com o intuito de desenvolver conhecimentos que possam auxiliar os gestores dos SECs na implantação de sistemas de avaliação de seus resultados, aspecto esse tão caro às universidades corporativas (UCs).

## MATERIAL E MÉTODOS

O estudo havia sido delineado para ser de natureza qualitativa, por meio da condução de estudos de caso em profundidade. A estratégia de utilização de dados secundários ocorreu em virtude da dificuldade em se conseguir autorização para a realização da pesquisa. Foram enviados convites a 21 organizações elegíveis, destas duas acenaram positivamente, porém, ao apresentar a pesquisa declinaram. Assim, foram utilizados dados oriundos da pesquisa FIA Employee Experience (FEEEx), a qual será descrita posteriormente nessa seção.

A metodologia foi constituída pela abordagem quantitativa de pesquisa, empregando-se o tipo descritivo. A escolha dessa abordagem justifica-se pela coerência entre suposições filosóficas, estratégias empregadas e métodos utilizados na pesquisa. A suposição filosófica deste estudo baseia-se na visão positivista de ciência que preconiza um afastamento entre pesquisador e objeto, nesse sentido, baseia-se em uma observação e mensuração da realidade objetiva, empregando-se medidas numéricas de observações e o estudo do comportamento dos indivíduos. A abordagem quantitativa preocupa-se, ainda, com a possibilidade de generalização e replicação dos achados (Creswell, 2010). Para reduzir os dados univariados foram contabilizadas as frequências e calculados seus respectivos percentuais.

Podemos caracterizar esse estudo como descritivo, pois irá apurar as práticas e os procedimentos de avaliação aplicados pelas empresas estudadas (Freitas-Dias, 2012).

O método escolhido para a condução da pesquisa é o levantamento ou *survey* que, segundo Babbie (2003), se diferencia do censo, pois utiliza uma amostra da população.

A população dessa pesquisa constitui-se das organizações que se candidataram a participar da pesquisa FIA Employee Experience (FEEEx), a qual é conduzida pela Fundação Instituto de Administração (FIA) e tem o intuito de analisar as experiências dos colaboradores com seus ambientes de trabalho, seus líderes e as práticas de gestão de pessoas das organizações brasileiras (FIA, 2021). A presente pesquisa utilizou os dados da edição 2020 da pesquisa que contou com 300 organizações participantes. Dentre elas, a amostra foi composta pelas 100 organizações classificadas como Lugares Incríveis para Trabalhar. A partir desses critérios, utilizou-se a amostra não-probabilística que se caracteriza como um tipo de amostragem em que existe uma dependência, pelo menos em parte, do julgamento do pesquisador ou do entrevistador de campo para a seleção dos elementos da população

para compor a amostra (Mattar, 2001). Dentre as amostras não-probabilística, foi adotada a intencional por julgamento em que o pesquisador seleciona respondentes de modo que atendam a alguns critérios, como a seleção de um grupo diferenciado, como é o caso da presente pesquisa (Cooper; Schindler, 2011).

A pesquisa foi conduzida junto a dois públicos distintos: o representante da área de Recursos Humanos (RH) e os funcionários da empresa. Como escolha do presente estudo, optou-se por usar as respostas concedidas pelo representante de RH, pois o intuito era averiguar as práticas desenvolvidas pela organização no que tange às ações de RH e EC. As questões desse questionário apresentavam a escala nominal indicando a presença ou ausência da variável.

Por fim, na análise de dados foi utilizada a estatística descritiva que consiste em apresentar descrições quantitativas por meio da redução dos dados de modo a torná-lo manejável (Babbie, 2003). Para reduzir os dados univariados foram contabilizadas as frequências e calculados seus respectivos percentuais.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa foi respondida por empresas de 20 ramos de atividades diferentes, permitindo, assim, uma maior diversificação das respostas. O ramo que mais se destacou foi o de Tecnologia e Computação (13%), seguido de Serviços Públicos (10%) e Serviços de Saúde (9%). No quesito porte da empresa, ficaram empatados as pequenas e médias empresas, com 40% cada uma e as grandes empresas com 20%.

A partir da análise do Quadro 1 é possível detalhar as práticas formais de educação corporativa adotadas pelas organizações estudadas. Confrontando-se a literatura às variáveis do questionário foi possível identificar oito práticas recomendadas pela teoria para se obter sucesso ao implantar um SEC. Dentre as práticas mais adotadas, verifica-se que 73% das organizações oferecem acesso ao SEC a todos os empregados, sendo a prática mais mencionada. Logo em seguida, visualiza-se que a segunda prática mais adotada é a responsabilização dos gestores pelo processo de desenvolvimento de seus subordinados (66%). A terceira prática mais mencionada trata do fomento à gestão do conhecimento, por meio de instrumento que estimulem a troca de experiências e o compartilhamento de conhecimentos (63%). Já em quarto lugar aparecem as parcerias com instituições de ensino superior para a oferta de ações educacionais a todos os empregados (62%) e em quinto a extensão das ações educacionais para o público externo (59%).

Há ainda um grupo de práticas que podem ser classificadas como menos adotadas pelas organizações, quais sejam a estruturação de um plano corporativo de desenvolvimento a partir de necessidades identificadas nos PDIs (Planos de Desenvolvimento Individuais), sendo apontada por 45%; a adoção de avaliações sistemáticas das ações educacionais (15%); e, por fim, a formação de parcerias com instituições de ensino superior voltadas para o desenvolvimento de um público restrito, considerados talentos (5%).

**Tabela 1 - Princípios de sucesso do Sistema de Educação Corporativa**

<b>Princípios</b>	<b>Descrição</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Conectividade	O SEC é acessível a todos os empregados	73	73%
	Há sistemas formais de gestão para o estímulo ao compartilhamento de conhecimentos e a troca de experiências	63	63%
	Promove ações para o público externo (ex.: sociedade em geral, clientes, fornecedores, etc)	59	59%
Parceria	Os gestores são cobrados formalmente pelo desenvolvimento de seus subordinados	66	66%
	Há formação de parcerias com instituições de ensino superior para todos os empregados	62	62%

	Há formação de parcerias com instituições de ensino superior com foco somente em cargos específicos como os executivos, trainees e profissionais considerados talentos	5	5%
Disponibilidade	É estruturado um plano corporativo de desenvolvimento com base nas necessidades identificadas durante as construções dos PDIs de todos os funcionários	45	45%
Sustentabilidade	Adoção de avaliações sistemáticas das ações de T&D	15	15%

### Avaliação de resultados em educação corporativa

A avaliação de resultados em educação corporativa, como já mencionado no item anterior, é uma prática realizada apenas por 15% dos respondentes. Entretanto, com o crescimento do número de Universidades Corporativas isso tende a mudar, pois as empresas começam a perceber a necessidade de repensar seus tradicionais centros de treinamento e desenvolvimento.

Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010) descrevem os quatro níveis sequenciais de avaliação de treinamento, sendo eles: reação, aprendizagem, avaliação de comportamento e por último o nível de resultados. Nas questões investigadas foi possível identificar três níveis de avaliação: reação, aprendizagem e resultados. O nível avaliação de comportamento não foi identificado, pois não havia questão que se relacionasse a transferência do que foi aprendido ao trabalho. No Quadro 2 são expostos os dados sumarizados de cada nível e as análises combinatórias dos níveis. Verifica-se que a avaliação de reação é a mais aplicada pelas organizações (77%), corroborando outros estudos dessa natureza (Pricewaterhousecoopers Brasil, 2016; Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, 2020). As avaliações de aprendizagem e de resultados aparecem praticamente empatadas (42% e 40%, respectivamente).

**Tabela 2 - Avaliação de resultados em educação corporativa**

Características		Frequência	Percentual
Adoção de avaliações sistemáticas das ações de T&D	Não	85	85%
	Sim	15	15%
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>
Níveis de avaliação	Reação	77	77%
	Aprendizado	42	42%
	Resultados	40	40%
	Reação somente	28	28%
	Aprendizado somente	1	1%
	Resultados somente	3	3%
	Reação + Aprendizado	12	12%
	Reação + Resultados	8	8%
	Reação + Aprendizado + Resultados	29	29%
	Não aplica nenhum dos níveis	19	19%
Tempo de adoção do nível resultados	Até três anos	13	13%
	Mais de três anos	27	27%
	<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>40%</b>
Elaboração de plano de ação a partir dos resultados das avaliações	Não	15	15%
	Sim	85	85%
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

## CONCLUSÕES

O objetivo geral foi investigar as práticas de avaliação em educação corporativa das organizações que se destacam em gestão de pessoas. Esse objetivo foi alcançado, pois foram localizadas as principais práticas e procedimentos aplicados pelas empresas estudadas. Todavia, não foi possível averiguar dois dos níveis preconizados pela literatura, quais sejam a aplicação do que foi aprendido ao trabalho, conhecido como nível 3 de Kirkpatrick, e o retorno sobre o investimento, abordado por Jack Phillips.

O Sistema de Educação Corporativa da maioria das organizações é recente, pois, das que adotam práticas formais de EC (93%), tiveram início no período inferior a três anos (70%). Por outro lado, quase a metade dos respondentes (47%) relatam ter Universidade Corporativa formalmente estruturada. Dentre os princípios de sucesso para implantação do SEC, foi possível identificar variáveis referentes a quatro dos sete princípios, quais sejam conectividade, parceria, disponibilidade e sustentabilidade. Destes destacaram-se como mais adotados os princípios conectividade, citado por mais de 59% dos respondentes; e parceria, citado por até 66% das organizações. Já os menos adotados foram disponibilidade (45%) e sustentabilidade (15%).

Por fim, o último objetivo específico foi investigar as práticas de avaliação de treinamento e, ou, educação corporativa empregadas pelas organizações estudadas. A avaliação de resultados em Educação Corporativa é descrita na literatura apresentando cinco níveis: reação, aprendizagem, transferência ou aplicação, resultados e retorno sobre o investimento. Dentre esses níveis, foi possível identificar variáveis nos dados secundários que se relacionavam a três, sendo eles: reação, aprendizado e resultados. Esses níveis, quando tomados isoladamente, aparecem como sendo muito citados pelos respondentes: reação (77%), aprendizagem (42%) e resultados (40%). Porém, ao combiná-los foi possível identificar que somente 29% delas utilizam os três níveis de forma concomitante, conforme preconizado pela literatura.

As limitações do estudo referem-se principalmente ao uso dos dados secundários, o que inviabilizou a coleta de dados de algumas variáveis do estudo, como os níveis de avaliação em EC intitulados aplicação ou transferência ao trabalho e o retorno sobre o investimento; além de algumas características do SEC, como os princípios competitividade, perpetuidade e cidadania. Cabe destacar como limitação a resistência das organizações para a realização de estudos qualitativos em profundidade, tal qual foi observada na fase de coleta de dados do presente estudo. Uma segunda limitação a apontar é a fraca análise contextual, decorrente na natureza quantitativa da pesquisa.

Quanto aos estudos futuros sugere-se que sejam realizadas pesquisas qualitativas para aprofundamento das características dos SECs e das práticas de avaliação em EC por elas empregadas. A coleta de dados primários por meio de instrumento próprio também é outra recomendação. Uma tendência observada na literatura revisada nessa pesquisa é a influência que as diferentes partes interessadas têm nos resultados da UC e as adaptações necessárias para atendê-las. Esse é um tema que tende a ter maior visibilidade devido ao aumento da importância das práticas de ESG (Environmental, Social and Corporate Governance) na decisão de investimentos externos nas organizações.

## CONTRIBUIÇÕES DOS AUTORES

Jaqueline Cristina Tolotto: contribuiu com a coleta dos dados, análise dos dados, redação do manuscrito principal, discussão dos resultados.

Carolina Aparecida de Freitas Dias: contribuiu com a concepção, obtenção de financiamento, administração do projeto, supervisão, curadoria dos dados, redação e revisão do relatório.

## AGRADECIMENTOS

Agradecemos ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP), campus São Roque, pela concessão de bolsa de iniciação científica e ao Programa de Estudos em Gestão de Pessoas da Fundação Instituto de Administração (PROGEP|FIA) pelo fornecimento dos dados utilizados na pesquisa.

## REFERÊNCIAS

ABTD/Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. Panorama do Treinamento no Brasil 2020/2021: Tendências e Indicadores em Gestão e T&D. ABTD. [S.l: s.n.], 2020.

Babbie, Earl. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2003.

Cooper, D. R.; Schindler, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração** (10ª ed.). Porto Alegre: McGraw Hill Brasil, 2011.

Creswell, John W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

Eboli, M. (Coord.). Coletânea Universidades Corporativas: educação para as empresas do século XXI. Schmukler Editores: São Paulo, 1999.

FIA (Fundação Instituto de Administração). Política de uso do banco dados da Pesquisa FIA Employee Experience (FEEEx), Edição 2020, 2021.

Freitas-Dias, Carolina Aparecida De. Avaliação de resultados em educação corporativa: um estudo com as organizações que se destacam em gestão de pessoas. 2012. 258 f. Universidade de São Paulo, 2012.

Kirkpatrick, D. L.; Kirkpatrick, J. D. Como avaliar programas de treinamento de equipes: os quatro níveis. Tradução José Henrique Lamensdorf; revisão técnica Klalter Fontana. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2010.

Mattar, F. N. Pesquisa de marketing. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

Meister, Jeanne C. Como funciona o modelo da universidade corporativa. Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo Pearson Makron Books, 1999.

Pricewaterhousecoopers Brasil. **Modelos e práticas de educação corporativa nas organizações brasileiras**. [S.l: s.n.], 2016. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/consultoria-negocios/2016/tl-educacao-corporativa-16.pdf>>