

# Da avaliação de necessidades à avaliação de resultados

## #7 Dicas

*Profa. Cassandra Amidani*  
*SaberEaD*



A Saber EaD “nasceu” em 2007, como uma instituição voltada para a formação profissional, por meio, principalmente – mas não exclusivamente – da Educação a Distância.

Localizada em Brasília (DF), possui a equipe formada por excelentes profissionais que atuam na área de Educação, Design, Diagramação, Administração, Recursos Humanos. Realiza a construção de Núcleos de EaD, Produção de Materiais Didáticos, Tutoria e implantação e gestão da Plataforma Moodle.

Oferece cursos a distância na área de Design Educacional/ Instrucional como Produção de Material Impresso para EaD; Elaboração de Storyboard para EaD; Formação de Tutor; Design Educacional/Instrucional Multimídia para EaD, dentre outros.

[www.saberead.com.br](http://www.saberead.com.br)



### **Autora e Designer Educacional Cassandra Amidani**

Mestre em Educação (UnB), com pesquisa em Evasão em graduação a distância. Especialista em RH (USP). Bacharel em Ciência da Educação (IESB).

Professora de graduação e pós-graduação presencial e a distância; tutora e designer educacional/ instrucional. Consultora de EaD da UNESCO; do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID); da Organização Panamericana da Saúde (OPAS); da ESAF (Escola de Administração Fazendária); do Centro de Educação a Distância da Universidade de Brasília (CEAD-UnB) e do Banco do Brasil. Atual Diretora Pedagógica da Saber EaD Cursos.

Fez parte do quadro de funcionários do Banco do Brasil, por 23 anos. Os últimos 12 anos foram dedicados à área de Gestão de Pessoas – Educação Corporativa, onde trabalhou com desenvolvimento e educação de pessoal (avaliação de desempenho; elaboração de sistema de avaliação de treinamentos; formação de educadores corporativos; desenvolvimento de cursos e conteúdos presenciais e a distância).

# O que este Ebook abordará?



**Trazemos até você este Ebook, para compartilhar #7 Dicas relevantes relativas à área de Desenvolvimento de Pessoas e TD&E.**

**Assim, conversaremos sobre temas importantes, como conceitos relativos à área de TD&E, avaliação de necessidades, planejamento, execução e avaliação de treinamentos. Também falaremos sobre o que são objetivos de aprendizagem e como elaborá-los, seguindo para o tema plano de aula. Concluimos com uma #Dica Final.**



# #SUMÁRIO

#Dica 1 – Conceitos .....	5
#Dica 2 – Avaliação de Necessidades .....	9
#Dica 3 – Planejamento e Execução .....	12
#Dica 4 – Avaliação da Ação de Treinamento .....	17
#Dica 5 – Objetivos de Aprendizagem .....	22
#Dica 6 – Plano de Aula .....	27
#Dica 7 – Dicas Finais .....	39
#Referências .....	37

Para voltar ao sumário, clique no ícone **SUMÁRIO**  que se encontra no início da página de cada Dica.

# #DICA 1

## CONCEITOS

SUMÁRIO

### Na área de TD&E, existem vários conceitos que buscam decifrar a aprendizagem humana no trabalho!

Diante das constantes mudanças do mundo corporativo, as empresas precisam que seus profissionais estejam alinhados com as estratégias do negócio.

Diante desta realidade, as organizações vêm desenvolvendo, continuamente, as **competências** de seus profissionais, empreendendo ações de desenvolvimento e treinamento de pessoas.

Na área de TD&E, existem vários conceitos para definir a aprendizagem humana no trabalho, pois este fenômeno é composto por várias áreas de conhecimento como psicologia, educação, administração, sociologia, entre outros campos do saber.

O mais comum é distinguir instrução, treinamento, desenvolvimento e educação. E, para entender todos estes conceitos, precisamos também entender o que é aprendizagem. Vejamos as diferenças entre estes conceitos.

**# Aprendizagem** = o entendimento de aprendizagem varia de acordo com a corrente teórica, mas, de modo geral, podemos dizer que a aprendizagem é um processo contínuo em que conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) são construídos, reconstruídos, por meio de estruturas mentais, com a influência de fatores emocionais, relacionais e ambientais. A aprendizagem é resultado do processamento de informações que acontece por meio de nossas experiências, estudos, interações com pessoas e com o meio em que vivemos. Existem condições internas e externas para a aprendizagem ocorrer. As condições internas referem-se àquelas que o treinando deve apresentar para a ocorrência de aprendizagem. As condições externas referem-se aos resultados esperados da aprendizagem e como são organizadas as atividades de instrução que visam atingir estes resultados.

**Competências** são combinações e mobilizações de conhecimento, habilidades e atitudes a serem expressas pelo desempenho profissional, no contexto de trabalho.



# **Instrução** = a instrução é utilizada para transmitir conhecimentos, habilidades e atitudes mais simples, por meio de ações educacionais de curta duração (aulas, por exemplo). Envolve o estabelecimento de objetivos e a aplicação de procedimentos instrucionais.

# **Treinamento** = é usado quando há necessidade de uma aprendizagem específica, para adquirir uma nova habilidade, atitude, desenvolver um novo conhecimento, em um tempo mais curto. Chiavenato (2008) diz que a finalidade do treinamento é aumentar a produtividade dos empregados em seus cargos, influenciando seus comportamentos e ensinando habilidades básicas para o desempenho das atividades. O treinamento é mais orientado para o presente, foca o cargo atual e busca melhorar as capacidades vinculadas ao desempenho imediato do cargo. É composto pelas etapas de avaliação de necessidades, planejamento instrucional, execução e avaliação.

# **Desenvolvimento** = refere-se às oportunidades e experiências oferecidas pela organização que promovem a aprendizagem, sem haver uma relação obrigatória com um posto de trabalho. Apesar de os métodos de treinamento e desenvolvimento serem similares, o horizonte de tempo e as finalidades de cada um são diferentes. Vejamos o que alguns autores nos dizem sobre o desenvolvimento:



**[...] é um conjunto de experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual, mas que proporcionam oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional, e ele está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual (CHIAVENATO, p. 410, 2010).**

**[...] treinamento prepara o homem para a realização de tarefas específicas, enquanto o desenvolvimento oferece ao treinando uma macrovisão, preparando-o para voos mais altos, a médio e longo prazos (MARRAS, 2000 *apud* SILVEIRA, 2011, p. 30).**



# **Educação** = é a forma mais ampla de aprendizagem. A educação ocorre em todas as esferas da vida do ser humano. A pessoa pode educar-se em escolas, em viagens, explorando contextos e ambientes, e por aí vai. Já a educação aplicada ao contexto de trabalho é entendida como todas as oportunidades oferecidas pela organização para que o empregado aprenda novas habilidades, desenvolva-se e esteja apto a assumir novos cargos ou desafios na empresa em que trabalha. São ações que possibilitam o crescimento pessoal e profissional.

Alguns autores dizem que o conceito de Desenvolvimento abrange a Educação, o Treinamento, e a Instrução (SALLORENZO, 2000). Outros (como ABBAD, 2006) defendem que a Educação engloba o Desenvolvimento, o Treinamento, a Instrução e a Informação. Para entender melhor, observe os diagramas da Figura 1 e da Figura 2.



Figura 1. Abrangência dos conceitos com base em Sallorenzo (2000).



Figura 2. Abrangência dos conceitos com base em Abbad (2006)

**Um ponto importante:** nem sempre o desenvolvimento profissional parte da empresa. Muitas vezes, os profissionais buscam o desenvolvimento por conta própria. Estamos falando do autodesenvolvimento!

**Agora que já entendemos o que é aprendizagem, instrução, treinamento, desenvolvimento e educação, vamos à #Dica 2 – Avaliação de Necessidades.**



Para Abbad (2006), a informação também é uma ação educacional. Ela explica que, por vezes, a pessoa não necessita exatamente de um treinamento e sim de acesso a informações sobre um assunto. Ela explica também que o diagrama mostra linhas tracejadas para representar a elasticidade das fronteiras entre os conceitos.

# #DICA 2

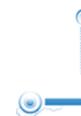
## AVALIAÇÃO DE NECESSIDADES

SUMÁRIO



**As etapas de TD&E são:**

- 1. Avaliação de necessidades;**
- 2. Planejamento (ou desenho ou programação);**
- 3. Execução, e**
- 4. Avaliação de TD&E!**



Nesta #Dica 2, vamos conversar especificamente sobre a avaliação de necessidades. A avaliação de necessidade verifica as necessidades de aprendizagem, por meio de um levantamento sistematizado das lacunas entre as competências atuais e aquelas necessárias. Para alguns autores, o diagnóstico é o próprio levantamento de necessidades de treinamento realizado pela organização (CHIAVNETO, 2010). Já a ISO 10015 fala em Definição das Necessidades de Treinamento (DNT).

A ISO 10015 recomenda que a DNT tome por base a análise das necessidades atuais e futuras da organização comparadas às atuais competências de seu pessoal (chamadas de lacunas de competências). A análise destas discrepâncias deve indicar se estas lacunas podem ser supridas pelo treinamento ou se exige outro tipo de ação.

Borges-Andrade (2006) diz que a avaliação de necessidades ocorre em três (3) níveis: 1) Análise das necessidades da organização; 2) Análise das tarefas, e 3) Análise individual. Vejamos cada uma delas.



**#1. Análise organizacional** = avaliação para direcionar as ações de treinamento alinhadas às metas, aos objetivos e resultados estratégicos. Verifica se o ambiente organizacional oferece condições para dar suporte à transferência do aprendizado para o ambiente de trabalho, na busca pelos resultados necessários. Uma análise organizacional bem realizada possibilita obter dados que constituem indicadores de necessidades. Por exemplo: baixa produtividade; elevado número de acidentes; qualidade inadequada da produção; mudança de tecnologia e processos de trabalho; relações humanas extremamente conflitantes; excesso de queixas de clientes, absenteísmo etc.

**#2. Análise das tarefas** = descreve tarefas e competências necessárias para executar determinadas atividades. Portanto, este tipo de análise busca identificar as exigências do cargo, posto ou ocupação, e também os conhecimentos, as habilidades e atitudes relativos aos desempenhos das tarefas.

Então, em síntese, a análise das tarefas busca identificar as seguintes informações:

- a. atividades que compõem a tarefa;
- b. responsabilidades de quem executa a tarefa;
- c. condições de trabalho e riscos; e
- d. conhecimentos, habilidades e atitudes exigidas para realização da tarefa.

Podemos adotar várias ações para obter estas informações. As mais usuais são:

- ✓ aplicar questionário;
- ✓ realizar entrevistas;
- ✓ executar observações;
- ✓ realizar discussões com grupos focais.



**#3. Análise individual (análise de pessoas)** = procura identificar quem precisa ser treinado (pessoas ou grupo de pessoas) e qual a instrução necessária. Esta análise pode ser utilizada para avaliar se os empregados detêm os pré-requisitos em termos de CHA e motivação, para se beneficiarem das soluções educacionais. Nem sempre é necessário exigir pré-requisitos, porém, a não identificação de pré-requisitos, em muitos casos, pode resultar na formação de turmas com grandes desníveis de conhecimentos e habilidades. Em geral, diante de acentuadas diferenças de pré-requisitos, os cursos acabam sendo nivelados por baixo, ou por cima, o que pode gerar desmotivação, frustração de expectativas e não atingimento de objetivos de aprendizagem.

Outro ponto fundamental: é importante identificar estas características, antes do treinamento, porque possibilita a identificação do público apropriado e o desenvolvimento de estratégias e tecnologias adequadas à participação e à aprendizagem de todos.

**Agora que já compreendemos como realizar este levantamento, vamos à #Dica 3 – Planejamento e Execução do treinamento!**

# #DICA 3

## PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO

SUMÁRIO



**Relembrando as etapas do treinamento:**



**Identificado o problema a ser resolvido por meio da avaliação de necessidade, é chegada a hora de elaborar o planejamento das atividades de treinamento! Depois disso, devemos realizar a etapa de execução! Aqui, vamos apresentar, em conjunto, estas duas etapas (planejamento e execução)!**



- **Planejamento das atividades de treinamento**

Na etapa do planejamento, são definidos os detalhes do treinamento. A partir da identificação do problema, da definição das necessidades de aprendizagem e do perfil do público a ser atendido, podemos estabelecer:

- # a modalidade educacional a ser adotada;
- # a carga horária;
- # os objetivos de aprendizagem a serem alcançados (gerais e específicos);
- # a seleção de conteúdos e de recursos/tecnologias;
- # o desenvolvimento de estratégias de ensino-aprendizagem;
- # a avaliação de aprendizagem, e
- # outras ações necessárias à execução do planejamento.

- # **Modalidade educacional**

O treinamento pode ser oferecido na modalidade presencial, a distância e *blended*. A avaliação de necessidade e a análise do perfil do público indicam a modalidade mais adequada à oferta do curso.

- **Na modalidade presencial**, o treinamento pode ser modelado segundo os segmentos ocupacionais, o momento e o local.

- A) Considerando os segmentos ocupacionais**

O treinamento pode ser dirigido a todos os segmentos ocupacionais da empresa ou aos empregados de hierarquia mais elevada, mais comumente chamado de desenvolvimento gerencial e/ou desenvolvimento de altos executivos.

O treinamento para empregados, seja em nível médio ou superior, que ocupam cargos técnicos, é designado como treinamento técnico.

Para o pessoal que atua na produção, o treinamento é operacional.

## **B) Considerando o momento**

*Treinamento de integração* – treinamento que ocorre antes ou concomitantemente ao ingresso no trabalho. Em geral, apresenta conteúdos referentes à história da empresa, aos seus produtos, aos direitos e obrigações do empregado, às características do seu cargo etc.

*Treinamentos após o ingresso* – treinamentos elaborados devido às necessidades diagnosticadas.

## **C) Considerando o local**

Os treinamentos podem ocorrer em serviço ou fora do serviço (sala de aula, no interior ou não da organização). De modo geral, o treinamento em serviço coloca o treinando em uma situação real de trabalho, e um empregado mais experiente mostra como realizar o trabalho. O treinando “aprende fazendo”.

- **Modalidade a distância** – como a avançada tecnologia de informação e comunicação, a Educação a Distância (EaD) progrediu de um treinamento predominantemente por correspondência para a oferta pela internet (*e-learning*), plataformas virtuais de aprendizagem, videoconferências, uso de computador, tablets, celulares e outras tecnologias que abrandam a distância física e temporal entre treinandos e tutores. As áreas de **Educação Corporativa** vêm adotando a prática do *e-learning* para realizar vários tipos de formação de seu pessoal.

- **Modalidade *blended*** – esta modalidade associa momentos presenciais a momentos a distância.

### **A Educação Corporativa**

é uma evolução da área de TD&E. Contempla um conjunto de ações para potencializar a educação de seu pessoal. Apesar de alguns entenderem a Educação Corporativa como sinônimo da Universidade Corporativa, há diferenças entre elas, pois a Universidade Corporativa adota estratégias para o desenvolvimento e a educação de funcionários, clientes e fornecedores e não apenas para o seu pessoal.



- **Execução do treinamento**



**A execução (ou implementação) é a “hora do vamos ver”! Tudo o que foi elaborado nas etapas anteriores será implementado!**



Na fase da execução, adotamos ações para oferecer o curso, propriamente dito. Isso exige uma série de providências como:

- a. checagem da qualificação dos instrutores/tutores;
- b. composição das turmas dos treinandos;
- c. verificação da qualidade do material, dos equipamentos e das instalações (ou funcionamento de ambiente virtuais de aprendizagem, tecnologias de webconferências e outras, caso o curso seja a distância, mediado por computador);
- d. apoio administrativo, envolvendo registros em sistemas, comunicações aos participantes, registro de frequência, distribuição de material instrucional etc.



**Bem, já vimos como avaliar as necessidades de aprendizagem, como realizar o planejamento e fazer a execução do treinamento. Mas de que modo verificaremos a efetividade da ação educacional? Exploraremos este enorme desafio na #Dica 4 – Avaliação do Treinamento!**



## #DICA 4

# AVALIAÇÃO DA AÇÃO DE TREINAMENTO

SUMÁRIO



**Muito bem, a partir da avaliação de necessidade, o planejamento foi elaborado e o curso oferecido! Agora, vamos enfrentar um grande desafio: verificar a qualidade do treinamento!**

Antes de tudo, precisamos entender que a avaliação não é uma fase estanque, ou seja, avaliar inclui investigações feitas antes, durante e depois do treinamento.

Continuando... Para realizar, adequadamente, a avaliação da efetividade do curso, temos uma vasta literatura sobre o tema. Porém, ainda que esta atividade complexa seja reconhecida como ação fundamental, infelizmente, ainda é relegada a segundo plano, ou não é feita de modo adequado.

A avaliação da efetividade do treinamento é feita em vários níveis. O modelo mais popular e mais adotado é o de Donald Kirkpatrick (1976, 2011), que indica a necessidade de realizar avaliações em quatro níveis: 1) reação; 2) aprendizagem; 3) comportamento, e 4) resultados. Vamos entender melhor cada nível.

**# 1. Reação** – buscamos conhecer como os treinandos se sentem quanto ao curso realizado. Assim, procuramos saber: qual o nível de satisfação dos treinandos com o curso? Eles consideraram o conteúdo relevante? As estratégias estavam apropriadas? As avaliações estavam adequadas ao desenvolvimento da aprendizagem? A carga horária foi suficiente? Os recursos e as tecnologias foram efetivos? Aprovaram o local de estudo? O instrutor/educador estava devidamente qualificado e contribuiu com o alcance dos objetivos de aprendizagem? O material era de boa qualidade? O apoio administrativo foi adequado? Enfim, o curso atendeu às expectativas? Esta avaliação é feita imediatamente à conclusão da formação.

*Instrumentos mais utilizados (quantitativos/qualitativos) a) Avaliação de reação; b) Reação verbal observada; c) Questionários pós-formação (podendo ser online).*



**# 2. Aprendizagem** – busca verificar a aprendizagem ocorrida, o progresso obtido pelo aluno. Assim, procuramos saber o seguinte: houve o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários? Ou seja, os objetivos de aprendizagem foram alcançados? A experiência de aprendizado ocorreu? Em que nível?

As avaliações de aprendizagem podem ser diagnósticas, formativas e somativas, e devem ser articuladas e vinculadas entre si, a fim de conseguirmos eficácia do sistema de avaliação e a excelência do processo ensino-aprendizagem. Vejamos as características de cada tipo de avaliação de aprendizagem.

- **Avaliação diagnóstica** – avaliação para conhecer o conhecimento prévio de cada aluno. A partir desta avaliação, muitas ações educacionais podem ser mantidas ou redirecionadas. Pode ser aplicada apenas no início de uma solução educacional, ou antes de etapas de processos de ensino e aprendizagem, dentro de um curso.
- **Avaliação formativa** – avaliação com a função de verificar se os alunos estão alcançando os objetivos propostos, durante todo o processo educacional. Visa avaliar se o aluno domina cada fase da aprendizagem, antes de avançar para outra. Com a avaliação formativa, o aluno toma conhecimento dos seus erros e acertos, consegue verificar seu progresso e pontos a serem reestudados. Esta forma de avaliação reorienta o trabalho do educador/instrutor, ainda durante o percurso do treinamento, e também pode ser incentivador, pois evita as tensões causadas pelas avaliações tradicionais. Para ser uma avaliação eficiente, ela deve ser planejada em função de todos os objetivos.
- **Avaliação somativa** – é uma avaliação que classifica os estudantes, conforme os níveis de aproveitamento estabelecidos (é conhecida como avaliação classificatória). Ela compara resultados e pode atribuir notas. Em geral, é aplicada no final de um ciclo de aprendizagem (por ex., no final de uma unidade, de um curso etc.).

*De modo geral, as estratégias mais adotadas são: pré e pós-testes; testes intercalados com conteúdos; resenhas; trabalho em grupo; discussões; estudo de caso; questões objetivas; avaliações online (de tipos variados); participações em fóruns, dentre outros.*



A literatura sobre métodos de avaliação levanta dúvidas sobre a efetividade da aplicação de provas e testes objetivos, pois defendem que tais estratégias podem favorecer mais a memorização do que a compreensão e a aplicação do que foi aprendido.

**# 3. Comportamento** – busca identificar o grau de aprendizagem aplicada no trabalho. Assim, procuramos saber o seguinte: os participantes colocaram em prática a sua aprendizagem no trabalho? Onde e de que modo os conhecimentos, as habilidades e as atitudes foram aplicadas? Houve mudança visível e mensurável no desempenho, após a realização do treinamento? Esta é uma avaliação mais delicada de se fazer, pois envolve outras pessoas. É preciso ter em mente que, por vezes, o profissional que realizou o treinamento não consegue fazer a transferência do que aprendeu para o trabalho por falta de variados tipos de suporte.

*Instrumentos de avaliação de comportamento: podem ser construídos em torno de critérios específicos, desempenhos relevantes, e indicadores de desempenho-chave.*

**# 4. Resultados** – avalia os resultados alcançados em decorrência do treinamento. Busca medir o impacto do treinamento no negócio, por meio de indicadores organizacionais. O desafio está em mensurar se os indicadores organizacionais foram afetados pelo treinamento realizado.

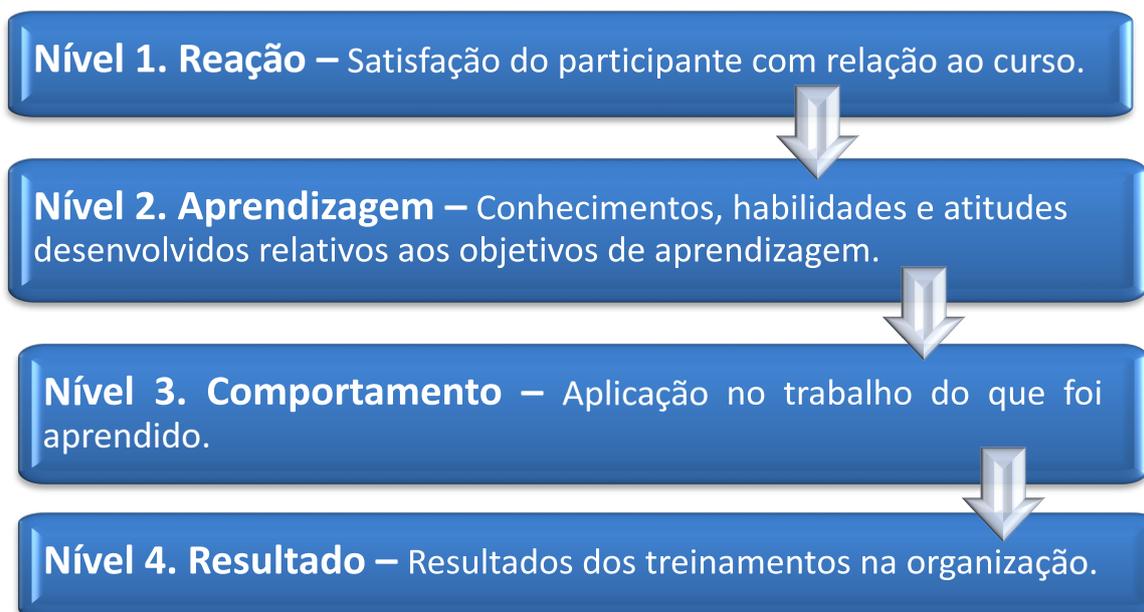
*Exemplos de indicadores, como: números de reclamações, redução de custos, conflitos, falhas, desperdícios, diminuição do número de acidentes, não conformidade etc.*

Outro modelo é o de Hamblin (1978) que desdobrou o quarto nível de Kirkpatrick em dois, apresentando cinco níveis de avaliação de treinamento: 1) reação; 2) aprendizado; 3) comportamento no cargo; 4) organização, e 5) valor final. Mais um modelo conhecido é o de Jack Phillips (1996), que foi estruturado considerando o 4º nível de Kirkpatrick, acrescentando mais um nível de avaliação: o retorno do investimento (ROI).

**O modelo do ROI de Jack Phillips trabalha com um passo a passo no processo para coleta e processamento de dados, isolando os efeitos do programa, convertendo dados em valor monetário e capturando o ROI – Retorno sobre investimento em treinamento atual. (RONNIE FIGUEIREDO, 2008).**

Saiba  
+

O diagrama abaixo resume os níveis de avaliação de Kirkpatrick.



**Em síntese... Os níveis de avaliação referem-se aos efeitos que o treinamento deve proporcionar, tendo por base os objetivos definidos no planejamento.**

**Veja, então, a importância dos objetivos de aprendizagem! Por isso, dedicamos uma dica especial para o tema: #Dica5 – Objetivos de Aprendizagem!**



# #DICA 5

## OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

SUMÁRIO 

### **A utilização de objetivos de aprendizagem (também conhecidos como objetivos educacionais ou instrucionais) é tema polêmico!**

Alguns autores dizem que objetivos muito específicos restringem o processo de aprendizagem.



Para outros, os objetivos norteiam os treinando e é importante que eles tenham este rumo claramente descrito.

De nossa parte, entendemos que os objetivos de aprendizagem têm funções importantes. Assim, oferecemos a você parte do conteúdo do *Curso Design Educacional/Instrucional Multimídia para EaD* – que oferecemos pela Saber EaD – sobre este assunto. Vamos iniciar, definindo o que são objetivos de aprendizagem.

### **Objetivos de aprendizagem descrevem claramente os conhecimentos, as habilidades e as atitudes (CHAs) – ou competências, em organizações que já as têm mapeadas – a serem desenvolvidos, em termos de ações observáveis, a serem alcançadas em um determinado tempo.**

Agora que já entendemos o significado dos objetivos, vejamos as funções gerais que eles exercem:

# indica o conteúdo a ser abordado, o seu nível de aprofundamento, a organização textual, as atividades e o sistema de avaliação;

# mostra claramente quais conhecimentos, habilidades e atitudes que o aluno precisa ter desenvolvido, ao finalizar determinado estudo. Isso o ajudará a traçar uma lógica de estudo pessoal;

# oferece indicações, à equipe pedagógica, que servem de base para a construção dos instrumentos para realização dos vários níveis de avaliação (reação, aprendizagem, comportamento – ou impacto no trabalho – e resultados); e

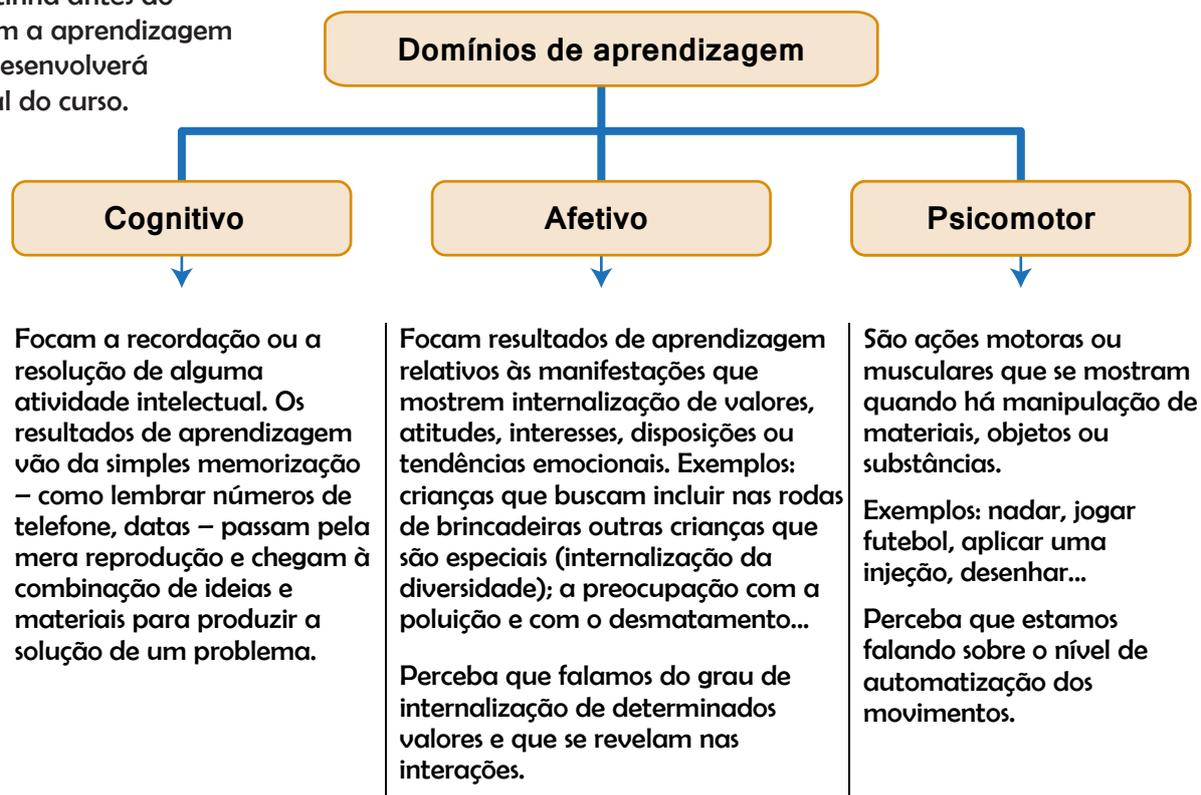
# orienta ações dos educadores corporativos/instrutores/tutores.

Para elaborar adequadamente objetivos de aprendizagem, precisamos conhecer um pouco as taxonomias de aprendizagem. Muitos criticam as taxonomias porque entendem que elas tentam compartimentar a aprendizagem, mas, ainda assim, é importante conhecermos uma das taxonomias mais populares, a de Bloom. Então, aqui, falaremos um pouco sobre a Taxonomia de Bloom.

- Taxonomia de Bloom

Podemos entender como **resultados de aprendizagem** aquilo que se espera alcançar com a ação educacional. Portanto, os resultados não são os saberes que o aluno já tinha antes do curso e sim a aprendizagem que ele desenvolverá até o final do curso.

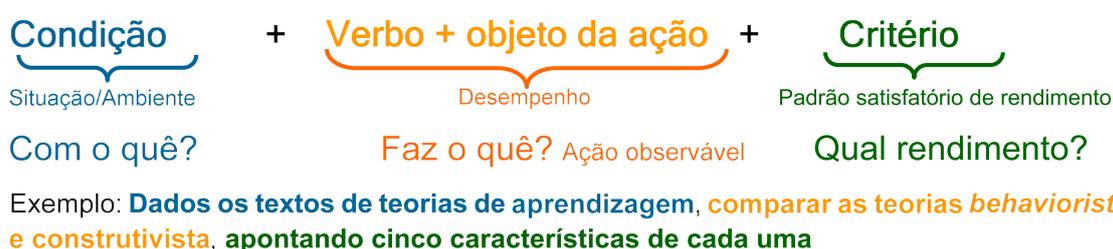
Essa classificação é voltada para os **resultados de aprendizagem** e compõe a aprendizagem em três domínios: 1) cognitivo; 2) afetivo; e 3) psicomotor.



Toda a ação humana envolve os três domínios; porém, em determinados casos, pode haver predomínio de um desses sobre os outros.

- **Elementos a serem considerados na elaboração dos objetivos**

Já vimos o quanto os objetivos de aprendizagem são importantes, não é mesmo? Diante disso, é fundamental saber defini-los corretamente. Existem modelos para elaborarmos esses objetivos como, por exemplo, incluir *Condição – Desempenho – Critérios*. Os elementos que precisamos considerar para elaborar os objetivos são:



# *Falando sobre a condição...* Na maioria das vezes, a condição é óbvia; então, neste caso, poderemos suprimi-la.

# *Falando sobre o critério...* Às vezes, o critério não é incluído para não engessar, de início, outras estratégias de ensino-aprendizagem e avaliações que possam surgir no decorrer do planejamento.

# *Falando sobre o desempenho...* O desempenho é um elemento essencial e não pode ser omitido. Sem ele, o treinando não saberá o que deve alcançar nem o que será capaz de desenvolver (resultado da aprendizagem).

# *Falando sobre o verbo...* Os verbos devem indicar ações observáveis, descritas de modo claro e preciso. Não é adequado usar verbos vagos, pois geram interpretações diversas não indicam ações que possam ser observadas. Veja a tabela a seguir.

<b>Alguns exemplos de verbos vagos (não mostram ações precisas)</b>	<b>Alguns exemplos de verbos adequados</b>
Sensibilizar, conhecer, motivar, compreender, estudar, aprender, entender, refletir, conscientizar-se, crer, saber, desfrutar etc.	Analisar, calcular, redigir, diferenciar, avaliar, selecionar, explicar, identificar, descrever, comparar, relacionar, discutir, listar, classificar, relatar, elaborar, planejar etc.

O mais comum é elaborar objetivos de aprendizagem sem muita rigidez, usando apenas com o *Verbo + objeto da ação*. Por exemplo:

- *Diferenciar as etapas do treinamento.*

Agora, vamos conversar sobre os objetivos gerais e os objetivos específicos. A diferença entre eles está no nível de abrangência e no horizonte de tempo. O modo de elaborá-los é o mesmo (condição + desempenho + critério). Vejamos as características de cada um:

Objetivos Gerais	Objetivos Específicos
<p>Conjunto de desempenho que se espera que o aluno alcance, <u>ao final</u> de um curso ou de uma disciplina.</p> <p>Os objetivos gerais são <u>amplos</u> e <u>abrangentes</u>, concretos e passíveis de serem alcançados em um horizonte de tempo mais amplo (<u>longo prazo</u>), como ao final de um treinamento, por exemplo.</p> <p>Devem ser claros e não apresentar verbos vagos. Vejamos alguns exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Analisar as principais características das teorias pedagógicas brasileiras.</i></li> <li>● <i>Examinar os ambientes virtuais de aprendizagem.</i></li> <li>● <i>Avaliar se um objetivo geral está corretamente elaborado.</i></li> </ul>	<p>Conjunto de desempenho que se espera que o aluno alcance, <u>ao final de uma unidade ou aula</u>, por exemplo.</p> <p>Os objetivos específicos são <u>simples</u>, concretos e <u>imediatamente alcançáveis</u> (ocorrem mais a <u>curto prazo</u>).</p> <p>Consistem no desdobramento e na operacionalização dos objetivos gerais. Precisam ser mais detalhados, empregar expressões mais precisas, e, do mesmo modo que nos objetivos gerais, também não devem apresentar verbos vagos, para evitar diferentes interpretações quanto às competências (ou CHAs). Vejamos alguns exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Descrever os ossos humanos.</i></li> <li>● <i>Identificar os elementos ginásticos.</i></li> </ul>

**Os objetivos de aprendizagem são imprescindíveis para a elaboração de um treinamento. Por isso, aprofunde-se neste assunto! Agora, vamos à #Dica6 – Plano de Aula.**

# #DICA 6

## PLANO DE AULA

SUMÁRIO



### **O que é e como fazer um plano de aula?!**

Lembra-se que, na etapa do planejamento, os objetivos de aprendizagem são definidos e que, a partir deles, são selecionados os conteúdos, os recursos, as tecnologias, as estratégias e avaliações? Pois bem, todas estas informações darão indicações para a formulação de um plano de aulas.

### **E o que é mesmo um plano de aula?**

Bem, o plano de aula é uma descrição clara e objetiva de ações pontuais que ocorrerão, durante um curso/treinamento. Trata-se, portanto, de um instrumento que, a partir de uma linha teórica de ensino-aprendizagem, orienta as atividades didáticas a serem realizadas, conforme os objetivos a serem alcançados, durante a realização de uma solução educacional.

É uma previsão de tudo aquilo que será executado dentro de um ambiente de aprendizagem (seja uma classe, seja um ambiente online), em um período determinado.

Elaborar um plano de aula não é preencher rigidamente um formulário, contendo objetivos, conteúdos, atividades, recursos didáticos, avaliação, cronograma e bibliografia. É muito mais do que isso, pois...

**... o plano de aula não deve ser um “instrumento duro” e sim uma prática política, social, pedagógica e técnica dinâmica e flexível que concorre para o desenvolvimento integrado e integral dos alunos!!!**



No ambiente corporativo não é muito usual chamar o plano das atividades a serem realizadas, durante um treinamento, de plano de aula. Mas pode ser que encontremos esta terminologia em algumas organizações. Independentemente das semânticas da área escolar ou da área corporativa, o plano de aula é instrumento que serve para orientar as ações que serão adotadas durante o dia a dia de um treinamento ou de aulas escolares.

Bem, agora vamos conversar sobre como elaborar um plano de aulas. Existem vários modelos, mas a sequência didática é comum a todos; por isso, vamos apresentar alguns exemplos de plano de aula, especificamente voltados para a educação presencial, extraídos e adaptados do site da Nova Escola.

<http://rede.novaescolaclub.org.br/planos-de-aula>.

### Modelo 1 de Plano de Aula

<b>TEMA:</b> conteúdo mais amplo a ser apresentado.
<b>OBJETIVOS</b>
<b>GERAL</b>
<b>ESPECÍFICOS</b>
<b>CONTEÚDO</b>
<b>METODOLOGIA</b>
<b>AVALIAÇÃO</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Básica</b></li><li>• <b>Complementar</b></li></ul>

## Modelo 2 de Plano de Aula

<b>I. Plano de Aula:</b> Data:
<b>II. Dados de Identificação:</b> Escola: Professor (a): Disciplina: Série: Turma: Período:
<b>III. Tema:</b> - o tema específico a ser desenvolvido nesta aula
<b>IV. Objetivos:</b> a serem alcançados <u>pelos alunos e não pelo professor</u> ; objetos da avaliação (item VIII); <b>Objetivo geral:</b> projeta resultado geral relativo à execução de conteúdos e procedimentos <b>Objetivos específicos:</b> especificam resultados esperados observáveis.
<b>V. Conteúdo:</b> conteúdos programados para a aula organizados em tópicos.
<b>VI. Desenvolvimento do tema:</b> descrição da abordagem teórica e prática do tema
<b>VII. Recursos didáticos:</b> (quadro, giz, retroprojeter etc.) e fontes histórico-escolares (filme, música, quadrinhos, etc.)
<b>VIII. Avaliação:</b> pode ser realizada com diferentes propósitos (diagnóstica, formativa e somativa). Discriminar, com base nos objetivos estabelecidos:  - <b>atividades</b> (ex.: respostas às perguntas-problema ao final da aula, discussão de roteiro, compreensão de gravuras, trabalho com documentos, etc.)  - <b>critérios adotados para correção das atividades.</b>
<b>XIX. Bibliografia:</b> indicar toda a bibliografia consultada para o planejamento da aula dividindo-a entre básica e complementar



## Modelo 3 de Plano de Aula

### PLANO DE AULA DO ENSINO MÉDIO

#### 1. IDENTIFICAÇÃO

Escola:

Curso: Ensino Médio

Disciplina:

Carga horária:

Série:

Ano: 2011

Professor (a): nome acadêmico

#### 2. Objetivo geral

É um objetivo amplo sobre o conteúdo que será abordado e o que espera ser alcançado em termos de aprendizagem pelos alunos.

#### 3. Objetivos específicos

Escrever pontualmente aquilo que você quer e entende ser importante que seus alunos aprendam, habilidades que devem ser desenvolvidas.

#### 4. Conteúdo programático

Listar os conteúdos.

#### 5. Metodologia

Como fazer?

Descrever os métodos que serão utilizados nas aulas para trabalhar os conteúdos de forma a atingir os objetivos propostos.

#### 6. Avaliação

Descrever a forma que você irá avaliar os alunos para saber se eles compreenderam os conteúdos trabalhados. Quais instrumentos avaliativos você irá utilizar? Quantas avaliações serão aplicadas.

#### 7. Bibliografia

Listar as fontes bibliográficas que você consultou para preparar suas aulas.

## Modelo 4 de Plano de Aula completo sobre Trabalho e Sociedade

<http://rede.novaescolaclube.org.br/planos-de-aula/trabalho-e-sociedade>

Publicado por Nova Escola Clube

### Objetivo(s)

- Definir e explicar a diferença entre valor de uso, valor de troca e fetiche da mercadoria

### Conteúdo(s)

- Valor de uso
- Valor de troca
- Fetiche da mercadoria

### Ano(s)

1º

2º

3º

### Tempo estimado

Três aulas

### Material necessário

Reportagem de VEJA:

- ["O poder do monopólio" - disponível no Acervo digital de Veja a partir de 27/09/2013](#)  
- Cópias da reportagem "O poder do monopólio", da revista *Veja* de 25 de setembro de 2013.

### Desenvolvimento

#### 1ª etapa

#### Introdução

A reportagem "O poder do monopólio", da revista *Veja* de 25 de setembro de 2013, fala sobre o cronut, doce que é uma mistura de croissant com donut, e virou febre em Nova York. Por conta disso, seu preço saltou de cinco dólares, valor pelo qual é vendido na padaria em que foi criado, para até 80 dólares em vendas pela internet - tudo pela exclusividade de degustar a novidade. É possível analisar esse fenômeno para explicar os conceitos de valor de uso, valor de troca e fetiche da mercadoria, do filósofo e sociólogo alemão Karl Marx (1818-1883).

Em nossa sociedade de consumo, é comum que muitas pessoas experimentem, em determinada época de suas vidas, sentimentos de furor e ânsia para consumir algum produto. Aqueça a turma promovendo uma reflexão de atitudes pessoais relacionadas ao tema. Algumas indagações possíveis:

- 
- Você já pegou uma fila enorme para ter acesso a algum produto?
  - O que te levou a esperar tanto?
  - O preço pago foi elevado?
  - Surgiram similares mais baratos?
  - Eles possuem a mesma qualidade?
  - O produto ainda é produzido?
  - Existe uma versão dele melhor atualmente?

Registre no quadro as principais contribuições. É provável que a turma mencione produtos de alta tecnologia, novidades do mercado e mercadorias exclusivas. Também é possível que estejam associadas a marcas específicas, com preços altos e que em pouco tempo tiveram a concorrência de similares ou versões superiores. Essa provocação servirá de ponto de partida para que você apresente o tema da aula:

- O que define o valor de uma mercadoria?
- Além da matéria-prima e o trabalho envolvido na sua produção, existe algum outro fator que pode estar relacionado ao preço que se paga para consumi-la?

### **2ª etapa**

Conte para a turma que, para buscar essa resposta com um olhar sociológico, vocês vão pesquisar e discutir conceitos desenvolvidos por um dos grandes pensadores da Sociologia e do capitalismo: Karl Marx (1818-1883). Sugira que a turma faça uma rápida busca em artigos de referência na internet e em enciclopédias sobre quem foi Marx e qual sua linha básica de pensamento (a ideia é apenas mostrar suas filiações básicas). Ouça o que a classe descobriu - é possível que relatem sua ligação com os ideais socialistas. Ressalte que, para esta aula, o objetivo é focar o exame minucioso que Marx promove sobre o consumo e o valor das mercadorias.

### **3ª etapa**

Informe à turma que é hora de discutir uma questão importante:

- O que define o valor de uma mercadoria?

Lance a pergunta à turma e ouça as respostas. É importante que estejam presentes ao menos dois aspectos: “a utilidade” e “o trabalho utilizado para ele ser feita”. É possível, ainda, que a turma mencione fatores como a presença de uma marca ou a exclusividade de um produto.

Proponha que a questão seja investigada com a leitura da reportagem de Veja. Como uma guloseima aparentemente comum (o cronut, mistura de croissant com donut) pode chegar a custar 80 dólares, sendo que muitos similares custam uma fração disso?

É um bom gancho para diferenciar valor de uso e valor de troca:

A utilidade de diferentes mercadorias, com fins específicos, é o que se denomina



de **valor de uso**. A princípio, este conceito liga-se ao conceito inicial de trabalho abstrato, em que a primeira propriedade da mercadoria é satisfazer a necessidade e carência daquele que a produz (no caso do cronut, o valor de uso é saciar a fome de quem o consome). Neste sentido, cada mercadoria possui um valor intrínseco e é igual às outras mercadorias de igual valor (novamente no exemplo, pode-se comparar a iguaria a outros doces similares) numa situação de troca por outras mercadorias com valores de uso diferentes.

Se o valor de uso refere-se principalmente à qualidade da mercadoria, o **valor de troca** refere-se à quantidade de valor contido na mercadoria que é medido conforme o trabalho social gasto na sua produção. Ou seja, o valor de troca é o que permite a permutabilidade entre mercadorias e que nada tem a ver com a qualidade em si do produto.

Desta forma, o valor de troca não é algo natural, mas dado de acordo com aspectos específicos: o principal é a quantidade de trabalho social envolvida em sua fabricação.

De forma caricatural, pode-se dizer que, quanto mais trabalho exigido, em tese, mais caro o produto. Se a classe estiver demonstrando compreensão do conceito, você pode avançar um pouco mais, conceituando a relação entre valor de troca e trabalho de uma forma mais ampla, como fez Marx. Explique que, nas mercadorias, está cristalizado todo o processo das relações de trabalho, que envolve:

- a inserção do trabalhador no processo produtivo;
- o acúmulo de maquinário pelo proprietário dos meios de produção;
- o salário pago aos indivíduos que irão operar nas máquinas (e que, por sua vez, vendem sua força de trabalho que é mensurada em um salário que servirá para consumir as mercadorias que eles próprios produziram).
- o lucro dos proprietários dos meios de produção

#### **4ª etapa**

Retome com a turma a leitura do texto de *Veja* e insista na pergunta, agora incluindo os elementos discutidos nas etapas anteriores:

- O que define o valor de uma mercadoria? No caso do cronut, é possível dizer que a utilidade e o trabalho social envolvido justificam um preço de até 80 dólares?

Ouçã as respostas e encaminhe a discussão demonstrando que o produto, por estar na moda, adquire um valor maior do que realmente possui. É considerado “raro”, pois é vendido em pequenas quantidades. Logo, tem se a impressão de um produto “artesanal”, fruto da “genialidade” de seu criador.

Além do trabalho social envolvido na produção de uma mercadoria, há em nossa sociedade outros elementos que definem o seu valor de troca. Marx mostrou que, no momento da troca de produtos, abstrai-se a qualidade deles em si. Essa ocultação do valor de uso é o que Marx chama de fetiche da mercadoria.



Isso significa que, ao serem ofertados no mercado, os produtos se diferenciam por seu valor simbólico: ao adquiri-los, as pessoas não pensam em sua utilidade nem no trabalho socialmente gasto para produzi-los, mas nas vantagens simbólicas que pensam estar consumindo. A publicidade e a propaganda exercem um papel determinante para reforçarem um valor que não é simplesmente mensurado pelo tempo social de trabalho gasto nas mercadorias.

### **Avaliação**

Avalie se a turma compreendeu os conceitos abordados propondo um trabalho em grupo. Peça que os alunos selecionem uma propaganda de revista para analisá-la de acordo com as seguintes questões:

- Qual a qualidade ou utilidade do produto anunciado?
- Quais os valores associados ao produto?
- Os produtos de fato possuem tais qualidades?
- De que modo os valores associados ao produto interferem em seu valor de troca?

Peça que apresentem à sala a análise da propaganda. Na fala de cada grupo, verifique se os estudantes conseguem diferenciar a utilidade/qualidade do produto de seu valor de troca. Em relação a esse último, avalie se os alunos identificam quais valores simbólicos estão associados ao produto em questão e se entendem que tais valores funcionam como agregador de valor de troca. Também vale aferir, ao longo de toda a apresentação, se os termos valor de uso, valor de troca e fetiche da mercadoria são usados adequadamente, conforme o significado proposto por Marx.



**E como é um plano de aula para um treinamento a distância? Bem, apesar de existirem elementos comuns em um plano, as peculiaridades da EaD exigem um desenho educacional/instrucional específico.**

**Veja: o tempo e o espaço da EaD são diferentes do tempo e do espaço da Educação Presencial.**

**Então, o período de duração de uma aula online pode ser de três dias ou uma semana.**

**Claro, isso influencia a forma com que as atividades serão oferecidas e entregues. Vamos apresentar um modelo de aula para EaD.**



## Modelo 5 de Plano de Aula de Curso a Distância

<b>CURSO:</b> <i>Design Educacional/Instrucional para Educação a Distância</i>
<b>TEMA:</b> Modelo de Design Instrucional (ADDIE).
<b>OBJETIVOS</b>
<b>GERAL:</b> Analisar cada etapa do Design Instrucional.
<b>ESPECÍFICOS:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Distinguir Design Educacional de Design Instrucional.</li><li>• Discutir a importância do Design Instrucional para cursos a distância</li><li>• Descrever as características de cada uma das fases do Design Instrucional.</li></ul>
<b>CONTEÚDO</b>
Tópico 1 – O que é Design Educacional/Instrucional? Tópico 2 – O Modelo ADDIE de Design Instrucional.
<b>METODOLOGIA:</b> tutoria ativa, com mediação e interação por meio de fóruns.
<b>ATIVIDADES:</b> para esta aula, trabalharemos com uma atividade individual e uma atividade em grupo, com debates em fóruns. Atividade 1 – Discussão em fórum virtual sobre a diferença entre Design Educacional e Design Instrucional Atividade 2 – Em grupo: será feita a divisão dos grupos, por aleatoriedade, a fim de apresentarem um resumo sobre o Modelo ADDIE.
<b>Recursos:</b>
Fóruns da plataforma Moodle e vídeos sobre os temas (vídeo 1 – Quem é o Designer Educacional? e vídeo 2 – O Modelo ADDIE, disponível na videoteca).
<b>PERÍODO DE REALIZAÇÃO:</b> uma (1) semana.
<b>AVALIAÇÃO:</b>
A atividade 1 será pontuada, conforme o nível de participação de cada participante, verificando se suas contribuições foram relevantes e se houve colaboração na aprendizagem de outros colegas. 5 pontos A atividade 2 será pontuada mediante a cooperação de cada um com a elaboração do resumo do Modelo ADDIE. 5 pontos.
<b>REFERÊNCIAS</b>
AMIDANI, Cassandra. <i>Objetivos de Aprendizagem. Curso Design Educacional/Instrucional Multimídia para EaD</i> . Brasília: Saber EaD, 2014. MATTAR, João. <i>Design educacional: educação a distância na prática</i> . São Paulo: Artesanato Educacional, 2014.



**Estamos quase concluindo a nossa conversa!  
Vamos partir, agora, para a #Dica7 – Dicas Finais.**



# #DICA 7

## DICAS FINAIS

SUMÁRIO



### #Penúltima Dica

Demos várias dicas importantes e, para concluir, gostaríamos de enfatizar que um treinamento/curso, para alcançar efetividade, deve passar por um teste, ou seja, por uma turma piloto antes de ser oferecido para o grande público.

Esta dica é tão óbvia, no entanto, esta ação tem sido desconsiderada! Normalmente, a primeira turma do curso acaba sendo uma espécie de “cobaia”. E isso é preocupante, pois precisamos de tempo para aprimorar os pontos que se mostrarem inconsistentes na oferta do curso parar uma turma piloto.

### Dica Final

Em breve, lançaremos um novo Ebook que abordará, dentre outros temas, estratégias educacionais para educação corporativa; educação e mundo do trabalho; organização do trabalho no mundo contemporâneo e seus impactos sobre a educação dos trabalhadores; educação, qualidade total e qualidade social.

Quer aprofundar seu estudo sobre os assuntos deste Ebook, discutir alguns tópicos e resolver alguns exercícios? Encontre-nos nosso [Facebook](#).

Confira também, no site [www.saberead.com](http://www.saberead.com), os nossos cursos *Design Educacional/Instrucional Multimídia para EaD*, *Desenho de Conteúdo de Materiais*, *Produção de Material Impresso para EaD*, *Storyboard para EaD*, e *Formação de Tutor*.



**Espero que a nossa conversa tenha sido produtiva! Até o nosso próximo encontro!**

# #REFERÊNCIAS

SUMÁRIO



AMIDANI, Cassandra. *Objetivos de Aprendizagem. Curso Design Educacional/Instrucional Multimídia para EaD*. Brasília: Saber EaD, 2014.

BLOOM, Benjamin S. et al. *Taxionomia de objetivos educacionais*. Porto Alegre: Globo, 1997.

BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena et al. (Coords.). *Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias*. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

BORDENAVE, Juan D.; PEREIRA, Adair M. *Estratégias de ensino-aprendizagem*. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. *Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Como incrementar talentos na empresa*. 7ª edição. São Paulo: Manole, 2008.

\_\_\_\_\_. *Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos*. 7ª ed. São Paulo: Manole, 2009.

\_\_\_\_\_. *Gestão de pessoas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

DUTRA, J. *A gestão de pessoas na empresa moderna: Abordagem conceitual e instrumental à luz dos conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional*. Tese de Livre Docência. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

EBOLI, Marisa. *Educação Corporativa*. 1ª ed. São Paulo. Atlas, 2010.

HAMBLIN, A. *Avaliação e controle do treinamento*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil. 1978.

KIRKPATRICK, D. L. Evaluation of Training. In: CRAIG, R. L. (Org.). *Training and development handbook*. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1976.



\_\_\_\_\_. The Official Site of the Kirkpatrick Model. [on line]. 2011. Disponível em <http://www.kirkpatrickpartners.com/>. Acesso em 6/08/2013.

MAGER, Robert F. *A formulação de Objetivos de Ensino*. Porto Alegre: Globo, 1983.

MARINELLI, Marcos. *Educação Corporativa: Um estudo sobre modelos de avaliação de programas*. 203p. Fortaleza. 2006. Disponível em <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp063810.pdf>. Acesso em 12/09/2011.

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

MATTAR, João. *Design educacional: educação a distância na prática*. São Paulo: Artesanato Educacional, 2014.

NOVA ESCOLA. *Plano de aula*. Disponível em <http://rede.novae scolaclube.org.br/plano-de-aula>. Acessado em 14/10/2015.

PALMEIRA, Cristina Gomes. *ROI de Treinamento, Capacitação & Formação Profissional*. 2.ed. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2008.

RONNIE FIGUEIREDO, J de A. *O processo de análise do retorno sobre investimento em treinamento*. Rio de Janeiro. 2008. Disponível em <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp076502.pdf>. Acesso em 21/05/2009.

SALLORENZO, L. H. *Avaliação de impacto de treinamento no trabalho: analisando e comparando modelos de predição*. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e do Trabalho. Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2000.

ULRICH, Dave. *Recursos Humanos Estratégicos: Novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Futura, 2000.



SUMÁRIO



Saber  
EaD  
Educação a Distância

*Saber EaD – Cursos e Comunicação Ltda*  
*End.: EQ 31/33 - lote 5 - Ed. Consei*  
*- sala 315 - Guar II - Brasília - DF*  
*CEP: 71.065-315*  
*Tel: (61) 8412-2259*

