

Gestão de riscos e uma análise dos resultados dos programas de treinamento em uma instituição privada

Evaluation of risk management training outcomes at a private institution

Fagner Roger dos Santos Bacharel em Administração. Universidade Federal de Sergipe (UFS) – Brasil.
<https://orcid.org/0000-0001-7008-3647> fagner.roger@hotmail.com

Jeffersson Brasil Pires dos Santos Doutorando em Saúde Interdisciplinar. Northern Arizona University (NAU) – Estados Unidos da América. jeffbrasil20@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-7938-9420>

Adrienne Garcia Corrêa Mestre em Administração. Universidade Federal de Sergipe (UFS) – Brasil.
<https://orcid.org/0000-0001-8377-2548> adriannecgs@gmail.com

Xênia L'amour Campos Oliveira Mestre em Administração. Universidade Federal de Sergipe (UFS) – Brasil.
<https://orcid.org/0000-0003-4178-6006> xenia.lco@gmail.com

RESUMO

A gestão de riscos tem se tornado fundamental para as empresas que desejam alcançar seus objetivos estratégicos e garantir a sustentabilidade do seu negócio. Um grande desafio enfrentado pelas organizações está na dificuldade em realizar treinamentos que contribuam para a obtenção de resultados positivos em seus processos corporativos. Considerada uma das ferramentas da Gestão de Pessoas, o Treinamento e Desenvolvimento (T&D) é uma iniciativa valiosa para a obtenção de resultados efetivos dentro das instituições. O objetivo deste estudo foi analisar os resultados da aplicação de treinamentos em gestão de riscos em uma instituição privada, com base no modelo desenvolvido por Donald Kirkpatrick (2006), sob a perspectiva análise de resultados de T&D em quatro níveis: Reação, Aprendizado, Comportamento e Resultados. Trata-se de um estudo observacional, de corte descritivo e transversal com abordagem qualitativa e quantitativa. A coleta de dados ocorreu através entrevistas semiestruturadas realizadas com cinco colaboradores que participaram do programa de T&D. A estratégia *survey* foi utilizada com a aplicação de questionários a uma amostra de 43 participantes. Evidenciou-se que o investimento em T&D para os colaboradores contribuiu para o aprendizado sobre gestão de riscos, além de possibilitar o desenvolvimento de novos comportamentos e habilidades antes inexistentes. Houve também uma melhora dos níveis de transparência e qualidade dos processos da empresa.

Palavras-chave: treinamento e desenvolvimento; gestão de riscos; gestão de pessoas.

ABSTRACT

Risk management has become essential for companies that want to achieve their strategic goals and ensure the sustainability of their business. A major challenge faced by organizations is the difficulty in conducting training that contributes to achieving positive results in their corporate processes. Considered one of the People Management tools, Training and Development (T&D) is a valuable initiative for obtaining effective results within institutions. This study analyzed the results of the application of risk management training in a private institution, based on the model developed by Donald Kirkpatrick (2006), under the perspective of analyzing T&D results at four levels: Reaction, Learning, Behavior and Results. This is an observational, descriptive and cross-sectional study with a qualitative and quantitative approach. Data collection occurred through semi-structured interviews with five employees who participated in the T&D program. The survey strategy was used with the application of questionnaires to a sample of 43 participants. It was evident that the investment in T&D for employees contributed to learning about risk management, in addition to enabling the development of new behaviors and skills that did not exist before. It was also an improvement in the levels of transparency and quality of the company's processes.

Keywords: training and development; risk management; people management.

Recebido em 07/01/2022. Aprovado em 30/05/2022. Avaliado pelo sistema double blind peer review. Publicado conforme normas da ABNT.
<https://doi.org/10.22279/navus.2022.v12.p01-19.1760>

1 INTRODUÇÃO

A gestão de riscos é considerada uma prática estratégica no âmbito empresarial. No atual cenário globalizado, as organizações buscam constantemente formas inovadoras de aumentar sua produtividade e se destacar no mercado, e assim, alavancar os lucros. Entretanto, entre empresas brasileiras, o ato de aplicar controles sobre as possíveis incertezas no mercado é recente, assim como na gestão pública e em instituições privadas que administram recursos públicos de forma indireta (SOUZA *et al.*, 2020). Ainda, há uma tendência nacional para aumento no número de organizações em busca de melhores ferramentas de controle que possibilitem o aprimoramento de suas atividades, garantindo, assim, segurança e eficiência no andamento de seus processos (MELO; LIMA, 2019).

Nesse contexto é fundamental que as empresas invistam em ações de treinamento e desenvolvimento (T&D) para a implantação de novos processos, visto que, a preparação de uma equipe pode influenciar no desempenho dos resultados organizacionais (REZENDE *et al.*, 2012). Além disso, 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 agregassem valor a qualquer organização, tornando-a preparada para eventuais situações que impactam o negócio (COSO, 2017). Profissionais qualificados e devidamente atualizados para execução de suas atribuições levam à redução de custos provenientes de novas contratações além de valorização dos atuais funcionários (WANZELER *et al.*, 2018). Nesse contexto, T&D insere-se como um instrumento para a obtenção de melhorias no desempenho de colaboradores dentro das empresas, gerando oportunidade de crescimento pessoal e profissional (RUMKE *et al.*, 2016).

Além de ofertar capacitações, as empresas precisam avaliar os resultados dessas atividades por meio de indicadores que mostram melhorias na qualidade do produto final e rotinas de trabalho (MENEGON; ZAMBARDA, 2019). É preciso também conhecer o público para qual o treinamento será destinado a fim de promover resultados mais eficazes (COELHO JUNIOR; ABBAD, 2010). A análise sistemática dos efeitos das ações de T&D pode contribuir para obtenção de dados relevantes que ajudarão no direcionamento das capacitações ao longo dos anos (RAFIQ, 2015). Ainda, a avaliação dos desfechos dos treinamentos é primordial para promover subsídios que darão suporte à permanência do programa educacional, justificando assim, o investimento de recursos organizacionais para tais atividades (KIRKPATRICK, 2006).

Segundo Campos *et al.* (2004), o treinamento de funcionários em empresas brasileiras destaca-se por ser essencialmente uma atividade rotineira do setor de recursos humanos ao invés de um componente de planejamento estratégico objetivando o desenvolvimento organizacional, o que demonstra uma falta de conhecimento por parte de gestores sobre os benefícios que esse campo pode gerar para as organizações. Além disso, a avaliação de resultados de capacitações é fundamental para o sucesso organizacional, pois inovações em performance administrativas podem ocorrer a partir do momento em que empresas passam a investir em ações de T&D ao capital humano já existente em detrimento de contratações de novos funcionários (MANRESA; BIKFALVI; SIMON, 2019). Portanto, avançar a produção científica sobre o planejamento sistemático de avaliação de resultados de T&D, especialmente no contexto brasileiro, pode fornecer às organizações recursos intelectuais que subsidiarão o progresso empresarial no país. Isso devido ao fato de que o aprofundamento sobre avaliação de T&D em gestão de risco poderá proporcionar informações relevantes para gestores e organizações para a identificação de oportunidades de aprimoramento dos treinamentos e, portanto, para a melhoria do serviço prestado (BALDAM *et al.*, 2017). Também é importante realizar pesquisas acerca dos resultados de treinamentos em empresas localizadas além do Estado de São Paulo, onde a industrialização é bem menor (CAMPOS *et al.*, 2004). Neste sentido, o objetivo deste estudo foi analisar os resultados e a influência da aplicação de treinamentos no processo de gestão de riscos, além de aprofundar-se na análise de retorno sobre os investimentos de T&D através do Modelo de Kirkpatrick (2006). 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 nas organizações, bem como contribuir com a produção acadêmica ao explorar métodos de avaliação de resultados de treinamento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção contém o embasamento teórico que direcionou o estudo. Inicialmente, apresentam-se informações sobre treinamento e desenvolvimento (T&D), bem como avanços na área de T&D na gestão de pessoas, análise na eficácia de ações de treinamento e T&D no processo de implantação da gestão de riscos. Posteriormente, aborda-se o Modelo de Kirkpatrick como método de avaliação dos resultados de treinamento.

2.1 Treinamento e Desenvolvimento (T&D)

As organizações tem vivenciado constantes mudanças sob influência da globalização. Para acompanhar tais eventos com diferencial competitivo, visando atender as necessidades do mercado, torna-se fundamental a contínua aquisição de competências dentro das empresas de acordo com as diversas demandas de trabalho (ZERBINI; ABBAD, 2010).

A busca pelo diferencial competitivo no mercado tem motivado organizações a investir em ações de treinamento e capacitação como forma de se prepararem para o futuro (MOURÃO; MARINS, 2010). Silva e Trevisol (2019) abordam as vantagens das aplicações de T&D nas organizações como uma oportunidade de elevação da qualidade dos processos internos aumentando a produtividade das pessoas. O aumento da competitividade do mercado pode ser um fator influenciador para as empresas buscarem melhorias em seu capital humano. A estratégia das organizações em capacitar seus funcionários tem sido alimentada através de um planejamento sistemático das ações de T&D, reforçando a importância da ferramenta para o desenvolvimento das pessoas no ambiente empresarial (COELHO JUNIOR; ABBAD, 2010).

2.1.1 Avanços da área de T&D na Gestão de Pessoas

O processo de treinamento e desenvolvimento transformou-se em uma importante ferramenta de gerenciamento de pessoas. Os tempos atuais mostram o quanto a atuação da área de treinamento ganhou força, principalmente como ferramenta de aporte para acompanhar as mudanças no mercado. A evolução da tecnologia, influenciada pelas transformações humanas no mercado corporativo evidenciam a necessidade de pessoas competentes e treinadas (REZENDE *et al.*, 2012). 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 ou até mesmo na correção de falhas constatadas em avaliações de desempenho.

Além disso, as ações de T&D são consideradas ferramentas de desenvolvimento institucional pois são necessárias para aumento de conhecimentos fundamentais para efetuação de tarefas exigidas (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010).

2.1.2 Análise de eficácia das ações de T&D

Avaliar a eficácia de programas de treinamento é parte fundamental do processo de gestão de pessoas. A compreensão desses resultados tornou-se imperativa no contexto organizacional, pois permite a identificação de melhorias através da aprendizagem contínua interna (MOURÃO; MARINS, 2010).

A Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros (COSO, 2017) sugere que com as rápidas mudanças no mercado e suas tecnologias em constante desenvolvimento, é importante que os colaboradores estejam preparados para novos eventos à medida que as organizações se modificam e se adaptam. O estudo exemplificado pelo autor, implica sobre a necessidade de se analisar os níveis de competência de cada funcionário com a inclusão de análises comparativas ou a busca de possíveis variações após o treinamento.

Além disso, investir em capital humano pode influenciar na efetividade dos desfechos de T&D dentro das organizações. Zerbini e Abbad (2010) enfatizam que ações educacionais somente terão efetividade caso os profissionais envolvidos sejam competentes em suas atividades.

Mas como tornar as iniciativas de T&D eficazes garantindo os princípios da economicidade nas organizações? Baldam *et al.* (2017) sugerem que a aplicação de treinamentos *in company* podem auxiliar empresas que expressam altas demandas de treinamento. Segundo o autor, ações de capacitação aplicadas internamente corroboram na redução de 36% dos custos médios em treinamento, além da possibilidade de melhorias nos processos, resultados eficazes e enxugamento de custos.

A transferência do conhecimento pode também influenciar na redução de custos de treinamento em uma organização. Ceribeli, Torres e Melo (2017) sugerem que os investimentos em treinamentos realizados em funcionários não impedem que os profissionais participantes compartilhem seus conhecimentos internamente amplificando ainda mais a eficácia do programa.

2.1.3 T&D no processo de implantação da Gestão de Riscos

Identificar e gerenciar riscos tornou-se fundamental no contexto organizacional. Controlar os riscos que influenciam em eventos negativos dentro das empresas, pode auxiliar as organizações a atingirem suas metas a curto e longo prazo (MASSAINI; OLIVEIRA; OLIVA, 2017). Diversas organizações tem investido na implantação de processos como a gestão de riscos. Tal rotina fez-se comum nas empresas que buscam domínio sobre seu negócio e analisam melhor seus concorrentes em busca de lucratividade (DAROIT; FEIL, 2016).

O ato de controlar riscos pode influenciar na resposta sobre como uma determinada organização lida com as incertezas através de seus controles internos. Segundo o TCU (2009), 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 alcance das metas estratégicas. A criação desses mecanismos de controle sobre eventos indesejados possibilita aos trabalhadores maior conhecimento sobre o segmento do negócio, tornando os riscos objetos de estudo para obtenção de lucro e melhoria dos processos (DAROIT; FEIL, 2016). Tais eventos são considerados incertezas que as organizações poderão enfrentar nos diversos cenários do mercado (TCU, 2014).

É neste sentido que o processo de gestão de riscos auxilia rotineiramente ações para 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, já que as ações estabelecidas para o controle de tais eventos provocam resultados efetivos. Miranda, Santos e Almeida (2019) explicitam como o processo de gerenciar riscos proporciona maior segurança e efetividade no andamento das atividades internas das organizações. Além disso, ao 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).

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

É imperativa a utilização de um modelo teórico para embasar a avaliação de programas de treinamento. Internacionalmente, o modelo de avaliação de Kirkpatrick é o mais reconhecido (DEROUIN; FRITZSCHE; SALAS, 2005) e considerado padrão em pesquisas focadas em T&D (RODRIGUEZ; ARMELLINI, 2013). Este modelo foi criado 1956 pelo americano Donald Kirkpatrick, que formulou quatro indicadores para a avaliação de treinamento (quadro 1): reação, aprendizado, comportamento e resultados. Tais estágios, quando aplicados sistematicamente, podem promover uma avaliação efetiva dos desfechos dos treinamentos (RIBAS; SALIM, 2013).

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 Junior e Eboli (2009, p. 4).

Avaliar a reação é o primeiro estágio no processo de obtenção de dados sobre as ações de T&D. O *feedback* apresentado pelos treinandos através de questionários sugere indicadores de eficácia e direcionadores do programa, podendo determinar a continuidade da capacitação (KIRKPATRICK, 2006). Esse estágio pode ser medido através da abordagem de questões relacionadas ao conteúdo do treinamento, materiais, ambientes, dentre outros (HOURNEAUX JUNIOR; DIAS; EBOLI, 2013). Kirkpatrick (2006) enfatiza a importância de medir a reação dos treinandos sobre a possibilidade da obtenção de dados e respostas flexíveis, além de informações de interesse dos participantes como motivação e atenção.

A avaliação dos níveis de aprendizado pode levantar informações valiosas e aprofundadas acerca dos efeitos do treinamento. Fatores como conhecimento, habilidades e atitudes podem ser determinados e ao menos um deles poderá ser alcançado e mensurado (KIRKPATRICK, 2006). A análise comparativa das atividades realizadas no período anterior e posterior às ações de treinamento proporcionam dados importantes para avaliação do conhecimento obtido (HOURNEAUX JUNIOR; EBOLI, 2009).

“A aprendizagem pode ser definida como a medida em que os participantes mudam suas atitudes, melhoram o conhecimento e ou aumentam as habilidades como resultado da participação de um programa” (KIRKPATRICK, 2006, p. 22). De acordo com o autor, a análise dos níveis de aprendizagem possibilita a avaliação da eficácia da metodologia utilizada pelo instrutor no aumento do conhecimento ou mudanças de atitudes no local de trabalho (KIRKPATRICK, 2006). Ainda, é possível mensurar o 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.

A avaliação do comportamento é caracterizada pela análise de mudanças de atitudes ou processos ocorridos após o treinamento. Nesse estágio, pode-se avaliar o desempenho dos treinandos e como estão aplicando seus conhecimentos, habilidades e atitudes em seu trabalho (HOURNEAUX JUNIOR; EBOLI, 2009). As mudanças comportamentais podem ser observadas através de perguntas em relação às mudanças realizadas nas atividades após o treinamento (KIRKPATRICK, 2006). Tais informações corroboram com a necessidade de questionários de avaliação de comportamento. No entanto, para Kirkpatrick (2006), diferentemente da avaliação dos níveis de reação e aprendizagem, a avaliação do comportamento requer que o programa de treinamento tenha ocorrido e pode ser identificada através das seguintes características:

- 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.

No estágio de avaliação dos resultados, é possível mensurar se as capacitações afetaram positivamente os objetivos da organização (HOURNEAUX JUNIOR; EBOLI, 2009). Kirkpatrick (2006) indica que a avaliação dos efeitos de T&D, aliada a indicadores como aumento da produtividade, redução de erros e melhoria na qualidade, contribuirão para tomada de decisão gerencial. Entretanto, o autor enfatiza que a

efetividade desses desfechos depende de um planejamento estruturado dentro da organização, considerando as seguintes questões a serem avaliadas:

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

O modelo pode ser utilizado para avaliar se o programa de treinamento contempla tanto as necessidades da empresa como de seus colaboradores. É também indicado para avaliação de qualquer tipo de educação continuada (SMIDT *et al.*, 2009). A variedade de estudos em que o modelo de Kirkpatrick foi empregado demonstra seu potencial de adaptabilidade a diversos setores. Rodriguez e Armellini (2013) analisaram a efetividade de cursos *online* oferecidos em uma corporação universitária situada no México. Segundo os autores, pesquisas futuras são necessárias para examinar mudanças de performance pós-treinamento. Um estudo realizado na Indonésia investigou a eficácia de treinamentos em liderança para funcionários da Universidade Corporacional de Telkom. Para os pesquisadores, avaliar efetivamente mudanças comportamentais após treinamentos nas organizações é algo positivo e necessário (RAZANAUFAL; LANTU, 2019). Rafiq (2015) ao usar o modelo de Kirkpatrick para examinar os resultados de treinamento em habilidades leves para funcionários da empresa de viação *Pakistan International Airlines* (pilotos, comissários de bordo, engenheiros, etc.), concluiu que para um treinamento eficaz é necessária uma avaliação apropriada. Isso possibilita que os responsáveis façam ajustes nos programas educacionais, otimizando e reduzindo assim, custos desnecessários com futuros treinamentos.

Segundo Andhrutkar (2019), em estudo realizado em duas empresas de *software* localizadas na Índia, a avaliação sistemática das repercussões dos treinamentos proporciona uma melhora na performance dos colaboradores e, conseqüentemente, nos resultados das empresas. Na Malásia, através do modelo de Kirkpatrick, cientistas evidenciaram melhorias referentes à capacidade empresarial de participantes de treinamento voltado para o aumento do empreendedorismo em aquacultura (RAHMAN *et al.*, 2019). O referido modelo é também vastamente empregado para avaliação de treinamentos realizados na área da saúde (ROUSE, 2011; DORRI; AKBARI; SEDEH, 2016; POWELL; DICKINS; STOKLOSA, 2017; RAHIMIZADEH *et al.*, 2018; CAMPBELL; TAYLOR; DOUGLAS, 2019; HEYDARI *et al.*, 2019; CULLINANE *et al.*, 2020; FIROOZANIA; HAMTA; SHAKERIAN, 2020; RAHMAWATI; LUKITO, 2020; SHAW; KIEGALDIE; MORRIS, 2020; SHRIVASTAVA *et al.*, 2021). Li *et al.* (2020) examinaram sistematicamente os desfechos de treinamento a enfermeiros de um centro de cirurgias de emergência com base na demanda clínica decorrente da pandemia da COVID-19. Os pesquisadores evidenciaram a eficácia do modelo em demonstrar o aumento no conhecimento e habilidades técnicas dos profissionais em virtude da capacitação ofertada.

A pesquisa foi norteadada pelos seguintes questionamentos elaborados conforme o referencial teórico: Quais os desfechos poderão ser identificados sobre as ações T&D dentro da organização? Quais são as competências e motivações dos colaboradores para controle dos riscos após a realização dos treinamentos?

Tais questionamentos induziram a inclusão de algumas proposições, elaboradas de acordo com o referencial teórico deste 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 tem maior probabilidade de aplicarem mudanças em seus comportamentos e atitudes após o treinamento;

3 MÉTODOS

A presente pesquisa trata-se de um estudo observacional, de corte descritivo e transversal com abordagem qualitativa e quantitativa. A abordagem mista de investigação científica possibilita a identificação de resultados mais robustos a respeito da realidade da pesquisa (PARANHOS *et al.*, 2016). O aprofundamento

e investigação se deu por meio da pesquisa descritiva, que tem como objetivo principal descrever as características de determinado fenômeno (GIL, 2008).

Utilizou-se o método de amostragem não probabilístico intencional. Tal método refere-se à quando pesquisadores recrutam participantes que possuem uma característica ou conjunto de características em comum e que podem fornecer informações detalhadas acerca de um fenômeno (JACOBSEN, 2021). Neste estudo, os pesquisadores recrutaram funcionários de uma instituição privada situada no estado de Sergipe, que receberam treinamento em gestão de riscos. Ao todo, 43 funcionários aceitaram participar da pesquisa. A coleta de dados ocorreu entre novembro e dezembro de 2019 e foi realizada em duas fases. Na primeira fase, realizou-se a coleta de dados qualitativos por meio da aplicação de entrevistas semiestruturadas através do aplicativo *WhatsApp*. Foram entrevistados 05 colaboradores que inicialmente participaram do programa de T&D em gestão de riscos na cidade de São Paulo (SP) e que, ao retornarem à Sergipe, implantaram um programa de treinamento interno para 120 funcionários na empresa sobre a temática. Estudos qualitativos permitem uma maior flexibilidade ao pesquisador, além de possibilitar a adição ou omissão de perguntas de acordo com o objetivo da pesquisa (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2012). A realização das entrevistas foi 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).

Na segunda fase, foram aplicados questionários com perguntas fechadas através do *Google Drive* para os 05 funcionários que foram previamente entrevistados, e mais 38 dos 120 servidores que receberam treinamento dentro da instituição (quadro 2). Os dados quantitativos foram coletados através da estratégia *survey*, sendo está utilizada para direcionar a pesquisa em uma suposta investigação dos fatos (CRESWELL, 2009). As perguntas foram estruturadas com base nos níveis de reação, aprendizagem, comportamento e resultados, de acordo com as categorias e elementos de análise descritos no quadro 3.

Quadro 2 - Definição do universo e amostra da pesquisa

UNIVERSO	AMOSTRA	CRITÉRIO AMOSTRAL
05 colaboradores que foram capacitados em São Paulo + 120 colaboradores que participaram do programa de treinamento em Sergipe.	05 colaboradores que foram capacitados em São Paulo + 38 colaboradores participantes do treinamento em Sergipe.	Não-probabilístico intencional.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2020).

Quadro 3 – Categorias e elementos de análise

CATEGORIAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE
Perfil do respondente	<ul style="list-style-type: none"> ● Cargo ● Tempo de trabalho na instituição
Avaliação dos níveis de reação ao treinamento	<ul style="list-style-type: none"> ● Assuntos abordados no treinamento ● Líderes responsáveis pelo treinamento ● Instalações do treinamento ● Programação do treinamento ● Melhoria do programa de treinamento de gestão de riscos
Avaliação dos níveis de aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> ● Conhecimento e habilidade no processo antes do treinamento ● Controle das atividades após o treinamento ● Preparação para transferir conhecimento adquirido no treinamento ● Aplicação de ações e controle após o treinamento

Avaliação do comportamento	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamento e atitudes após o treinamento • Implantação de ações de controle nas atividades • Exercer o que foi sugerido em treinamento no ambiente de trabalho
Avaliação dos resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Como o treinamento tem afetado as atividades de rotina

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2020).

Os dados qualitativos foram codificados e processados por meio de análise de conteúdo. Com a definição utilização do método qualitativo 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. Bardin (2015) interpreta a análise de conteúdo como um arranjo de técnicas de interpretação das informações com objetivo de estruturar procedimentos para a descrição dos dados, indicadores e mensagens permitindo a obtenção de novos conhecimentos. A análise de conteúdo foi feita em três etapas: (1) pré-análise, em que foi organização e preparação dos dados obtidos; (2) exploração do material, em que foram designados conceitos relevantes encontrados no conteúdo e, a partir disso, feito o estabelecimento das categorias analíticas para a comparação desses dados adquiridos; (3) tratamento de dados, em que é feita a confrontação das informações que foram obtidas com as já existentes, e a interpretação delas.

Além disso, o estudo foi conduzido conforme o protocolo detalhado no quadro 4. O protocolo da pesquisa fomenta o aumento da confiabilidade do estudo em questão (GIL, 2002).

Quadro 4 – 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 pelos pesquisadores (2020).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Considerando o primeiro estágio de análise dos resultados de T&D, os entrevistados da pesquisa foram questionados a respeito dos assuntos abordados no treinamento externo realizado por consultoria. Os participantes expressaram uma recepção positiva a respeito do assunto, ligados aos seus interesses e rotinas no trabalho. Além disso, os entrevistados alegaram que a participação do treinamento externo facilitou a execução do programa dentro da instituição.

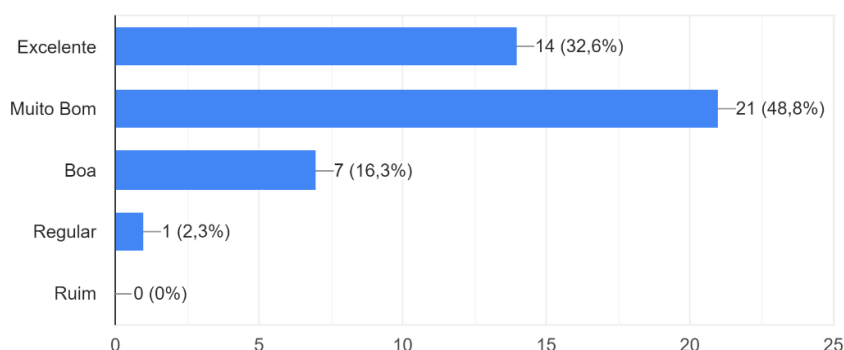
A gestão de riscos está intimamente ligada às minhas atividades no trabalho porque eu trato os processos da organização (...). O assunto foi tratado de forma bem abrangente e interessante (...) além dos slides utilizados durante o treinamento que serviu de consulta para a elaboração dos nossos treinamentos internos. (ENTREVISTADO S2)

Os assuntos abordados sobre a gestão de riscos atenderam às expectativas (...) 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 multiplica-se para os demais colaboradores e eu acredito que essa expectativa foi atendida. (ENTREVISTADO S4)

Observou-se também a aptidão e motivação dos entrevistados da primeira fase do programa de treinamento em participarem de novas capacitações. A maioria dos entrevistados demonstrou interesse em aprofundar no assunto, corroborando com os estudos de Carvalho e Mourão (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. Dentre os achados coletados nos questionários para os participantes do programa de treinamento realizado internamente, a maioria (48,8%) dos voluntários classificaram os assuntos abordados como "muito bom", caracterizando uma predominância positiva na capacitação (figura 1). Isso pode sugerir a aceitação do tema como influência no desempenho das ações de treinamento (FARIAS; RESENDE, 2021).

Figura 1 – Análise da Reação: Avaliação dos Assuntos abordados no Treinamento

43 respostas



Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2020).

Quanto aos níveis de aprendizagem, os entrevistados foram questionados sobre seus conhecimentos acerca da gestão de riscos antes da participação no programa. É importante observar que grande parte já conhecia o processo, no entanto, todos alegaram que seu conhecimento era básico, reforçando parte da teoria de Souza *et al.* (2020), na qual a gestão de riscos não é um tema recente entre processos institucionais, porém, em muitas empresas ainda precisa ser explorado.

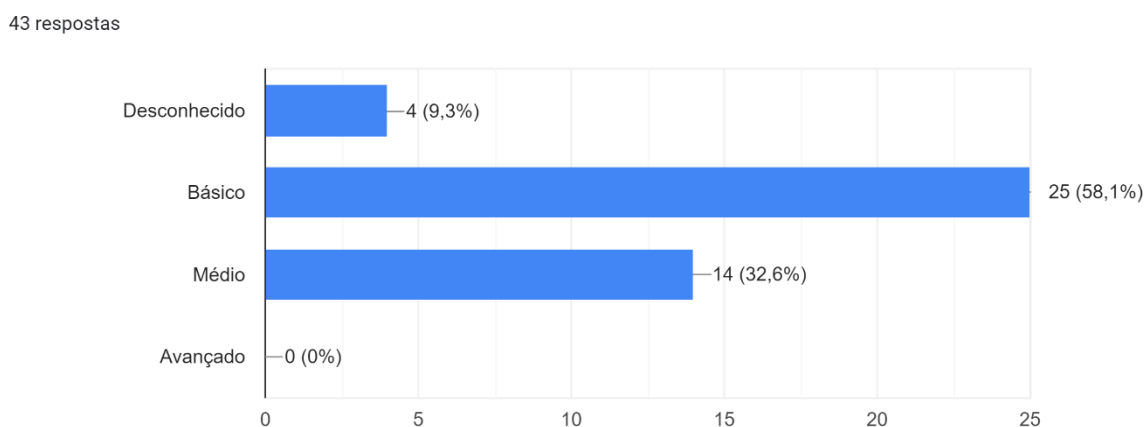
Antes meu conhecimento era bem básico, sem domínio no uso de ferramentas de gestão específicas sobre risco (...) eu tinha dificuldade de diferenciar riscos de problemas e de classificá-los. (ENTREVISTADO S2)

Antes do treinamento meu conhecimento era bastante raso, eu não tinha tanto conhecimento sobre o assunto. (ENTREVISTADO S3)

Eu não possuía conhecimento nem domínio sobre a gestão de riscos (...) apenas sabia do que se tratava por ouvir falar e em algumas palestras, nada aprofundado. (ENTREVISTADO S4)

A mesma pergunta foi realizada para os participantes dos treinamentos internos, tendo como predominância (58,1%) o conhecimento básico sobre o assunto proposto (figura 2).

Figura 2 – Análise de Aprendizagem: Conhecimento e Habilidade no Processo de Gestão de Riscos antes do Treinamento



Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2020).

Acerca do conhecimento obtido após o treinamento, todos os entrevistados afirmaram que a participação do programa contribuiu para a aprendizagem, além de abordarem de forma técnica iniciativas realizadas na organização após a participação do evento:

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

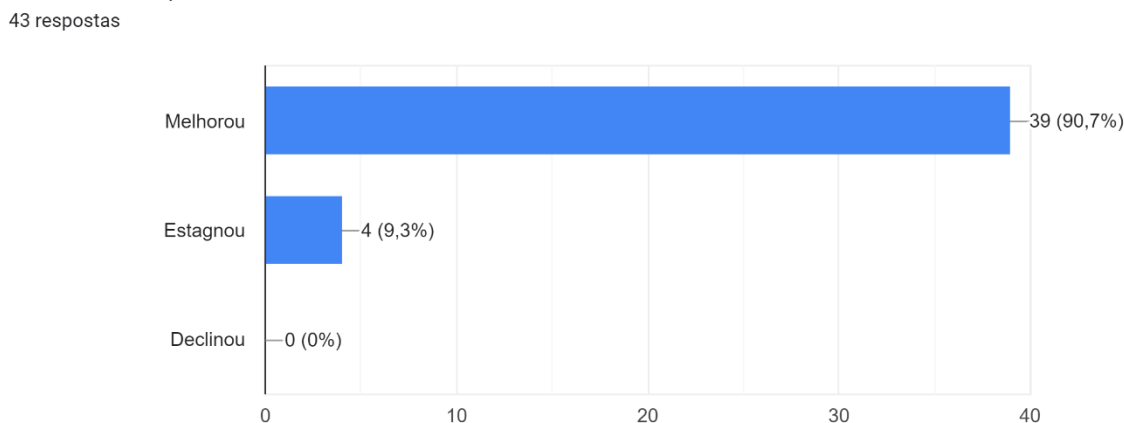
Após o treinamento obtive um entendimento mais claro sobre o tema de gestão de risco, além de fazer parte do grupo de gestão de risco da empresa onde eu trabalho (...) montamos um grupo dentro da empresa e melhoramos o processo na instituição. (ENTREVISTADO S3)

Após o treinamento o conceito de risco ficou mais ampliado, 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)

A mesma pergunta foi realizada para os participantes da segunda fase do programa conforme a figura 3. Destes, 90,7% afirmam que os controles melhoraram após a participação do curso, no entanto, 9,3% dos

entrevistados afirmaram que o controle dos riscos estagnou, uma característica que precisaria ser investigada na instituição para identificação deste desfecho. Apesar desta característica, 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.

Figura 3 – Análise de Aprendizagem: Controle de Riscos na Área ou Atividades de Trabalho após o Treinamento



Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2020).

Ainda, a identificação de melhorias após o treinamento em gestão de riscos corrobora com os estudos de Ceribeli, Torres e Melo (2017), que sugerem que a transferência do conhecimento entre funcionários amplifica ainda mais as repercussões de programas de T&D. Os estudos levantados pela Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros (COSO, 2017) enfatizam que a análise comparativa antes e após o treinamento é uma ferramenta de identificação da efetividade do processo em gestão de riscos.

Quanto ao indicador capacidade de transferência do conhecimento, os entrevistados que receberam treinamento por consultoria afirmaram em sua maioria que se sentiam competentes em transferir conhecimento sobre o tema para colegas de trabalho. Algo confirmado através de evidências apresentadas ao longo da entrevista, em que os próprios funcionários desenvolveram um programa de treinamento interno dentro da instituição.

Eu me considero preparada para transferir conhecimento; o treinamento possibilitou aos participantes da primeira fase promoverem workshops envolvendo toda a instituição a respeito do tema. (ENTREVISTADO S1)

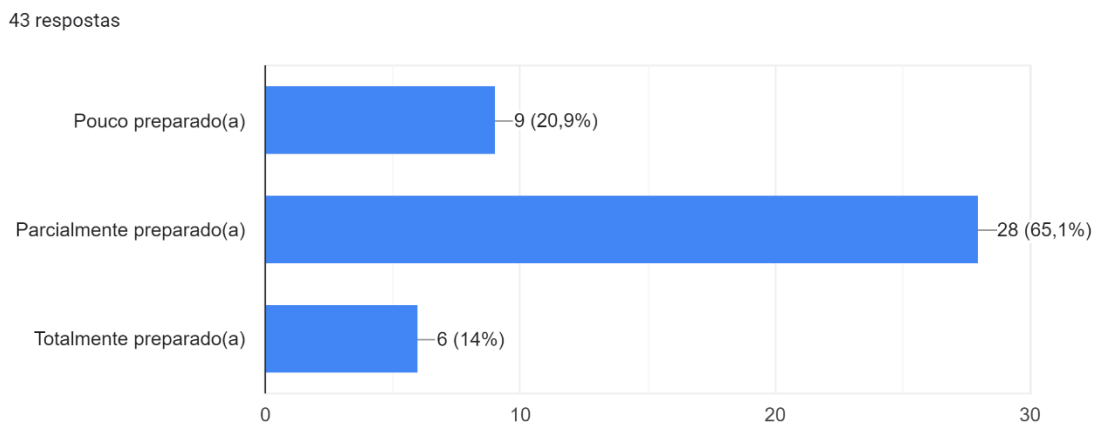
Eu me considero preparado para tal (...) fui um dos elaboradores da apresentação dos assuntos abordados no programa de treinamento interno aos colegas da organização, também auxiliiei ministrando treinamentos internos para o levantamento dos riscos de diversos setores. (ENTREVISTADO S2)

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

Os dados acima indicam o surgimento da capacidade de transferência do conhecimento. A mudança de atitude dos colaboradores em relação ao tema proposto corrobora o estudo de Kirkpatrick (2006), que afirma que os participantes do treinamento mudam suas atitudes ou melhoram suas habilidades em decorrência sua participação no programa. No entanto, para os voluntários participantes do questionário, 65,1% afirmaram estar parcialmente preparados para treinar um colega de trabalho a respeito do tema e 20,9%

afirmaram ter pouco preparo para treinar outros funcionários, conforme a figura 4, sugerindo que funcionários satisfeitos com programas de treinamento após a pesquisa de satisfação não indicam necessariamente níveis elevados de aprendizagem sobre o tema proposto em treinamento (KIRKPATRICK, 2007).

Figura 4 – Análise de Aprendizagem: Preparação para transferir o Conhecimento sobre a Gestão de Riscos para outro Colega de Trabalho



Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2020).

A respeito das ações realizadas no controle dos riscos em suas atividades de trabalho, apenas os entrevistados S1 e S2 apresentaram como poderiam provar a existência de tais controles e suas ações para mitigá-los.

Nós criamos mecanismos de proteção para mitigar o risco e controlar as atividades (...) passamos recentemente por auditoria externa e apresentamos ao auditor os riscos, onde foi constatado amadurecimento do processo. (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 e controles através de sistemas por se tratar de uma instituição certificada pela ISO 9001. (ENTREVISTADO S2)

Para entender os níveis de comportamento, os colaboradores foram questionados a respeito de suas atitudes no ambiente de trabalho após o programa. Dentre as características identificadas, os entrevistados S4 e S5 relataram o surgimento da mentalidade voltada para a identificação de riscos antes não identificados em suas atividades. Tais mudanças estão alinhadas com 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.

Em relação ao meu comportamento eu fiquei com uma sensação de que toda atividade possuía riscos a serem controlados, 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)

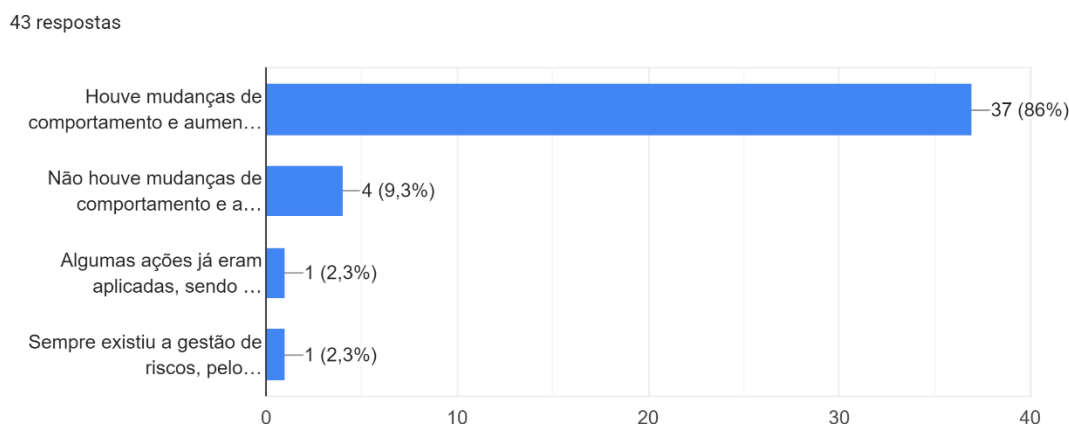
Os relatos acima reforçam o estudo de Kirkpatrick (2006) onde ações desencadeadas após o programa indicam mudança de comportamento. Hourneaux Junior e Eboli (2009) também reforçam sobre a possibilidade da mudança de comportamento à medida que as pessoas aplicam seus conhecimentos e habilidades em suas rotinas de trabalho. Tais informações podem ser identificadas no relato dos entrevistados S2 e S4:

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 para auxiliar no tratamento das atividades em que eu trabalho. (ENTREVISTADO S2)

Após o treinamento os processos foram mapeados novamente e alguns riscos foram incluídos na análise do setor, onde antes não eram pontuados ou não eram vistos em meu setor (...) eu fui encorajada a buscar um conhecimento sobre o tema. (ENTREVISTADO S4)

A mudança de comportamento foi identificada também nos participantes do programa de treinamento interno, onde 86% afirmaram que mudanças de comportamento e aumento para a mentalidade de riscos ocorreram, conforme figura 5.

Figura 5 – Comportamento: Como você caracteriza seu Comportamento e Atitudes após o Treinamento em Gestão de Riscos?



Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2020).

Em busca de informações a respeito dos resultados de T&D para conclusões mais robustas, os entrevistados foram questionados sobre como a participação do treinamento tem afetado suas atividades de rotina.

Minha avaliação é positiva porque hoje eu tenho muita informação registrada sobre riscos, algo que eu não sabia que fazia para mitigar os riscos em minhas atividades (...) o treinamento abriu a mente. 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 previsibilidade dos diversos riscos (...) 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 gerir o tempo que precisa ser dedicado a essa atividade. (ENTREVISTADO S2)

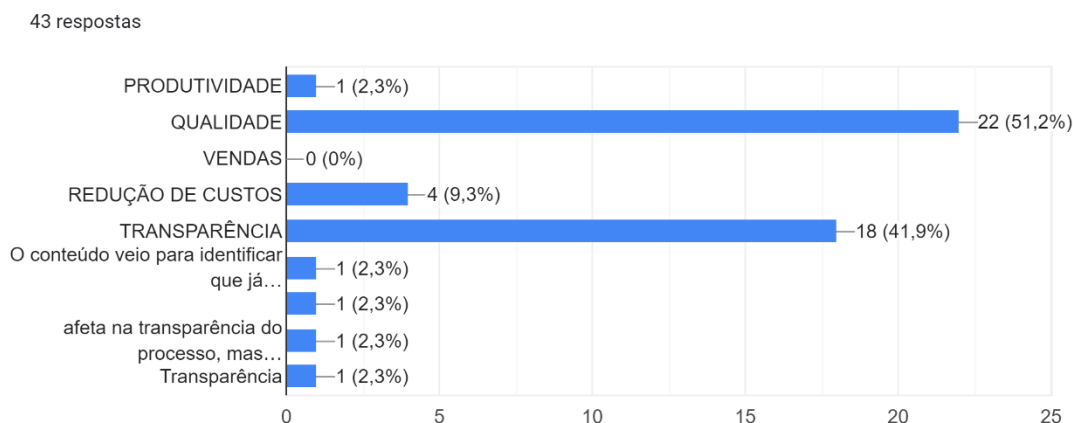
Como eu trabalho na área de diretoria, com o conhecimento que foi adquirido e multiplicado para os demais colegas, alguns processos passaram a exigir que a matriz de riscos fosse apresentada como um pré-requisito para aprovação, o que evidencia que a política está sendo aplicada (...) Tal prática evidencia que estamos trabalhando para reduzir os riscos. (ENTREVISTADO S4)

As informações do entrevistado S4 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 mitigação de tais ameaças.

Aspectos como: aumento no registro de evidências, mentalidade para identificação de riscos e aplicação de melhorias de processos apresentado pelo entrevistado S1 corroboram com o estudo da Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros (COSO, 2017) que sugere a influência positiva do processo de gestão de riscos nos processos, agregando valor a qualquer organização. Ainda, as novas habilidades identificadas após o treinamento pelo entrevistado S1 contribuem para o estudo de Wanzeler *et al.* (2018) onde ações de T&D estimulam aos indivíduos ao conhecimento de novas habilidades antes não exploradas.

Na figura 7, características como Produtividade e Redução de Custos foram citadas pelos respondentes participantes dos treinamentos internos. Como destaque, 51,2% dos respondentes descreveram o aumento da qualidade dos processos como contribuição da participação no treinamento em gestão de riscos 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.

Figura 7 – Resultados: Análise dos resultados de Treinamento no Processo de Gestão de Riscos e as Atividades de Rotina



Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2020).

4.1 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. Foi possível observar características e indicadores que evidenciam o alinhamento dos participantes ao tema proposto, aplicando iniciativas para 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, visto que identificar a redução de problemas operacionais necessitaria da aplicação de outras técnicas de análise, como pesquisa documental ou observação de determinados eventos.

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 respondentes participantes do programa de treinamento interno diversos indicadores que evidenciam 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.

5 CONCLUSÕES

Em suma, a utilização do modelo de Kirkpatrick para avaliação dos resultados das ações de T&D realizadas na instituição evidenciou que os funcionários participantes do treinamento se sentiram mais competentes para execução do processo de gestão de risco. Os mesmos também reportaram um aumento na motivação para a aplicação do processo em suas atribuições, assim como no empenho em transferir os conhecimentos obtidos nas capacitações. A aplicação de programas de treinamentos e *workshops* internos realizados pelos próprios colaboradores representa uma forte característica de efetividade dos investimentos em treinamento realizado pela empresa estudada. Observou-se que a avaliação dos quatro níveis elegidos por Kirkpatrick (2006) pode subsidiar em informações relevantes para as organizações do ponto vista prático e no aprimoramento dos programas de treinamentos.

Foram identificados altos níveis de aceitação do processo de gestão de riscos pelos funcionários após o programa de T&D. Os diversos benefícios apresentados pelos programas de treinamento contribuíram positivamente para as rotinas de trabalho dos funcionários, tais como: aumento da transparência, melhorias na produtividade, redução de custos e qualidades dos processos em geral. Ainda, os programas de treinamentos aplicados pela organização influenciaram os participantes a desenvolverem a mentalidade de risco. Tais evidências reforçam a importância dos programas de T&D no processo de aprendizagem e mudança cultural da empresa.

Este estudo apresenta limitações. A pandemia da COVID-19 impactou o andamento da pesquisa, visto que houve uma redução temporária de aproximadamente 70% dos colaboradores da instituição. Diante disso, foi necessário o adiamento da coleta de dados, algo posteriormente resolvido com a condução de entrevistas através do aplicativo *Whatsapp* e aplicação dos questionários online via *Google Forms*. Além disso, os resultados obtidos são pouco abrangentes, pois o estudo ocorreu em apenas uma empresa e com número reduzido de participantes. Portanto, sugere-se futuros estudos de casos múltiplos e com amostragem mais abrangente. Outro fator limitante da pesquisa foi a ausência de avaliação dos desfechos da capacitação para a empresa em questão. Para tal, seria preciso uma análise documental aprofundada, o que demandaria tempo maior do que os pesquisadores dispunham. Para Kirkpatrick (2006), à medida em que cada um dos níveis de avaliação é concluído, o processo torna-se mais difícil e demorado. Então, são necessárias futuras pesquisas que façam um levantamento detalhado de dados acerca de melhorias nos resultados organizacionais decorrentes de treinamentos em gerenciamento de risco. Sendo assim, os dados aqui apresentados poderão ser utilizados como linha de base para futuras pesquisas nacionais e internacionais focadas na avaliação de resultados advindos de T&D em gestão de riscos.

REFERÊNCIAS

ANDHRUTKAR, Rupesh. A Study of Impact of Behavioural Training on Individual Performance Measured through Kirkpatrick Model for Select Software Firms in Pune. **Indira Management Review**, v. 13, p. 69-85, 2019.

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

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.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2015.

CÂMARA, Rosana Hoffman. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. Gerais, **Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 6, n. 2, p. 179-191, 2013.

CAMPBELL, Karen; TAYLOR, Vanessa; DOUGLAS, Sheila.. Effectiveness of Online Cancer Education for Nurses and Allied Health Professionals; a Systematic Review Using Kirkpatrick Evaluation Framework. **Journal of Cancer Education**. v. 34, n. 2, p. 339-356, 2019.

CAMPOS, Keli Cristina de L.; Barduchi, Ana Lúcia J.; MARQUES, Daniela G.; RAMOS, Kátia Perez; SANTOS, Lígia Angeli D. dos.; BECKER, Tatiana J. Avaliação do sistema de treinamento e desenvolvimento em empresas paulistas de médio e grande porte. **Psicologia: reflexão e crítica**, v. 17, n. 3, p. 435-446, 2004.

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.

COELHO JUNIOR, Francisco Antonio; ABBAD, Gardenia da Silva. 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.

COSO - Committe Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance**. 2017. Disponível em: <https://www.coso.org/Shared%20Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf> Acesso em: 16 maio 2022.

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

CULLINANE, Meabh; MCLACHLAN, Helen L.; NEWTON, Michelle S.; ZUGNA, Stefanie A.; FORSTER, Della A. Using the Kirkpatrick Model to evaluate the Maternity and Neonatal Emergencies (MANE) programme: Background and study protocol. **BGM Open**, v. 10, n. 1, p. 1-10, 2020.

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.

DEROUIN, Renée E.; FRITZSCHE, Barbara A.; SALAS, Eduardo. E-learning in Organisations. **Journal of Management**, v. 31, n. 6, p. 920-940, 2005.

DORRI, Safoura; AKBARI, Malekeh; SEDEH, Mahmoud Dorri. Kirkpatrick Evaluation Model for in-service training on Cardiopulmonary Resuscitation. **Iranian Journal of Nursing Midwifery Research**, v. 2, n. 5, p. 493-497, 2016.

FARIAS, Josivania; RESENDE, 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, 2021.

FIROOZANIA, Mahtab; HAMTA, Amir; SHAKERIAN, Sareh. The effectiveness of in-service training "pharmacopeia home health" based on Kirkpatrick's model: A quasi-experimental study. **Journal of Education and Health Promotion**, v. 9, p. 1-5, 2020.

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

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

GONÇALVES, Arquiléia; MOURÃO, Luciana. 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.

HEYDARI, Mohammad R.; TAGHVA, Fatemeh; AMINI, Mitra; DELAVARI, Somayeh. Using Kirkpatrick's model to measure the effect of a new teaching and learning methods workshop for health care staff. **BMC Research Notes**, v. 12, n. 1, p. 1-5, 2019.

HOURNEAUX JUNIOR, Flávio; DIAS, Carolina Aparecida de Freitas; EBOLI, Marisa Pereira. Avaliação de Resultados em Educação Corporativa: Análise dos Níveis de Avaliação de Kirkpatrick-Phillips e sua Relação com o Balanced Scorecard. *In*: ANPAD, 2013. **Anais** [...]. São Paulo: ANPAD, p. 01-16, 2013.

HOURNEAUX JUNIOR, Flávio; EBOLI, Marisa. Os 50 anos da Metodologia de Kirkpatrick: Reflexões sobre a Mensuração de Resultados em Educação Corporativa. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 33., 2009. **Anais** [...]. São Paulo: ANPAD, p. 01-14, 2009.

JACOBSEN, Kathryn. **Introduction to Health Research Methods: A Practical Guide**. 3. ed. Burlington, Massachusetts: Jones & Bartlett Learning, 2021.

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

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

LI, Zheyang; CHENG, Jing; ZHOU, Ting; WANG, Sa; HUANG, Sufang; WANG, Hui. Evaluating a Nurse Training Program in the Emergency Surgery Department Based on the Kirkpatrick's Model and Clinical Demand During the COVID-19 Pandemic. **Telemedicine journal and e-health**, v. 26, n. 8, p. 985-991, 2020.

MANRESA, Alba; BIKFALVI, Andrea; SIMON, Alexandra. The impact of training and development practices on innovation and financial performance. **Industrial and Commercial Training**, v. 51, n. 7/8, p. 421-444, 2019.

MASSAINI, Silvy Ane; OLIVEIRA, Viviane Renata F. de; OLIVA, Fábio Lotti. 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.

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

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; FIGUEIREDO FILHO, Dalson Britto; ROCHA, Enivaldo Carvalho da; SILVA JÚNIOR, José Alexandre da; FREITAS, Diego. Uma introdução aos métodos mistos. **Sociologias**, v. 18, n. 42, p. 384-411, 2016.

POWELL, Clydette; DICKINS, Kirsten; STOKLOSA, Hanni. Training US health care professionals on human trafficking: where do we go from here? **Medical education online**, v. 22, n. 1, p. 1-12, 2017.

RAFIQ, Mehwish. Training Evaluation in an Organization using Kirkpatrick Model: A Case Study of PIA. **Journal of Entrepreneurship & Organization Management**, v. 4, n. 3, p. 152-162, 2015.

RAHIMIZADEH, Aziz; BASIRINEZHAD, Mohammad Hasan; LAHIJANIAN, Akram Olmolok; ARJMANDI, Reza. Effectiveness of Health, Safety, and Environment Training Courses Using the Kirkpatrick Model and Providing Managerial Solutions for the Staff of Sinadarou Company. **Biomedicine and Health**, v. 3, n. 1, p. 54-61, 2018.

RAHMAN, Anis; YAACOB, Mohd R.; IBRAHIM, Mohd A. H. B.; SHAUPI, Nor Shuhada A.; PERMARUPAN, P. Y. A/P; SHUAIB, Azlinda S. Md. Measuring the Remode Entrepreneurship training programme at behaviour level of Kirkpatrick Model in aquaculture industry. **Research in World Economy**, v. 10, n. 2, p. 1-5, 2019.

RAHMAWATI, Widya; LUKITO, Hendra. Evaluation the Effectiveness of Training with Kirkpatrick. **Jurnal Program Studi Pendidikan Ekonomi**, v. 8, n. 2, p. 117-129, 2020.

RAZANAUFALI, Muhammad; LANTU, Donald. Evaluation of Leadership Training Program Using Kirkpatrick. Model Case Study in Telkom Corporate University. **Research Journal of Finance and Accounting**, v. 10, n. 4, p. 119-132, 2019.

REZENDE, Jorvesi Luiz; SCHMIDT, Alberto Souza; RINAUDO, Roberto; FERREIRA, Jorge Leandro D. 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.

RIBAS, Andréia; SALIM, Cassiano. **Gestão de Pessoas para Concursos**. Rio de Janeiro: Leya, 2013.

RODRIGUEZ, Brenda, ARMELLINI, Alejandro. Interaction and Effectiveness of Corporate e-Learning Programmes. **Human Resource Development International**, v. 16, n. 4, p. 480-489, 2013.

ROUSE, Donald N. Employing Kirkpatrick's evaluation framework to determine the effectiveness of health information management courses and programs. **Perspectives in health information management**, v. 8, n. Spring, p. 1-5, 2011.

RUMKE, Bruna; RAMOS, Dionir; FABRICIO, Adriane; OBREGON, Sandra L.; LOPES, Luis Felipe Dias. 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.

SAUNDERS, Mark; LEWIS, Philip; THORNHILL, Adrian. **Research methods for business students**. 7. ed. Harlow: Pearson, 2012.

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.

SMIDT, Andy; BALANDIN, Susan; SIGAFOOS, Jeff; REED, Vicki A. The Kirkpatrick Model: A useful tool for evaluating training outcomes. **Journal of Intellectual & Developmental**, v. 34, n. 3, p. 266-274, 2009.

SOUZA, Flávio Sergio R. N. de; BRAGA, Marcus Vinícius de A.; CUNHA, Armando Santos M. da; SALES, Patrick Del B. de. Incorporação de modelos internacionais de gerenciamento de riscos na normativa federal. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 1, p. 59-78, 2020.

SHAW, Louise; KIEGALDIE, Debra; MORRIS, M. E. Educating health professionals to optimise falls screening in hospitals: protocol for a mixed methods study. **BMC Health Services Research**, v. 20, n. 54, 2020.

SHRIVASTAVA, Ritu; POXON, Richard; ROTTINGHAUS, Erin *et al.* Leveraging gains from African Center for Integrated Laboratory Training to combat HIV epidemic in sub-Saharan Africa. **BMC Health Services Research**, v. 21, n. 22, p. 1-15, 2021.

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. Brasília: TCU 2009.

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

VERGARA, Sylvia. C. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

WANZELER, Rafaela; SOUZA, Cláudia Cristina C. de; RODRIGUES, Kátia Cristina de S. S.; OLIVEIRA, Márcia Cecília R. de; DIAS, Edgar José P. 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.

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.