



**Faculdade de Tecnologia do Ipiranga “Pastor Enéas Tognini”
CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**ANGELA DE FATIMA ANDRADE RODRIGUES, GUILHERME FERREIRA DE
SOUZA, LAURA DE ABREU PRONI RIBEIRO, NATÁLIA BATISTA GARCIA,
VANESSA ALESSANDRA E COSTA MOUTINHO**

**HABILIDADE EM COMUNICAÇÃO VERBAL E NÃO VERBAL -
Treinamento de Competências para o Analista de T&D**

SÃO PAULO

2026



Faculdade de Tecnologia do Ipiranga “Pastor Enéas Tognini”
CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**ANGELA DE FATIMA ANDRADE RODRIGUES, RA 2040892323025; GUILHERME
FERREIRA DE SOUZA, RA 2040892323039; LAURA DE ABREU PRONI RIBEIRO,
RA 2040892323006; NATÁLIA BATISTA GARCIA, RA 2040892323022; VANESSA
ALESSANDRA E COSTA MOUTINHO, RA 2040892323012**

HABILIDADE EM COMUNICAÇÃO VERBAL E NÃO VERBAL -
Treinamento de Competências para o Analista de T&D

Trabalho de Graduação apresentado como requisito parcial para conclusão do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia do Ipiranga “Pastor Enéas Tognini”.

Profª orientadora: Elisabete Helena Villas Boas, Ma.

SÃO PAULO

2026

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	4
2 DESCRIÇÃO DO CARGO DE ANALISTA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO E SUAS PRINCIPAIS.....	6
3 HABILIDADE EM COMUNICAÇÃO VERBAL E NÃO VERBAL – TREINAMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA O ANALISTA DE T&D	9
3.1 Conceito de Comunicação	9
3.2 Processos de Comunicação e Seus Elementos	10
3.2.1 Percepção social	12
3.3 Barreiras na Comunicação	13
3.4 Comunicação Assertiva.....	15
3.4.1 Inteligência emocional	16
3.4.2 <i>Feedback</i>	17
3.4.3 Escuta ativa	17
3.5 Comunicação Verbal: falada e escrita	18
3.5.1 Linguagem escrita	18
3.5.2 Oratória	19
3.6 Comunicação Não Verbal	21
3.6.1 Interpretando a comunicação não verbal	21
4 PROPOSTA DE TREINAMENTO PARA DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES DO ANALISTA DE T&D.....	26
5 PLANO DE ENSINO SOBRE O APERFEIÇOAMENTO DA HABILIDADE EM COMUNICAÇÃO VERBAL E NÃO VERBAL PARA O ANALISTA DE T&D.....	27

6	CONVOCAÇÃO DO PARTICIPANTE AO TREINAMENTO DE	
	APERFEIÇOAMENTO SOBRE AS HABILIDADES EM COMUNICAÇÃO VERBAL E	
	NÃO VERBAL.....	34
7	AVALIAÇÃO DE REAÇÃO DO TREINAMENTO	35
8	CERTIFICADO	36
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
	REFERÊNCIAS.....	38
	APÊNDICE I – PAPELETAS DE BARREIRAS NA COMUNICAÇÃO	40
	APÊNDICE II – PAPELETAS DE COMUNICAÇÃO ASSERTIVA	42
	APÊNDICE III – CERTIFICADO	45
	APÊNDICE IV – AVALIAÇÃO DE REAÇÃO.....	58
	APÊNDICE V – TABULAÇÃO DOS DADOS AVALIAÇÃO DE REAÇÃO.....	67

1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho foi desenvolver, a partir dos conhecimentos adquiridos sobre as etapas de programação, execução e avaliação de treinamento, o planejamento formal de um plano de ensino sobre a “Habilidade em Comunicação Verbal (falada e escrita) e Não Verbal”, relacionado às competências do Analista de Treinamento e Desenvolvimento - T&D, ordenando de maneira lógica o conteúdo a ser transmitido, identificando seus objetivos, procedimentos do instrutor com sua técnica de ensino, meios e recursos instrucionais, duração e avaliação.

Fazem parte, também, do objetivo deste trabalho: a) ministrar parte do plano de ensino elaborado em sala de aula, quando os colegas farão os papéis de treinando e de observadores do desempenho grupal; b) fazer a aplicação da avaliação de reação junto aos colegas, no papel de participantes, para colher suas opiniões sobre a aceitação do treinamento simulado.

No Capítulo II, foi transcrita a descrição do cargo do Analista de Treinamento e Desenvolvimento com suas funções e responsabilidades, é a partir daí que se extraiu uma das competências, objeto deste trabalho, em que o profissional de T&D necessita ser desenvolvido.

O Capítulo III refere-se ao conteúdo que foi pesquisado sobre a competência a ser treinada junto ao Analista de T&D e transformado em linguagem de plano de ensino.

No Capítulo IV, encontra-se o detalhamento da Proposta do Projeto de Treinamento com relação a: objetivo geral, tópicos fundamentais do conteúdo planejado sobre o tema de ensino, metodologia e técnicas de ensino previstas na elaboração do plano de treinamento, recursos instrucionais e estimativa de custos financeiros.

O Capítulo V refere-se ao plano de ensino sobre o “Módulo Habilidade em Comunicação Verbal e Não Verbal” para desenvolvimento de uma das competências necessárias ao desempenho das funções do Analista de T&D, envolve a elaboração de material de apoio para os treinandos, incluindo-se a confecção da avaliação de reação e a sua aplicação.

O Capítulo VI apresenta o documento de convocação para participação no treinamento e as principais características que foram pensadas na sua elaboração para estimular as pessoas.

No Capítulo VII, consta o documento que foi elaborado para aplicação junto aos participantes sobre o levantamento da avaliação de reação ao treinamento simulado.

O Capítulo VIII apresenta o “Certificado de Participação” que será elaborado e entregue a cada um dos participantes pela participação na simulação do treinamento.

Nas Considerações Finais, Capítulo IX, o grupo fez seus comentários sobre o que significou em termos de aprendizagem a elaboração deste trabalho, bem como a identificação de seus principais desafios.

2 DESCRIÇÃO DO CARGO DE ANALISTA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO E SUAS PRINCIPAIS

Segue a descrição sucinta das funções e responsabilidades do Analista de Treinamento e Desenvolvimento e, em seguida, as principais competências que são importantes para o desenvolvimento deste profissional.

Neste trabalho, o foco recaiu no desenvolvimento da competência sobre a “Habilidade em Comunicação Verbal (falada e escrita) e Não Verbal” para elaboração do plano de ensino.

Título do cargo: ANALISTA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO
Vinculação Hierárquica: Gerente do Departamento de Recursos Humanos
Descrição sumária do Cargo Coordenar e executar atividades relacionadas às ações de treinamento e de desenvolvimento de pessoal, contribuindo para o atendimento das necessidades de crescimento profissional do quadro de colaboradores e para os resultados da organização.
Descrição das tarefas - Efetuar levantamento de necessidades de treinamento (L.N.T ou diagnóstico) das diversas áreas da empresa, visando propor ações para preparação, qualificação, atualização e desenvolvimento da mão de obra. - Elaborar treinamentos internos voltados para integração de funcionários e de conteúdos comportamentais, bem como auxiliar tecnicamente os gestores na elaboração de treinamentos técnicos e operacionais. - Levantar e organizar informações sobre os cursos, seminários, workshops, congressos oferecidos no mercado e sobre instrutores potenciais, visando o processo de contratação de serviços de terceiros. - Analisar e elaborar demonstrativos de orçamentos para treinamentos externos e cronograma de programação. - Negociar com prestadores de serviços: entidades externas de treinamento, espaço para realização de eventos, preparação e entrega de coffee-break e outros. - Elaborar plano de ensino, desenvolvendo os conteúdos, colhendo informações sobre as experiências a serem ensinadas, definindo objetivos de ensino, métodos e técnicas de ensino, recursos didáticos, material de apoio de ensino.

- Organizar e dar suporte administrativo necessário para a realização dos treinamentos: organização de materiais instrucionais; montagem de manuais, apostilas, materiais de distribuição avulsa; arrumação da sala de treinamento, providências para a realização de coffee-break, bem como a colocação de equipamentos de áudio e vídeo, impressão de lista de frequência, impressão de certificado de presença etc.
- Fazer a comunicação, por convite ou por convocação, aos participantes para treinamento interno ou externo
- Ministrando treinamentos, desempenhando o papel de instrutor de cursos e palestras, tais como integração, de conteúdos comportamentais e outros relacionados com as atividades de desenvolvimento de pessoal da Área de Recursos Humanos.
- Acompanhar a realização dos treinamentos para oferecer todo o suporte à sua realização e, em especial, auxiliar o instrutor/multiplicador durante o processo.
- Avaliar os resultados das ações e programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal por meio de instrumentos de coleta de dados (avaliação de reação; avaliação da aprendizagem; avaliação do comportamento no cargo)
- Elaborar relatórios: sobre despesas com treinamento interno e externo e sobre os resultados das ações de treinamento.
- Manusear o sistema informatizado para lançamento dos controles de participação e das programações de treinamentos para consulta à gestores específicos.

Nível de escolaridade:

Ensino superior completo em: administração, psicologia, pedagogia, recursos humanos e outra formação com conhecimentos afins.

Experiências:

Profissional com experiência em levantamento de necessidades de treinamento, planejamento e programação de ações de treinamento e desenvolvimento, execução e avaliação dos programas de formação, de qualificação e de atualização.

PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS DE UM PROFISSIONAL DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

1. Conhecimento e habilidade na elaboração de plano de ensino

2. Habilidade em comunicação verbal: escrita (muito bom conhecimento da língua portuguesa, ideias escritas com início, meio e fim), falada (clareza de pensamento, objetividade nas colocações, raciocínio organizado) e não verbal.

3. Habilidade na condução de grupos como participantes: em treinamento, reuniões, workshops.
4. Habilidade em liderança para conduzir grupos de participantes em ações de treinamento/desenvolvimento.
5. Habilidade interpessoal.
6. Habilidade em negociação.
7. Habilidade na identificação de necessidades junto aos gestores/requisitantes das ações de treinamento (cliente interno): excelência em entrevista de levantamento de dados.
8. Habilidade para desempenhar o papel de multiplicador/instrutor da aprendizagem
9. Habilidade em empreender seu autodesenvolvimento profissional.
10. Habilidade na redação de relatórios de resultados dos trabalhos das avaliações dos programas de treinamento implementados.

3 HABILIDADE EM COMUNICAÇÃO VERBAL E NÃO VERBAL – TREINAMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA O ANALISTA DE T&D

A comunicação é essencial para o desenvolvimento da vida humana e a convivência social. Ela permeia todos os aspectos do cotidiano e permite a troca de informações, moldando a cultura, os pensamentos, hábitos e o comportamento das pessoas (Bordenave, 2001).

Desde a antiguidade, grupos humanos exploram formas de expressão que vão além da linguagem verbal. As pinturas nas cavernas de Lascaux, rituais de tribos primitivas, danças e músicas ilustram essa diversidade. A escrita verbal não é a única forma de codificação; hieróglifos e pictogramas também desempenham papéis importantes nesse processo. A linguagem verbal ocidental traduz-se visualmente por meio do alfabeto. No entanto, existem múltiplas linguagens que representam social e historicamente nosso mundo. Exemplos incluem Libras e Braille, utilizada por surdos e deficientes visuais, respectivamente (Santaella, 2012).

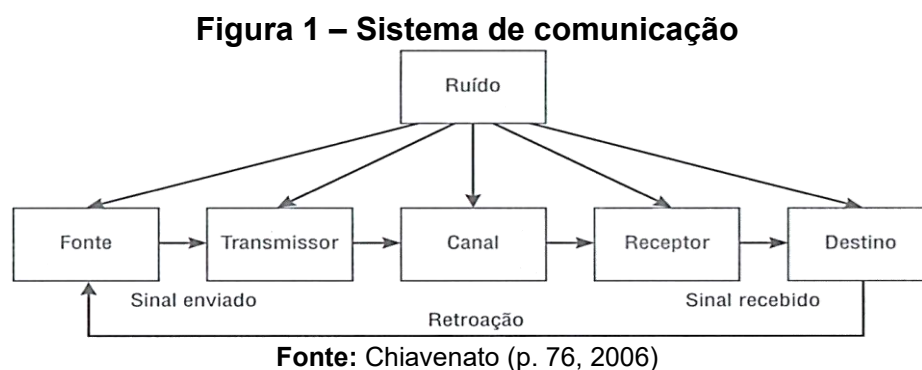
3.1 Conceito de Comunicação

Segundo Chiavenato (2006), há três conceitos importantes para a perfeita compreensão da comunicação:

- a) dado: é o registro de determinado evento ou ocorrência. Um conjunto de dados, quando possui significado é uma informação, por exemplo um conjunto de números que formam uma data ou um conjunto de letras que formam uma frase;
- b) informação: é um conjunto de dados com determinado significado, que reduz a incerteza ou que permite o conhecimento a respeito de algo;
- c) comunicação: é a transmissão da informação a alguém. Para que haja a comunicação é necessário que o destinatário a receba e a compreenda. “A informação simplesmente transmitida, mas não recebida, não foi comunicada. Comunicar significa tornar comum a uma ou mais pessoas uma determinada informação” (Chiavenato, 2006, p. 76).

3.2 Processos de Comunicação e Seus Elementos

Após os conceitos preliminares envolvidos no processo de comunicação, Chiavenato (2006, p.76) apresenta a estrutura do processo de comunicação e os cinco elementos que o constituem, conforme figura 1.



Os elementos que, segundo Chiavenato (2006) compõem o sistema de comunicação são:

- a) emissor ou fonte: pessoa, coisa ou processo que emite a mensagem para o destino. É a fonte de comunicação;
- b) transmissor ou codificador: equipamento que liga a fonte ao canal, ou seja, que codifica a mensagem emitida pela fonte para torná-la adequada e disponível ao canal;
- c) canal: é a parte do sistema que separa a fonte do destino, que podem estar fisicamente próximos ou distantes;
- d) receptor ou decodificador: é o equipamento entre o canal e o destino que decodifica a mensagem para torná-la compreensível ao destino;
- e) destino: é a pessoa, coisa ou processo para o qual a mensagem é enviada. É o destinatário da comunicação.
- f) retroação, que é o retorno à mensagem comunicada;
- g) ruído, ou barreira, é a perturbação indesejável e imprevisível à mensagem transmitida.

Segundo Chiavenato (2006), a comunicação é um sistema aberto e, por este motivo, podem ocorrer ruídos ou barreiras.

O ruído pode ser uma perturbação interna do próprio sistema, ou pode ser também chamado de interferência quando é uma perturbação externa vinda do ambiente (Chiavenato, 2006).

O ruído distorce a mensagem, que pode sofrer alterações no processo até chegar em seu destino, podendo ocorrer perdas, ampliações, ou desvios, a linguagem utilizada pode ser ambígua e induzir a erros, o ambiente barulhento, interrupções, ou a impossibilidade de se ver o emissor, podem comprometer a compreensão da mensagem pelo destinatário (Chiavenato, 2006).

Estes são alguns exemplos de barreiras da comunicação, conceito que será aprofundado a seguir.

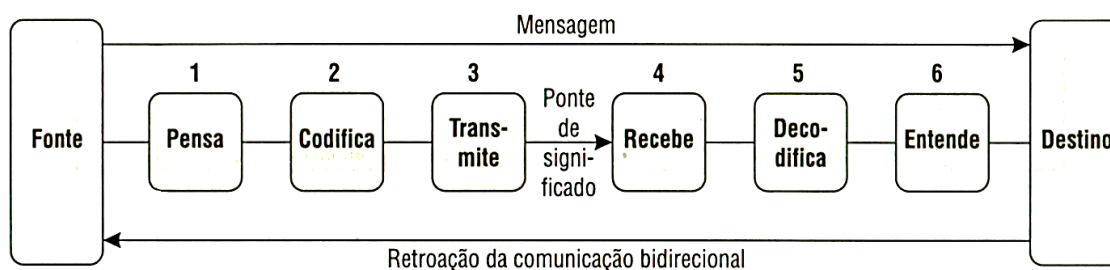
A interação com o meio ambiente ou com a sociedade gera comunicação constante entre os seres que a compõem. Quando se ouve, enxerga, sente, toca e fala, o organismo processa as informações recebidas e reage a elas, “o conteúdo daquilo que as pessoas permutam com o ambiente ao se adaptarem a ele é a própria informação” (Chiavenato, 2006, p. 77).

As experiências de vida de cada pessoa também são relevantes no processo de comunicação, pois “existe uma forte relação entre cognição, percepção e motivação, aquilo que duas pessoas comunicam entre si é determinado pela percepção de si mesmas e da outra pessoa na situação” (Chiavenato, 2006, p. 78).

Na Figura 2, Chiavenato (2006) apresenta o desdobramento do processo de comunicação, ou seja, quando o emissor ou a fonte pensa na mensagem a ser transmitida com base em suas experiências, crenças, princípios, cultura e sociedade em que vive; a codifica, transformando-a em palavras, gestos, sinais, imagens, ou a forma que escolher para transmitir essa mensagem ao destino; e essa relação entre o emissor e destinatário cria um significado que os une.

Na segunda parte deste processo, o destinatário recebe a mensagem, a decodifica interpretando a forma como ela foi enviada, a entende e compreende com base em seus conhecimentos, crenças, princípios, cultura, e responde ao emissor (Chiavenato, 2006).

Figura 2 – Desdobramento do processo de comunicação



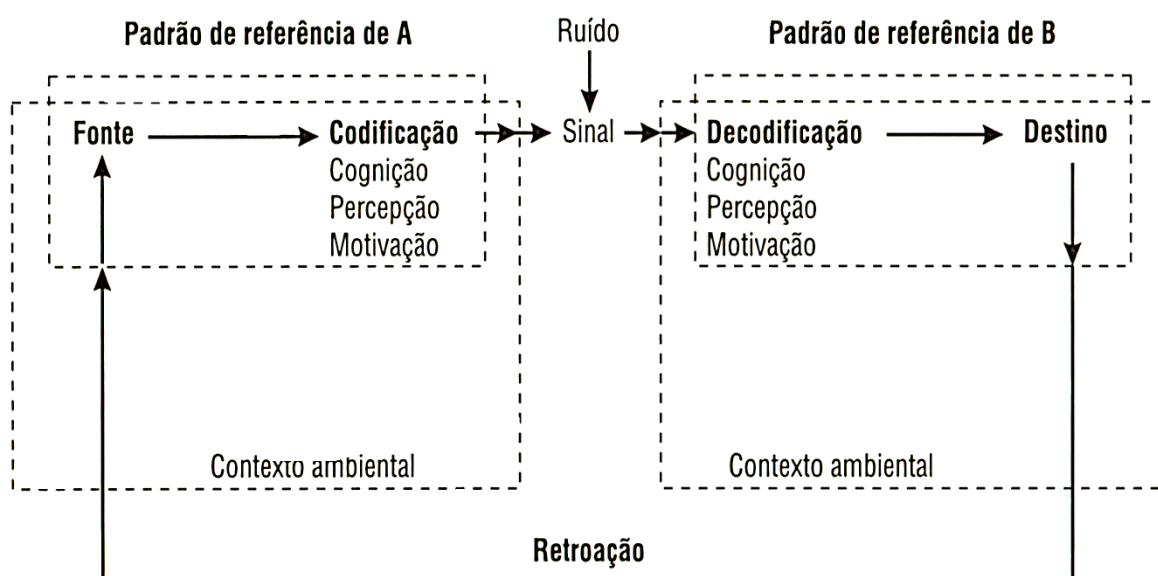
Fonte: Chiavenato (p. 77, 2006)

3.2.1 Percepção social

Chiavenato (2006) ressalta que cada pessoa possui um filtro próprio, ou seja, uma percepção seletiva, que atua como defesa bloqueando informações indesejadas e irrelevantes, “[...] cada pessoa desenvolve seu próprio conjunto de conceitos para interpretar o ambiente externo e interno e para organizar suas múltiplas experiências de vida cotidiana” (Chiavenato, 2006, p. 78).

Na Figura 3, Chiavenato (2006) esquematiza os padrões pessoais de referência que, assim como no sistema de comunicação, é constituído pelo emissor que envia uma mensagem codificada ao destino, que a interpreta, entende, compreende e responde, porém, este esquema acrescenta o contexto ambiental que envolve os elementos desse sistema.

Figura 3 – Padrões pessoais de referência



Fonte: Chiavenato (p. 78, 2006)

O processo de comunicação vai muito além de transmitir uma informação, “a ideia ou mensagem comunicada é intimamente relacionada com as percepções e motivações tanto do emissor como do destinatário, dentro do contexto ambiental que os envolve” (Chiavenato, 2006, p. 78).

Chiavenato (2006) ainda enfatiza a importância da percepção social – quando se forma impressões de outra pessoa na esperança de compreendê-la – para o processo de comunicação, pois a forma como se percebe as pessoas em uma determinada situação, pode ser influenciada por estereótipos, generalizações,

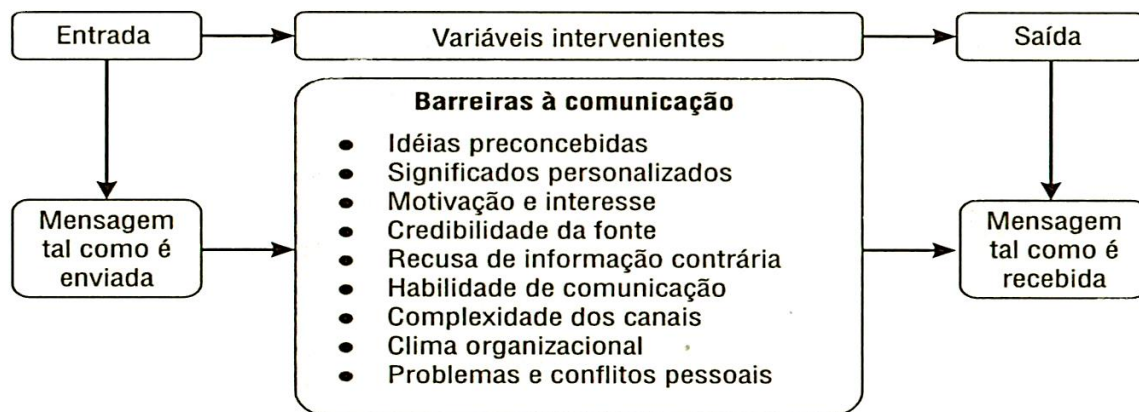
projeções ou defesa perceptual, que podem comprometer a maneira como se transmite ou recebe uma informação, distorcendo a sua compreensão. Para se minimizar, ou mesmo eliminar, esse ruído contido na percepção da comunicação, é preciso melhorar a percepção social através do autoconhecimento, pois conhecendo-se a si próprio é mais fácil ver o outro de modo objetivo e sem projetar suas características no outro, e autoaceitação, pois a pessoa que se aceita é mais propensa a ver favoravelmente certos aspectos de outras pessoas.

3.3 Barreiras na Comunicação

O processo de comunicação contém variados obstáculos, “algumas variáveis intervêm no processo de comunicação e o afetam profundamente, fazendo com que a mensagem tal como é enviada se torne diferente da mensagem tal como é recebida” (Chiavenato, 2006, p. 79).

Na Figura 4, Chiavenato (2006) apresenta as barreiras presentes no processo de comunicação humana.

Figura 4 – Barreiras ao processo de comunicação humana



Fonte: Chiavenato (p. 79, 2006)

Ainda segundo Chiavenato (2006), as barreiras da comunicação podem ser classificadas em três tipos:

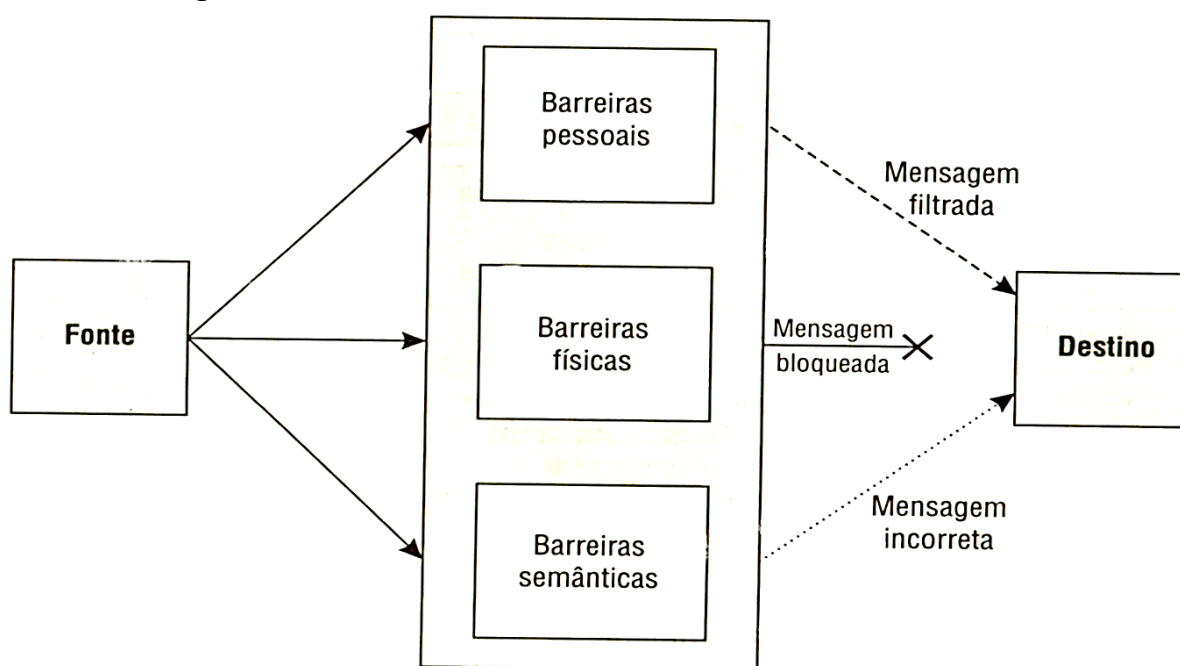
- a) barreiras pessoais: interferências que decorrem das limitações, emoções e valores humanos de cada pessoa, limitando ou distorcendo a comunicação. Por exemplo, durante um treinamento sobre *feedback* assertivo, um colaborador pode se mostrar resistente ao conteúdo por já ter tido experiências negativas

com críticas no ambiente de trabalho, o que pode interferir em sua receptividade à mensagem transmitida pelo Analista de T&D;

- b) barreiras físicas: interferências que ocorrem no ambiente em que acontece o processo de comunicação. Por exemplo, em um treinamento presencial, o barulho constante de obras nas proximidades da sala dificulta a concentração dos participantes e compromete a clareza da comunicação do conteúdo apresentado;
- c) barreiras semânticas: limitações ou distorções decorrentes dos símbolos através dos quais a comunicação é feita, as palavras gestos, sinais, símbolos, ou outra forma de codificação, podem ter diferentes sentidos e significados para as pessoas envolvidas no processo. Por exemplo, ao utilizar termos técnicos específicos da área de Recursos Humanos, como “assessment center” ou “*job rotation*”, sem a devida contextualização, o Analista de T&D gera confusão entre os participantes que não estão familiarizados com a nomenclatura, levando a interpretações equivocadas do conteúdo.

Na Figura 5, Chiavenato (2006) apresenta os conceitos acima citados, esquematizando o funcionamento das barreiras à comunicação, em que os três tipos de barreiras ocorrem simultaneamente, tornando a mensagem filtrada, bloqueada ou distorcida.

Figura 5 – Como funcionam as barreiras à comunicação



Fonte: Chiavenato (p. 80, 2006)

Chiavenato (2006) ainda ressalta três variáveis que podem prejudicar o processo de comunicação, além das barreiras, que são:

- a) omissão: quando partes importantes da comunicação são omitidos, cancelados ou cortados, seja pela fonte ou pelo destinatário, fazendo com que a comunicação não seja completa ou que seu significado perca alguma substância. Por exemplo, durante a explicação de um novo procedimento, o Analista de T&D deixa de mencionar um passo essencial por presumir que os participantes já o conhecem, o que compromete a execução correta da tarefa posteriormente;
- b) distorção: quando a mensagem é alterada, deturpada ou modificada, afetando seu conteúdo e significado original. Por exemplo, ao repassar informações recebidas da liderança, o Analista de T&D interpreta erroneamente o objetivo da nova política de avaliação de desempenho, transmitindo aos colaboradores uma versão imprecisa do conteúdo;
- c) sobrecarga: quando a quantidade comunicação é muito grande e ultrapassa a capacidade pessoal do destinatário de processar as informações, perdendo parte delas ou distorcendo o conteúdo. Por exemplo, em um único encontro de capacitação, o Analista de T&D apresenta uma grande quantidade de conceitos técnicos e normativos sem intervalos ou pausas, dificultando a assimilação e levando os participantes a perderem partes relevantes do conteúdo.

O processo de comunicação ou a transferência de informação e significado de uma pessoa para outra é algo complexo, mas que pode e deve ser estudado e melhorado, pois a comunicação é o compartilhamento de sentimentos e conhecimentos e é imprescindível para a evolução humana.

Assim, no trabalho desempenhado pelo Analista de T&D, a fim de tornar seu treinamento efetivo quanto à aprendizagem, é relevante atentar-se à eliminação das barreiras na comunicação e à compreensão sobre o que ocorre na relação com os treinandos durante o processo.

3.4 Comunicação Assertiva

Ribeiro (2024) apresenta estratégias para uma comunicação assertiva, ou seja, que se torne eficiente ao minimizar ruídos e distorções.

Um dos primeiros passos para uma comunicação assertiva é a mudança de *mindset*. O termo *mindset*, traduzido do inglês, refere-se à mentalidade ou

configuração cognitiva que influencia comportamentos e decisões. Essa estrutura mental molda atitudes, pensamentos e escolhas, tanto no âmbito pessoal quanto no profissional, impactando diretamente a assertividade da comunicação.

Ribeiro (2024) lista algumas atitudes relacionadas ao *mindset*, que contribuem para uma comunicação eficaz incluem:

- a) empatia, que é a habilidade de se colocar no lugar do outro, compreendendo suas emoções, perspectivas e necessidades;
- b) positividade, que é uma visão construtiva e motivadora que estimula a superação de obstáculos;
- c) confiança no próprio potencial;
- d) tolerância e paciência;
- e) busca constante por conhecimento e informações confiáveis;
- f) honestidade;
- g) abertura às mudanças.

Além da mentalidade adequada, é essencial o desenvolvimento de habilidades comunicacionais. Destacam-se as *hard skills*, relacionadas às competências técnicas, e as *soft skills*, que envolvem habilidades interpessoais. A comunicação assertiva depende fortemente das competências interpessoais, sendo a inteligência emocional uma das mais relevantes (Ribeiro, 2024).

3.4.1 Inteligência emocional

A inteligência emocional envolve o gerenciamento das emoções, fator fundamental para a comunicação eficaz. Emoções mal administradas podem gerar barreiras comunicacionais, comprometendo a clareza e a recepção da mensagem. Para desenvolver a inteligência emocional, é necessário cultivar comportamentos como:

- a) empatia;
- b) flexibilidade, que é a capacidade de adaptar-se emocionalmente a mudanças e diferentes contextos, mantendo o equilíbrio nas interações;
- c) persistência, ou seja, disposição emocional para manter o foco e o esforço diante de obstáculos, sem desistir facilmente dos objetivos;
- d) tolerância, que é a habilidade de lidar com frustrações, diferenças e contrariedades de forma respeitosa e equilibrada;

- e) autocontrole, através da regulação das próprias emoções, buscando evitar reações impulsivas ou inadequadas;
- f) firmeza, expressa através de uma postura emocional estável e segura, que permite expressar opiniões e limites com clareza e respeito.

A prática dessas habilidades permite tomadas de decisão mais prudentes e assertivas, independentemente do contexto (Ribeiro, 2024).

3.4.2 *Feedback*

O *feedback* é um componente essencial da comunicação, pois possibilita a avaliação da mensagem transmitida e contribui para a aprendizagem. Contudo, sua efetividade depende da isenção de julgamentos e do foco na orientação construtiva.

Para um *feedback* adequado, é importante atentar-se à utilização de adjetivos ou expressão de emoções que possam comprometer sua objetividade. O *feedback* deve ser iniciado e ser concluído com pontos positivos, tendo no meio do conteúdo as críticas construtivas necessárias à melhoria contínua, promovendo dessa forma uma interpretação favorável da mensagem (Ribeiro, 2024).

3.4.3 Escuta ativa

Para Ribeiro (2024), a escuta ativa é a habilidade de ouvir atentamente, demonstrando interesse genuíno na mensagem e compreendendo tanto o conteúdo quanto as emoções envolvidas. Algumas estratégias para aprimorar a escuta ativa incluem:

- a) fazer perguntas pertinentes ao tema para demonstrar interesse;
- b) manter contato visual com o interlocutor;
- c) utilizar comunicação não verbal de apoio, como balançar a cabeça em sinal positivo, a fim de demonstrar envolvimento;
- d) concentrar-se na mensagem evitando distrações, como dispositivos eletrônicos.

Uma comunicação eficaz exige não apenas a capacidade de expressão verbal, mas também habilidades de escuta e compreensão.

3.5 Comunicação Verbal: falada e escrita

De acordo com Kristeva (2014), a comunicação pode ocorrer através de um sistema organizado de sinais conhecido como a linguagem, que envolve gestos, sons e escrita e utiliza códigos específicos.

Entre os diversos códigos existentes, a língua se destaca como o mais relevante para a comunicação humana, representando o aspecto social da linguagem para uma comunidade específica. A fala reflete como cada pessoa se comunica verbalmente e sofre influência de fatores culturais e ambientais (Kristeva, 2014).

Medeiros (2010) enfatiza que a língua é composta por códigos e palavras que seguem regras específicas para garantir a compreensão da mensagem e quando transmitidas fora das normas estabelecidas, as mensagens podem gerar confusão. A gramática normativa de cada língua é essencial, responsável por ditar seus padrões cultos.

As linguagens classificam-se em dois níveis: coloquial e culto. A língua escrita segue normas gramaticais e apresenta uma estrutura mais organizada; por outro lado, a língua falada caracteriza-se pela espontaneidade. Essa informalidade pode resultar em falhas de comunicação quando se utiliza linguagem coloquial em contextos que exigem um padrão culto (Medeiros, 2010).

3.5.1 Linguagem escrita

Desde a invenção da escrita, que marcou a transição de uma sociedade oral para uma fundamentada na palavra escrita, sua relevância tem se ampliado, refletindo profundas transformações históricas e culturais. A evolução do ato de redigir ao longo dos séculos é notável. A introdução da escrita alfabética e o surgimento da imprensa no século XVI não apenas mudaram os hábitos de leitura, mas também alteraram a relação dos leitores com os textos. Hoje, as pessoas consomem informações por meio de redes sociais, e-mails, entre outros canais, o que transforma a forma como interagem com o conhecimento. Assim, a escrita se tornou uma força capaz de promover mudanças sociais (Fischer, 2009).

De acordo com Cunha e Cintra (2009), dominar eficientemente a língua em suas várias formas é essencial para um bom desempenho profissional e pessoal na sociedade contemporânea.

Segundo Chalhoub (2006), a linguagem na comunicação escrita pode ter diferentes funções. Uma única mensagem pode apresentar diferentes níveis de

linguagem: função referencial transmite informações objetivas; a função conativa busca influenciar o receptor; e a função metalinguística enfoca o próprio código da língua. Compreender essas funções é importante para dominar a comunicação escrita.

Grossi *et al.* (2008) observa que muitas pessoas enfrentam dificuldades ao se expressar por escrito, já que se formam sem um bom domínio da gramática, o que leva à crença em sua incapacidade de redigir. Tal insegurança pode gerar nervosismo, fazendo com que “o coração salte da garganta”. Contudo, essa situação pode ser superada com prática e dedicação às técnicas de comunicação.

Além disso, a gramática desempenha um papel vital na efetividade da comunicação escrita. Aqueles que atuam em áreas que exigem a competência de redação empresarial, como Analistas de Treinamento e Desenvolvimento – T&D, devem estar atentos às normas gramaticais para garantir clareza e coesão em suas mensagens e materiais didáticos desenvolvidos (Grossi *et al.*, 2008).

Algumas dicas úteis no uso da comunicação escrita incluem revisar textos antes do envio para evitar erros comuns; utilizar frases curtas e objetivas para facilitar a compreensão; e evitar jargões desnecessários que podem confundir o receptor. Essas estratégias contribuem significativamente para uma comunicação eficaz (Grossi *et al.*, 2008).

3.5.2 Oratória

De acordo com Polito e Polito (2015), a oratória pode ser definida como a habilidade de se expressar verbalmente de maneira clara, persuasiva e eficaz diante de uma audiência, formada de uma ou mais pessoas. Envolve a capacidade de estruturar o discurso de forma lógica, utilizar a entonação e a modulação da voz adequadamente e estabelecer conexão com o público por meio da expressividade e do domínio emocional.

A oratória é uma competência que pode ser desenvolvida por meio de técnicas específicas e prática contínua. O aprimoramento dessa habilidade exige atenção a aspectos como organização do pensamento, escolha precisa das palavras e uso estratégico dos recursos vocais e gestuais para potencializar a compreensão e o impacto da mensagem (Polito e Polito, 2015).

Ainda de acordo com Polito e Polito (2015), estes são aspectos essenciais para o desenvolvimento da oratória:

- a) preparação: o domínio do conteúdo e a preparação prévia são fundamentais ao orador para inspirar segurança e credibilidade aos ouvintes no momento do discurso. Na busca do domínio do assunto, é necessária uma pesquisa aprofundada, captando o máximo de conhecimento possível;
- b) estrutura de fala: o discurso deve seguir uma linha lógica de raciocínio com começo, meio e fim;
- c) emoção: demonstrar emoção e entusiasmo pode envolver e interessar o público. Ao falar com entusiasmo, destaca-se a energia e paixão pelo tema, o que contribui para a conexão com a mensagem transmitida. A credibilidade do orador está diretamente ligada ao seu envolvimento com o que diz.
- d) voz: é uma ferramenta poderosa para transmitir confiança e personalidade. Há quatro componentes essenciais:
 - I entonação: este aspecto altera o sentido da mensagem conforme é utilizado. O orador deve buscar um equilíbrio entre emoção e naturalidade, evitando exageros ou monotonia. É importante ajustar o tom de voz ao que pede a situação;
 - II ritmo: para uma fala equilibrada, deve-se usar pausas bem distribuídas, que facilitam a compreensão e mantêm o interesse do público. Falar muito rápido pode dificultar o entendimento, enquanto um ritmo muito lento pode dispersar a audiência;
 - III dicção: a clareza na articulação das palavras é essencial para a comunicação eficaz. Exercícios para aprimorar a dicção podem ser benéficos para evitar vícios de fala e melhorar a inteligibilidade da mensagem;
 - IV ênfase: este recurso é utilizado para destacar pontos importantes do discurso, facilitando a absorção da mensagem pelo público;
- e) adaptação: deve-se analisar o público para usar elementos de linguagem e conteúdo que facilitem o sucesso da comunicação. É necessário considerar as características e interesses da audiência para estabelecer uma conexão eficaz. O uso adequado da linguagem, gestos e tom de voz contribui para essa conexão;
- f) naturalidade: a autenticidade é um elemento essencial para a credibilidade do orador. Mesmo que contenha pequenos erros técnicos, a naturalidade na fala favorece a confiança e a empatia com o público.

3.6 Comunicação Não Verbal

A comunicação não verbal é um canal de transmissão que não necessita da verbalização para que a mensagem seja transmitida pelo emissor e compreendida pelo receptor (Mesquita, 1997).

Weil e Tompakow (2015) mostram que uma das partes que compõem a comunicação não verbal são símbolos que dão a estrutura psicossomática do homem e da linguagem do nosso corpo, e que são ferramentas especializadas que a inteligência humana cria e procura padronizar para facilitar a compreensão de tarefas, nos quais sua característica dominante é substituir ou gerar significados rápidos para palavras ou frases completas.

Diferente das mensagens verbais faladas, as mensagens não verbais possuem mais significado e mantêm uma interdependência entre elas, sendo que as não verbais têm um forte apelo na comunicação. Por exemplo, quando uma pessoa sorri, apesar de não verbalizar que está contente ou feliz com algo, sua expressão facial emite a mensagem da mesma forma, sendo possível seu entendimento (Pease e Pease, 2004).

Para ter um bom desempenho na comunicação não-verbal, é necessário compreender a linguagem corporal, desde a forma como as pessoas se expressam e como interpretam os gestos, feições e postura. Para Borges (2002), a comunicação não verbal possui quatro funções importantes que podem complementar, regular, substituir ou acentuar a comunicação verbal.

3.6.1 Interpretando a comunicação não verbal

a) interpretação da postura:

Segundo Pease e Pease (2004), a postura pode ser interpretada como a expressão da atitude das pessoas.

Os autores esclarecem o fenômeno de postura congruentes em que duas pessoas que compartilham um mesmo ponto de vista acabam compartilhando uma mesma postura. Por exemplo, dois amigos que conversam em concordância posicionam pernas na mesma posição enquanto conversam, ou em posições espelhadas, como se refletidas em um espelho (Pease e Pease, 2004). Na figura 6 é representada a postura de concordância por espelhamento de gestos.

Figura 6 – concordância por espelhamento de gestos



Fonte: Custódio (2022)

Andrade (2023) menciona que a posição dos braços é um fator muito importante que pode demonstrar fragilidade ou descontentamento se cruzados, ou compreensão e abertura se soltos.

Para um Analista de T&D é fundamental a atenção à própria postura enquanto ministra o treinamento. Por exemplo: braços fechados e ombros curvados demonstram desânimo ou hostilidade. O Analista de T&D deve manter uma postura aberta e receptiva, com peito aberto e braços em movimento na altura do peito ou relaxados ao lado do corpo, além da manutenção de um tom de voz neutro, dicção clara que facilite o entendimento da mensagem e objetividade nas palavras ditas (Andrade, 2023).

b) interpretação dos gestos:

Pease e Pease (2004) explicam que o corpo como objeto de linguagem, também expressa símbolos como palavras, frases e pontuação. Cada gesto é como uma só palavra que pode ter vários significados e a pessoa perceptiva é quem as interpreta e as compara com expressões verbais. Por exemplo, na Figura abaixo, as pernas e braços cruzados indicam defesa, enquanto a cabeça e queixo inclinados para baixo indicam hostilidade, portanto a linguagem não verbal comunica discordância

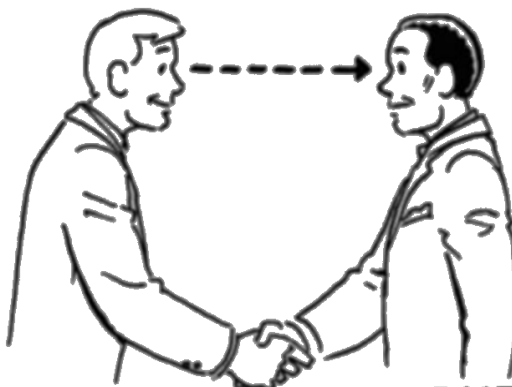
Figura 7 – linguagem não verbal de discordância



Fonte: Pease e Pease (p. 13, 2004)

Os gestos têm muita influência na comunicação verbal, pois através deles é possível perceber as intenções ou compreender qual mensagem quer transmitir. Um exemplo disso é o aperto de mãos, que além de cumprimento ou saudação, pode significar um acordo entre as partes e até mesmo um símbolo de respeito.

Figura 8 – linguagem não verbal no aperto de mãos



Fonte: Custódio (2022)

c) interpretação da expressão facial:

As expressões faciais são indícios do estado emocional de uma pessoa. Mesmo quando não fala, o rosto de uma pessoa é capaz de expressar emoções com clareza (Pease e Pease, 2004).

Através do nosso rosto, é possível interpretar emoções, como alegria, raiva, tristeza, desapontamento, concordância, medo ou surpresa, inclusive sentimentos de

um indivíduo a respeito das pessoas que o rodeiam. Custódio (2022) fornece, por meio de figura, algumas expressões faciais.

As expressões faciais da Figura abaixo, acompanhadas dos gestos com as mãos, indicam concordância, positividade ou afirmação.

Figura 9 – expressões positivas



Fonte: Custódio (2022)

O primeiro e segundo personagens da Figura abaixo tem a expressão facial séria e seus gestos podem um pedido de pausa, tempo ou espera.

O terceiro personagem da Figura abaixo, tem expressão facial séria e as mãos se fechando a frente do corpo formando um triângulo, pode indicar firmeza na mensagem que se está transmitindo, determinação, é muito utilizada em discursos políticos e palestras.

Figura 10 – expressões e seus significados



Fonte: Custódio (2022)

O primeiro personagem da Figura abaixo, que está levando a mão a cobrir a boca, indica um ar pensativo, de surpresa ou de análise da mensagem recebida. O segundo personagem apoia o rosto na mão como se cansado e com o olhar indicando uma certa tristeza ou resignação. O terceiro personagem apoia os cotovelos na mesa

levando as mãos ao encontro do queixo em formato de triângulo, o que indica concentração, reflexão ou ponderação.

Figura 11 – expressões e seus significados



Fonte: Custódio (2022)

O Analista de T&D deve manter contato visual com os treinandos, pois esse comportamento permite a conexão entre os ouvintes e a mensagem. Corroborando com Pease e Pease (2004), Andrade (2023, p.171) afirma a importância do contato visual assertivo, que é composto por um olhar afetivo, sem ser ansioso ou invasivo, sem desviar ou abaixar o olhar, e mantendo a postura da cabeça. A união de todos esses artifícios, como tom e velocidade da fala, os gestos, a fisionomia, e a própria linguagem, formam uma ferramenta estratégica e importante utilizada pelo ser humano em suas relações interpessoais.

4 PROPOSTA DE TREINAMENTO PARA DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES DO ANALISTA DE T&D

EMPRESA: Ares Consultoria e Assessoria em Recursos Humanos DEPARTAMENTO: Recursos Humanos SETOR: Treinamento e Desenvolvimento – T&D PARTICIPANTES: Profissionais de T&D	
Objetivo Geral do Módulo de: Aperfeiçoar o Analista de T&D na habilidade em comunicação a partir da reflexão sobre as barreiras no processo de comunicação verbal (falada e escrita) e não verbal, como eliminá-las e para o desenvolvimento de uma comunicação assertiva, visando o melhor desempenho.	
Conteúdo Programático (principais tópicos a serem trabalhados no treinamento): - Conceito de comunicação e o que pode ser transmitido através deste mecanismo; - Processo de comunicação e seus elementos; - Tipos de ruídos ou barreiras e as possíveis ações para eliminá-los ou minimizá-los, visando um processo de comunicação mais assertivo; - Tipos de comunicação que podem ser utilizados, seus principais aspectos; - A comunicação assertiva em termos de atitudes relacionadas ao <i>mindset</i>, inteligência emocional, <i>feedback</i>, escuta ativa, linguagem escrita e falada, e comunicação não verbal.	
Métodos e técnicas previstas para serem utilizadas: - Métodos utilizados: diretivo e participativo; - Técnicas: exposição oral, dinâmica de grupo e exposição dialogada.	
Recursos Instrucionais ou meios didáticos necessários (para providências e/ou aquisição): - Instrucionais: slides, vídeo, material de apoio do treinando, papeletas para atividades; - Equipamentos e outros: uso da infraestrutura local (aparelho de TV, computador, internet, mobiliário, ventilador, iluminação) e canetas.	
Recursos Financeiros necessários e Custo estimado para os investimentos Papelaria (papeletas e canetas) = \$80,00; Brindes \$100,00; <i>Coffee break</i> \$100,00. Valor total estimado \$280,00.	
Público-alvo: Analistas de Treinamento e Desenvolvimento – T&D, (recém-admitido)	Duração da simulação do treinamento: 45 minutos
Previsão data de realização: 13/06/2025 (Sexta-feira)	Autorização:

5 PLANO DE ENSINO SOBRE O APERFEIÇOAMENTO DA HABILIDADE EM COMUNICAÇÃO VERBAL E NÃO VERBAL PARA O ANALISTA DE T&D

MODELO DO TREINAMENTO DE APERFEIÇOAMENTO EM COMUNICAÇÃO VERBAL E NÃO VERBAL					
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTEÚDO OU ATIVIDADE A SER ABORDADA	PROCEDIMENTOS DE ENSINO (DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA E DAS TÉCNICA DE APRENDIZAGEM)	MEIOS OU RECURSOS INSTRUCIONAIS	DURAÇÃO	AVALIAÇÃO DA ATIVIDADE
Conceituar o que é comunicação e o que pode ser transmitido através deste mecanismo.	<u>A comunicação é essencial para a vida humana e convivência social</u>	Um instrutor, com uso de slide, expõe os aspectos relacionados à comunicação como essencial para a vida humana e a convivência social, enfatizando os aspectos contidos nos itens a e b.	Slide 1: A importância da comunicação.	1'	Pela observação do interesse dos treinandos em acompanhar a exposição do facilitador.
	a) a comunicação permeia todos os aspectos do cotidiano, molda a cultura, os pensamentos, hábitos e comportamentos das pessoas; b) há várias formas de expressão da comunicação: linguagem verbal, pinturas, rituais, danças e músicas, posteriormente a comunicação escrita por meio de hieróglifos, pictogramas, Libras, Braille, etc.				
	<u>Conceito de comunicação</u> Transmissão de informação a alguém. Comunicar significa tornar comum a uma ou mais pessoas uma determinada informação. A finalidade da comunicação é transmitir dados, informações, ideias, opiniões, pensamentos, julgamentos, etc.	O instrutor convida os treinandos a assistir um vídeo e solicita que estejam atentos ao conceito de comunicação. Apresentar o vídeo. O instrutor dirige-se aos treinandos e pergunta: afinal, o que é a comunicação?	Vídeo: Animação – Comunicação.	1'14"	
				1'	

		Obter respostas do tipo: forma de se expressar, meios de transmitir uma informação, fato ou conhecimento, etc. O instrutor reforça positivamente as respostas verbalizadas pelos treinandos e, com o apoio de um slide, reforça o conceito de comunicação e a sua finalidade conforme conteúdo.	Slide 2: Conceito de comunicação e sua finalidade.	30" 30"	Pela qualidade e assertividade das respostas dos treinandos.
Identificar o processo de comunicação, e enfatizar a eliminação ou diminuição do ruído em qualquer parte do processo.	I. <u>Processo de comunicação e seus elementos</u> a) emissor ou fonte; b) transmissor ou codificador; c) canal; d) receptor ou decodificador; e) destino; f) retroação; g) ruído. II. <u>Enfatizar os chamados ruídos ou barreiras na comunicação</u> a) ruídos ou barreiras são perturbações indesejáveis e imprevisíveis à mensagem transmitida; b) o ruído ou barreira distorce a mensagem que pode sofrer alterações no processo até chegar no seu destino (receptor), pode ocorrer perdas, ampliações ou desvios de mensagem.	O instrutor, com uso de slide, irá esclarecer o processo de comunicação e seus elementos, conceituando cada elemento do processo de comunicação. O instrutor vai enfatizar os efeitos dos ruídos ou barreiras no processo de comunicação, utilizando-se do conteúdo II, itens a e b.	Slide 3: Processo de comunicação e seus elementos.	1' 30"	Pela observação do interesse dos treinandos em acompanhar a exposição do facilitador.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTEÚDO OU ATIVIDADE A SER ABORDADA	PROCEDIMENTOS DE ENSINO (DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA E DAS TÉCNICA DE APRENDIZAGEM)	MEIOS OU RECURSOS INSTRUCIONAIS	DURAÇÃO	AVALIAÇÃO DA ATIVIDADE
Distinguir os tipos de ruídos ou barreiras e as possíveis ações para eliminá-los ou minimizá-los, visando um processo de comunicação mais assertivo.	<u>Tipos de barreiras</u> a) barreiras pessoais são interferências que decorrem das limitações, emoções e valores humanos de cada pessoa, que podem limitar ou distorcer a comunicação; b) barreiras físicas são interferências no ambiente em que ocorre a comunicação, como ruídos sonoros, interrupções, ou falta de estrutura física ou tecnológica; c) barreiras semânticas são limitações ou distorções na interpretação de palavras, frases ou símbolos utilizados na comunicação, como jargões ou termos técnicos sem contextualização.	O instrutor esclarece aos treinandos que para discutir os ruídos ou barreiras na comunicação, vai dividi-los em seis grupos e distribuir as papeletas com os conceitos e eles deverão exemplificar em que ações o Analista de T&D enfrenta essas barreiras e como poderia solucioná-las ou minimizá-las. Distribuir as papeletas entre os seis grupos, de maneira que dois grupos receberão a mesma papeleta. Informar aos grupos que terão 2 minutos para pensar a respeito. Controlar o tempo de execução e dar assistência aos treinandos. Solicitar aos grupos que ficaram com a papeleta 1 que leiam o conceito, o exemplo e a ação. Reforçar as verbalizações obtidas positivamente. Proceder da mesma forma com os grupos com a papeleta 2 e 3.	Apêndice I: Papeleta 1 Barreiras pessoais são interferências que decorrem das limitações, emoções e valores humanos de cada pessoa, que podem limitar ou distorcer a comunicação. Papeleta 2 Barreiras físicas são interferências no ambiente em que ocorre a comunicação, como ruídos sonoros, interrupções, ou falta de estrutura física ou tecnológica. Papeleta 3 Barreiras semânticas são limitações ou distorções na interpretação de palavras, frases ou símbolos utilizados na comunicação, como jargões ou termos técnicos sem contextualização.	30'' 2' 1' 2'	Pela qualidade e assertividade das respostas dos treinandos.

		Complementar com os exemplos que não foram citados, utilizando-se do conteúdo sobre o assunto.	Slide 4: barreiras à comunicação.	30"	
Identificar os tipos de comunicação que podem ser utilizados.	<u>Comunicação verbal</u> Um sistema organizado de sinais e códigos específicos que formam a linguagem, envolvendo gestos, sons e escrita. I. Comunicação falada: Habilidade de se expressar verbalmente de maneira clara diante de uma audiência de uma ou mais pessoas, é composta de: a) preparação e domínio do conteúdo; b) estrutura lógica do discurso; c) emoção: energia empregada para se conectar com o público; d) aspectos da voz, como entonação, ritmo, dicção e ênfase; e) adaptação da linguagem para conexão eficaz com o público; f) naturalidade e autenticidade que impacta a credibilidade do orador.	O instrutor, com uso de slide, irá esclarecer os tipos de comunicação verbal e seus aspectos, utilizando-se do conteúdo I e II.	Slide 5: comunicação verbal.	1'	Pela observação do interesse dos treinandos em acompanhar a exposição do facilitador.

	II. Comunicação escrita: Permite a transmissão de mensagens através de diversos meios escritos, como livros, redes sociais, documentos, etc. Habilidade que exige um bom domínio da gramática para garantir clareza e coesão nas mensagens e materiais didáticos desenvolvidos. <u>Comunicação não verbal</u> É um canal de comunicação que não demanda verbalização para emissão da mensagem e para sua compreensão pelo receptor. a) postura: é a expressão da atitude; b) gestos: expressa símbolos que representam palavras e intenções; c) expressão facial: mostram indícios do estado emocional de uma pessoa.	O instrutor, com uso de slide, irá esclarecer o conceito de comunicação não verbal e enfatizar seus elementos, conforme itens a, b e c.	Slide 6: comunicação não verbal.	1'	Pela observação do interesse dos treinandos em acompanhar a exposição do facilitador.
Reconhecer a assertividade na comunicação verbal e não verbal.	<u>Comunicação assertiva</u> Habilidade de expressão que visa minimizar ruídos e distorções e aumentar a eficiência na comunicação. a) atitudes que contribuem para uma comunicação eficaz: - empatia;	O instrutor esclarece aos treinandos que para discutir a assertividade na comunicação verbal e não verbal, vai dividi-los em seis grupos e distribuir as papeletas com os conceitos e eles deverão refletir sobre sua importância para um Analista de T&D e como estas atitudes facilitam ou comprometem a comunicação.	Apêndice II: Papeleta 1 Atitudes de uma comunicação assertiva e eficaz: empatia, positividade, confiança, tolerância, aprendizado contínuo, honestidade e abertura a mudanças.	30"	Pela qualidade e assertividade das respostas dos treinandos.

	- positividade; - confiança; - tolerância; - aprendizado contínuo; - honestidade; - abertura a mudanças; b) inteligência emocional: envolve o gerenciamento eficaz de emoções de forma a evitar barreiras na comunicação que comprometem a clareza e a recepção da mensagem; c) <i>feedback</i>: possibilita a avaliação da mensagem transmitida e contribui para a aprendizagem. Deve ser iniciado e concluído com pontos positivos, tendo no meio do conteúdo as críticas construtivas necessárias; d) escuta ativa é a habilidade de ouvir atentamente, com interesse na mensagem e compreendendo seu conteúdo e as emoções envolvidas; e) oratória é a habilidade de se expressar verbalmente de maneira clara, persuasiva e eficaz, diante de uma audiência, utilizando-se de: - preparação prévia; - estruturação lógica do discurso; - demonstração de emoções; - uso adequado da voz (entonação, ritmo, dicção e	Distribuir uma papeleta a cada um dos seis grupos. Informar aos grupos que terão 2 minutos para pensar a respeito. Controlar o tempo de execução e dar assistência aos treinandos. Solicitar ao grupo que ficou com a papeleta 1 que leia o conceito e compartilhem sua reflexão, respondendo à pergunta “como estas atitudes facilitam ou comprometem a comunicação?”. Proceder da mesma forma com os grupos com as papeletas de 2 a 6. Reforçar as verbalizações obtidas positivamente.	Papeleta 2 A inteligência emocional é o gerenciamento eficaz de emoções, que evita barreiras na comunicação que comprometem a clareza e a recepção da mensagem. Papeleta 3 O feedback possibilita a avaliação da mensagem transmitida e contribui para a aprendizagem. Deve ser iniciado e concluído com pontos positivos, tendo no meio do conteúdo as críticas construtivas necessárias. Papeleta 4 A escuta ativa é a habilidade de ouvir atentamente, com interesse na mensagem e compreendendo seu conteúdo e as emoções envolvidas. Papeleta 5 A oratória é a habilidade de se expressar verbalmente de maneira clara, persuasiva e eficaz, diante de uma audiência, utilizando-se de: - preparação prévia; - estruturação lógica do discurso;	2' 1' 5' 30"	
--	--	---	---	--	--

	ênfase); - adaptação da linguagem e conteúdo ao público; - naturalidade na fala; f) comunicação não verbal é um canal que não necessita da verbalização para transmissão e compreensão da mensagem. É necessário compreender a linguagem corporal: - postura: expressão da atitude das pessoas. Por exemplo: os braços cruzados demonstram fragilidade ou descontentamento. Há também o fenômeno da postura congruente, que é o espelhamento de postura entre pessoas que compartilham o mesmo ponto de vista; - gestos: podem expressar palavras, frases ou expressões verbais. Por exemplo: o aperto de mão pode significar saudação ou acordo entre as partes; - expressões faciais: indicam o estado emocional com clareza. Através do rosto é possível interpretar emoções como tristeza, raiva, desapontamento, alegria, surpresa, medo, entre outras.		- demonstração de emoções; - uso adequado da voz (entonação, ritmo, dicção e ênfase); - adaptação da linguagem e conteúdo ao público; - naturalidade na fala. Papeleta 6 A comunicação não verbal é um canal que não necessita da verbalização para transmissão e compreensão da mensagem. É necessário compreender a linguagem corporal, como: - postura: expressão da atitude das pessoas; - gestos: podem expressar palavras, frases ou expressões verbais; - expressões faciais: indicam o estado emocional com clareza, através do rosto é possível interpretar emoções.		
--	---	--	--	--	--

6 CONVOCAÇÃO DO PARTICIPANTE AO TREINAMENTO DE APERFEIÇOAMENTO SOBRE AS HABILIDADES EM COMUNICAÇÃO VERBAL E NÃO VERBAL

	CONVOCAÇÃO Treinamento Analista de Treinamento & Desenvolvimento – Comunicação verbal e não verbal	
REALIZAÇÃO: 13/06/2025	LOCAL: Sala de treinamento – Prédio 2, das 20:00 às 20:40	TRAJE: Esporte fino
PARTICIPANTE NOME: Maria José dos Santos CARGO: Analista de treinamento e desenvolvimento ÁREA/SETOR: Treinamento e Desenvolvimento – T&D		
CONTEÚDO PROGRAMÁTICO: - Conceito de comunicação e o que pode ser transmitido através deste mecanismo; - Processo de comunicação e seus elementos; - Tipos de ruídos ou barreiras e as possíveis ações para eliminá-los ou minimizá-los, visando um processo de comunicação mais assertivo; - Tipos de comunicação que podem ser utilizados, seus principais aspectos; - A comunicação assertiva em termos de atitudes relacionadas ao <i>mindset</i>, inteligência emocional, <i>feedback</i>, escuta ativa, linguagem escrita e falada, e comunicação não verbal. Objetivo geral: Aperfeiçoar o Analista de Treinamento e Desenvolvimento – T&D, na habilidade de comunicação verbal (falada e escrita) e não verbal, a partir da reflexão sobre as barreiras no processo de comunicação, como eliminá-las, e para o desenvolvimento de uma comunicação assertiva visando melhor desempenho enquanto profissional. Estará disponível: ✓ <i>Coffee Break</i> organizado pela equipe de treinamento, no próprio local. Este treinamento será ministrado por: Ares Consultoria de RH		

7 AVALIAÇÃO DE REAÇÃO DO TREINAMENTO

A avaliação de reação abaixo será distribuída em sala aos treinandos imediatamente após o término do treinamento.

	AVALIAÇÃO DE REAÇÃO Evento: Treinamento Analista de Treinamento e Desenvolvimento – Comunicação verbal e não verbal Data/horário: 13/06/2025 – das 20:00 às 20:40									
	INDICADORES DE DESEMPENHO		NÍVEL DE SATISFAÇÃO							
1- Conteúdo abordado no treinamento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2- Carga Horária do treinamento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3- Recursos Instrucionais:										
a) Recursos audiovisuais (slides, vídeos, etc.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b) Material didático: apostila, textos, estudo de casos, dinâmicas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c) Equipamentos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4- Instrutor										
a) Domínio do assunto na simulação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b) Uso dos métodos e técnicas de ensino	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c) Esclarecimento de dúvidas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
d) Relacionamento interpessoal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
e) Pontualidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5- Participante										
a) Suas expectativas foram atendidas de forma...	SATISFATÓRIA ()					INSATISFATÓRIA ()				
b) Seu aproveitamento foi...	MUITO BOM		BOM		REGULAR			FRACO		

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este projeto teve como objetivo a elaboração de um plano de ensino detalhado sobre a Habilidade em Comunicação Verbal (falada e escrita) e Não Verbal, uma competência essencial para o Analista de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), com base na descrição do cargo e nas necessidades de aprimoramento desse profissional, transformado em um material abrangente que aborda desde os fundamentos da comunicação até estratégias para a superação de barreiras.

Ao desenvolver o estudo, evidenciou-se a complexidade do processo de comunicação, salientando a importância de compreender seus elementos, como emissores, receptores, canais e ruídos, conforme abordado por Chiavenato (2006), a análise das barreiras na comunicação (pessoais, físicas e semânticas) e de variáveis como omissão, distorção e sobrecarga, destacando-se a necessidade de atenção constante para garantir a eficácia da mensagem.

Na comunicação assertiva enfatizou-se que, além das habilidades técnicas (*hard skills*), as habilidades interpessoais (*soft skills*), como a inteligência emocional, são imprescindíveis. A prática da empatia, flexibilidade, persistência, tolerância, autocontrole e firmeza são fundamentais para um *feedback* construtivo e uma escuta ativa eficaz, elementos relevantes para o Analista de T&D em sua função de compartilhar o conhecimento.

A comunicação verbal escrita e falada (oratória), enfatizou-se como ferramenta estratégica que, quando bem utilizada – domínio da gramática, organização de pensamentos, entonação, ritmo e dicção – intensifica a clareza e o impacto da mensagem, e colaboram para uma comunicação profissional, eficaz e bem-sucedida. A comunicação não verbal apresentou-se de forma a complementar, ajustar ou realçar a comunicação verbal, e transmite mensagens mesmo sem a verbalização. Interpretar a linguagem corporal, incluindo a postura, é um diferencial para o Analista de T&D, permitindo uma compreensão mais profunda das interações e reações dos treinandos.

A elaboração deste plano de ensino, atrelada à experiência de ministrar parte do conteúdo e aplicar a avaliação de reação, proporciona um aprendizado valioso sobre as etapas de programação, execução e avaliação de treinamento. Conclui-se que os desafios encontrados e superados no decorrer do processo enfatizam a relevância do tema em como melhorar as capacidades do profissional de T&D, garantindo a efetividade dos programas de desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Elísangela dos Santos. Linguagem corporal para entrevista de emprego: técnicas e dicas. **JNT - Facit Business and Technology Journal**. Araguaína, v. 1, p. 164-174, jul. 2023.
- BORDENAVE, Juan Díaz E. **O que é comunicação**. São Paulo: Brasiliense, 2001.
- BORGES, Bruno Miguel Correia. **A importância da comunicação não verbal para o bom desempenho das organizações**. 2022. Dissertação (Mestrado em Gestão). Universidade Católica Portuguesa, Porto, 2022.
- CHALHUB, Samira. **Funções da linguagem**. São Paulo: Ática, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 75-81.
- CUNHA, Celso; CINTRA, Lindley. **Nova gramática do português contemporâneo: de acordo com a nova ortografia**. 5 ed. São Paulo: Lexikon, 2009.
- CUSTÓDIO, Lucas. **Comunicação não verbal: o guia completo para melhorar a sua**. São Paulo: Trybe, 2022. Disponível em: <https://blog.betrybe.com/carreira/comunicacao-nao-verbal/>. Acesso em: 11 abr. 2025.
- FISCHER, Steven R. **História da escrita**. Tradução Mirna Pinsky. São Paulo: Editora UNESP, 2009.
- GROSSI, Elvair; MARCIANO, Juliana; MORETTO, Marco Antonio Palermo; ZANETIN, Roseli Pioli; SIMKA, Sérgio; MAFRA, Telma Aparecida. **Comunicação e discurso**. São Paulo: Iglu, 2008.
- KRISTEVA, Júlia. **História da linguagem**. Lisboa: Edições 70, 2014. ISBN 9789724414171.
- MEDEIROS, João Bosco. **Português instrumental: contém técnicas de elaboração de trabalho de conclusão de curso (TCC)**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MESQUITA, Rosa Maria. Comunicação não verbal: relevância na atuação profissional. **Revista Paulista de Educação Física**, v. 11, n. 2, p. 155-163, 1997. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rpef/article/download/138567/133974/269012>. Acesso em: 20 fev. 2025.
- PEASE, Allan; PEASE, Barbara. **Desvendando os segredos da linguagem corporal**. São Paulo: Editora Gente, 2004.
- POLITO, Rachel; POLITO, Reinaldo. **29 minutos para falar bem em público**. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.
- RIBEIRO, Juliana. **Comunicação assertiva**. Belo Horizonte: FAMINAS, 2024.

SANTAELLA, Lúcia. **O que é semiótica**. São Paulo: Brasiliense, 2012.

WEIL, Pierre; TOMPAKOW, Roland. **O corpo fala**. Petrópolis: Editora Vozes, 2015.

APÊNDICE I – PAPELETAS DE BARREIRAS NA COMUNICAÇÃO

Papeleta 1 – Barreiras pessoais

Barreiras pessoais são interferências que decorrem das limitações, emoções e valores humanos de cada pessoa, que podem limitar ou distorcer a comunicação.

Exemplifique em que ações o analista de T&D enfrenta essas barreiras e como poderia solucioná-las ou minimizá-las.



01

Papeleta 2 – Barreiras físicas

Barreiras físicas são interferências no ambiente em que ocorre a comunicação, como ruídos sonoros, interrupções, ou falta de estrutura física ou tecnológica;

Exemplifique em que ações o analista de T&D enfrenta essas barreiras e como poderia solucioná-las ou minimizá-las.



02

Papeleta 3 – Barreiras semânticas

Barreiras semânticas são limitações ou distorções na interpretação de palavras, frases ou símbolos utilizados na comunicação, como jargões ou termos técnicos sem contextualização.

Exemplifique em que ações o analista de T&D enfrenta essas barreiras e como poderia solucioná-las ou minimizá-las.



APÊNDICE II – PAPELETAS DE COMUNICAÇÃO ASSERTIVA

Papeleta 1 – Assertividade

Atitudes de uma comunicação assertiva e eficaz: empatia, positividade, confiança, tolerância, aprendizado contínuo, honestidade e abertura a mudanças.

Com base neste conceito, reflita sobre sua importância para o Analista de T&D: como estas atitudes facilitam ou comprometem a comunicação?



01

Papeleta 2 – Inteligência emocional

A inteligência emocional é o gerenciamento eficaz de emoções, que evita barreiras na comunicação que comprometem a clareza e a recepção da mensagem.

Com base neste conceito, reflita sobre sua importância para o Analista de T&D: como estas atitudes facilitam ou comprometem a comunicação?



02

Papeleta 3 – Feedback

O feedback possibilita a avaliação da mensagem transmitida e contribui para a aprendizagem. Deve ser iniciado e concluído com pontos positivos, tendo no meio *do* conteúdo as críticas construtivas necessárias.

Com base neste conceito, reflita sobre sua importância para o Analista de T&D: como estas atitudes facilitam ou comprometem a comunicação?



03

Papeleta 4 – Escuta ativa

A escuta ativa é a habilidade de ouvir atentamente, com interesse na mensagem e compreendendo seu conteúdo e as emoções envolvidas.

Com base neste conceito, reflita sobre sua importância para o Analista de T&D: como estas atitudes facilitam ou comprometem a comunicação?



04

Papeleta 5 – Oratória

A oratória é a habilidade de se expressar verbalmente de maneira clara, persuasiva e eficaz diante de uma audiência, utilizando-se dos seguintes aspectos: **preparação prévia, estruturação lógica do discurso, demonstração de emoções, uso adequado da voz** (entonação, ritmo, dicção e ênfase), **adaptação da linguagem e conteúdo ao público e da naturalidade na fala.**

Com base neste conceito, reflita sobre sua importância para o Analista de T&D: como estas atitudes facilitam ou comprometem a comunicação?



05

Papeleta 6 – Comunicação não verbal

A comunicação não verbal é um canal que não necessita da verbalização para transmissão e compreensão da mensagem. É necessário compreender a linguagem corporal, como: **postura** (expressão da atitude das pessoas), **gestos** (podem expressar palavras, frases ou expressões verbais), as **expressões faciais** que indicam o estado emocional com clareza e que através do rosto é possível interpretar emoções.

Com base neste conceito, reflita sobre sua importância para o Analista de T&D: como estas atitudes facilitam ou comprometem a comunicação?





06

APÊNDICE III – CERTIFICADO

CERTIFICAMOS QUE

NOME

Participou da simulação do Treinamento de Competências para o Analista de T & D – Comunicação Verbal e Não Verbal, no dia 13 de junho de 2025, com duração de 40 minutos.



São Paulo, 13 de junho de 2025.

Ares Consultoria de RH

APÊNDICE IV – MATERIAL DE APOIO DO TREINANDO

Comunicação verbal (escrita e falada) e não verbal

Material de Apoio do Treinando

CONTEÚDO



1. COMUNICAÇÃO: CONCEITO E FINALIDADE.....	1
2. PROCESSO DA COMUNICAÇÃO.....	2
3. TIPOS DE RUÍDOS OU BARREIRAS.....	4
4. TIPOS DE COMUNICAÇÃO.....	6
5. COMUNICAÇÃO ASSERTIVA: VERBAL E NÃO VERBAL	8

1

Comunicação: conceito e finalidade

A comunicação é essencial para a vida humana e a convivência social:

- a) a comunicação permeia todos os aspectos do cotidiano, molda cultura, os pensamentos, hábitos e comportamento das pessoas;
- b) há várias formas de expressão da comunicação: linguagem verbal, pinturas, rituais, danças e músicas, posteriormente a comunicação escrita por meio de hieróglifos, pictogramas, Libras, Braille, etc.

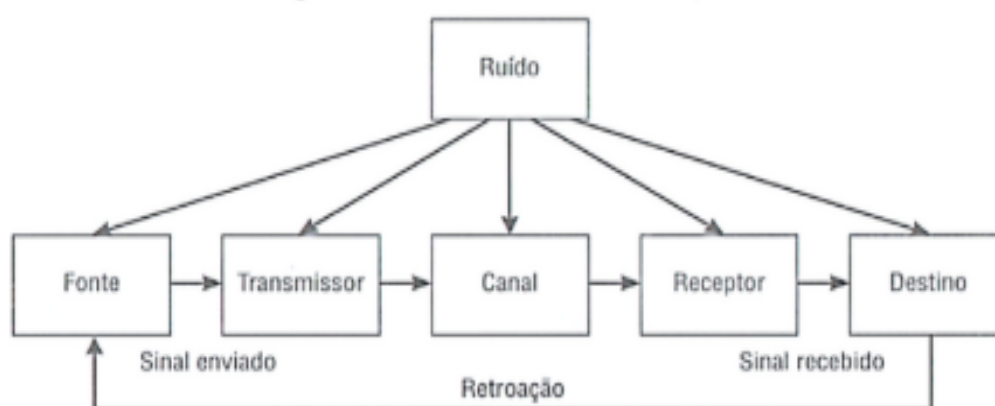
Conceito: transmissão de informação a alguém. Comunicar significa tornar comum a uma ou mais pessoas uma determinada informação. A finalidade da comunicação é transmitir dados, informações, ideias, opiniões, pensamentos, julgamentos, etc.



2

Processo da comunicação

Figura 1 – Sistema de comunicação



Fonte: Chiavenato (2006, p. 76)

Fonte: pessoa, coisa ou processo que emite a mensagem para o destino. É a fonte da comunicação;

Transmissor: equipamento que liga a fonte ao canal ou seja, que codifica a mensagem emitida pela fonte para torná-la adequada e disponível ao canal;

Canal: é a parte do sistema que separa a fonte do destino, que podem estar fisicamente próximos ou distantes;

Receptor ou decodificador: é o equipamento entre o canal e o destino que decodifica a mensagem para torná-la compreensível ao destino;

3

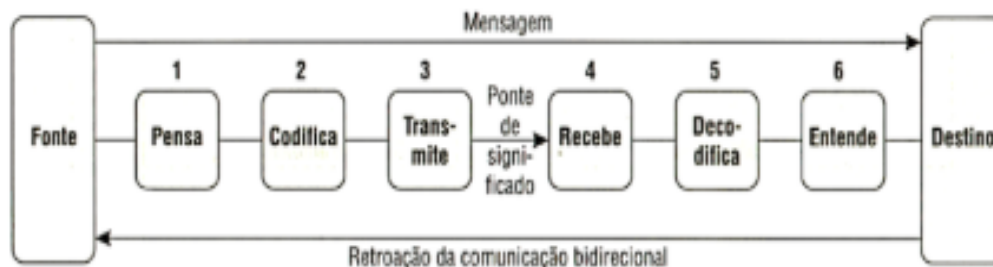
Processo da comunicação

Destino: é a pessoa, coisa ou processo para o qual a mensagem é enviada. É o destinatário da comunicação.

Retroação: é o retorno à mensagem comunicada;

Ruído: também conhecido como barreira, é a perturbação indesejável e imprevisível à mensagem transmitida.

Figura 2 – Desdobramento do processo de comunicação



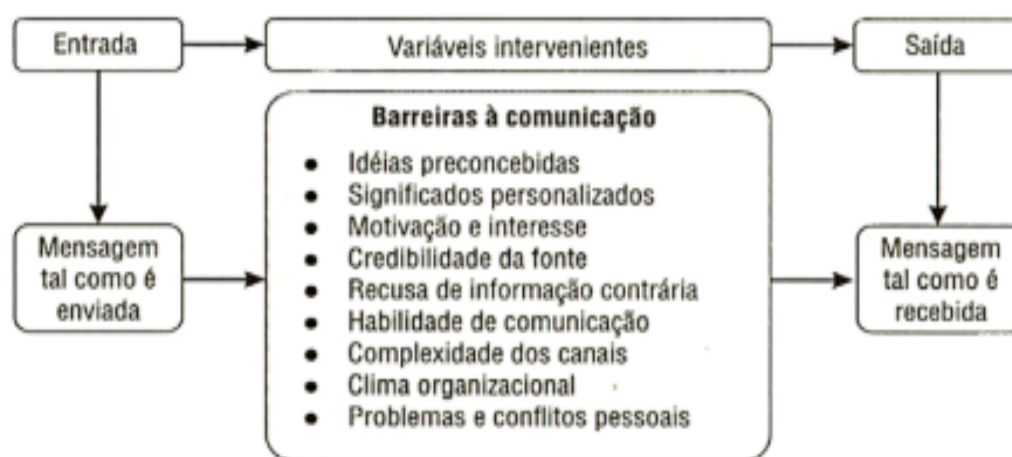
Fonte: Chiavenato (2006, p. 77)

O emissor pensa na mensagem a ser transmitida com base em suas experiências, princípios e sociedade em que vive; a codifica, transforma em palavras, gestos, sinais ou imagens para transmitir essa mensagem ao destino; e essa relação entre o emissor e destinatário cria um significado que os une.

4

Tipos de ruídos ou barreiras

Figura 4 – Barreiras ao processo de comunicação humana



Fonte: Chiavenato (2006, p. 79)

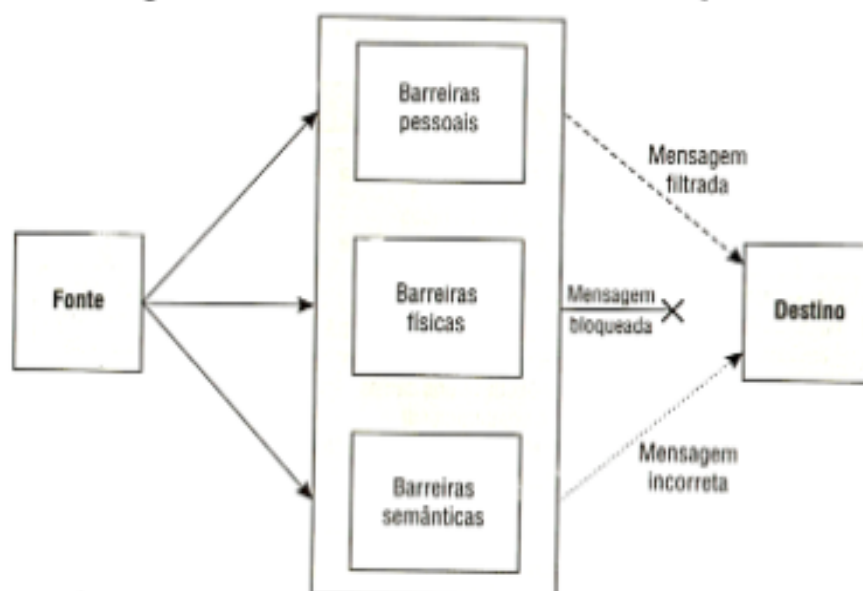
O ruído ou barreira distorce a mensagem que pode sofrer alterações no processo até chegar no seu destino (receptor), pode ocorrer perdas, ampliações ou desvios de mensagem, de um dos três tipos:

- barreiras pessoais: interferências que decorrem das limitações, emoções e valores humanos de cada pessoa, limitando ou distorcendo a comunicação;
- barreiras físicas: interferências que ocorrem no ambiente que acontece o processo de comunicação, por exemplo: barulho de obras;
- barreiras semânticas: ocorrem quando palavras, gestos e símbolos usados na comunicação são interpretados de forma diferente pelas pessoas envolvidas.

5

Tipos de ruídos ou barreiras

Figura 5 – Como funcionam as barreiras à comunicação



Fonte: Chiavenato (2006, p. 80)

Ainda há três variáveis que podem prejudicar o processo de comunicação, além das barreiras, que são:

- a) omissão: quando uma parte importante da mensagem é esquecida ou não é falada, fazendo com que a comunicação não seja completa;
- b) distorção: quando uma mensagem é alterada ou modificada, seja por erro ou confusão, afetando o sentido original;
- c) sobrecarga: quando muita informação é passada ao mesmo tempo, pode prejudicar a capacidade de absorção da mensagem.

6

Tipos de comunicação

Comunicação verbal

É um sistema organizado de sinais e códigos específicos que formam a linguagem, envolvendo gestos, sons e escrita.

a) falada: a oratória é a habilidade de se expressar verbalmente de maneira clara diante de uma audiência de uma ou mais pessoas.

b) escrita: permite a transmissão de mensagens através de diversos meios escritos, como livros, redes sociais, documentos, etc. Habilidade que exige um bom domínio da gramática para garantir clareza e coesão nas mensagens e materiais didáticos desenvolvidos.

7

Tipos de comunicação

Comunicação não verbal

É um canal de comunicação que não demanda verbalização para emissão da mensagem e para sua compreensão pelo receptor. Envolve os aspectos:

- a) postura: é a expressão da atitude;
- b) gestos: expressa símbolos que representam palavras e intenções;
- c) expressão facial: mostram indícios do estado emocional de uma pessoa.

Expressões positivas



Fonte: Custódio (2022)

8

Comunicação assertiva: verbal e não verbal

Comunicação assertiva é a habilidade de expressão que visa minimizar ruídos e distorção e aumentar a eficiência na comunicação. Muitos aspectos verbais e não verbais são relevantes para a assertividade:

- a) atitudes como:
- empatia;
 - positividade;
 - confiança;
 - tolerância;
 - aprendizado contínuo;
 - honestidade;
 - abertura a mudanças.
- b) inteligência emocional: gerenciamento eficaz de emoções para evitar barreiras na comunicação que comprometem a clareza e a recepção da mensagem;
- c) feedback: avaliação da mensagem transmitida que contribui para a aprendizagem. Deve ser iniciado e concluído com pontos positivos, tendo no meio do conteúdo as críticas construtivas necessárias;

9

Comunicação assertiva: verbal e não verbal

d) escuta ativa: habilidade de ouvir atentamente, com interesse na mensagem e compreendendo seu conteúdo e as emoções envolvidas;

e) oratória: a assertividade depende de

- preparação prévia;
- estruturação lógica do discurso;
- demonstração de emoções;
- uso adequado da voz (entonação, ritmo, dicção e ênfase);
- adaptação da linguagem e conteúdo ao público;
- naturalidade na fala.

f) comunicação não verbal: deve-se atentar às mensagens transmitidas para maior assertividade:

- postura: os braços cruzados demonstram fragilidade ou descontentamento. Há também o fenômeno da postura congruente, que é o espelhamento de postura entre pessoas que compartilham o mesmo ponto de vista;

10

Comunicação assertiva: verbal e não verbal

- gestos: o aperto de mão pode significar saudação ou acordo entre as partes;
- expressões faciais: através do rosto é possível interpretar emoções como tristeza, raiva, desapontamento, alegria, surpresa, medo, entre outras.

Linguagem não verbal de discordância



Fonte: Pease e Pease (2004, p. 13)

APENDICE IV – AVALIAÇÃO DE REAÇÃO

Avaliações de reação respondidas pelos treinandos.

ares CONSULTORIA DE RH		AVALIAÇÃO DE REAÇÃO ①									
Evento: Treinamento Analista de Treinamento e Desenvolvimento – Comunicação verbal e não verbal Data/horário: 13/06/2025 – das 20:00 às 20:40											
INDICADORES DE DESEMPENHO		NÍVEL DE SATISFAÇÃO									
1- Conteúdo abordado no treinamento		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2- Carga Horária do treinamento		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3- Recursos Instrucionais:											
a) Recursos audiovisuais (slides, vídeos, etc.)		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b) Material didático: apostila, textos, estudo de casos, dinâmicas.		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c) Equipamentos		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4- Instrutor											
a) Domínio do assunto na simulação		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b) Uso dos métodos e técnicas de ensino		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c) Esclarecimento de dúvidas		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
d) Relacionamento interpessoal		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
e) Pontualidade		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5- Participante											
a) Suas expectativas foram atendidas de forma...		SATISFATÓRIA (X)				INSATISFATÓRIA ()					
b) Seu aproveitamento foi...		MUITO BOM (X)	BOM ()	REGULAR ()	FRACO ()						
6- Elogios, reclamações e/ou sugestões:											
Parabéns !!!											

ares CONSULTORIA DE RH		AVALIAÇÃO DE REAÇÃO ②									
Evento: Treinamento Analista de Treinamento e Desenvolvimento – Comunicação verbal e não verbal Data/horário: 13/06/2025 – das 20:00 às 20:40											
INDICADORES DE DESEMPENHO		NÍVEL DE SATISFAÇÃO									
1- Conteúdo abordado no treinamento		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2- Carga Horária do treinamento		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3- Recursos Instrucionais:											
a) Recursos audiovisuais (slides, vídeos, etc.)		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b) Material didático: apostila, textos, estudo de casos, dinâmicas.		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c) Equipamentos		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4- Instrutor											
a) Domínio do assunto na simulação		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b) Uso dos métodos e técnicas de ensino		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c) Esclarecimento de dúvidas		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
d) Relacionamento interpessoal		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
e) Pontualidade		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5- Participante											
a) Suas expectativas foram atendidas de forma...		SATISFATÓRIA (X)				INSATISFATÓRIA ()					
b) Seu aproveitamento foi...		MUITO BOM (X)	BOM ()	REGULAR ()	FRACO ()						
6- Elogios, reclamações e/ou sugestões:											
Sei muito Dinâmico, parabéns !!											

		AVALIAÇÃO DE REAÇÃO 3									
Evento: Treinamento Analista de Treinamento e Desenvolvimento – Comunicação verbal e não verbal											
Data/horário: 13/06/2025 – das 20:00 às 20:40											
INDICADORES DE DESEMPENHO		NÍVEL DE SATISFAÇÃO									
1- Conteúdo abordado no treinamento		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2- Carga Horária do treinamento		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3- Recursos Instrucionais:											
a) Recursos audiovisuais (slides, vídeos, etc.)		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b) Material didático: apostila, textos, estudo de casos, dinâmicas.		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c) Equipamentos		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4- Instrutor											
a) Domínio do assunto na simulação		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b) Uso dos métodos e técnicas de ensino		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c) Esclarecimento de dúvidas		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
d) Relacionamento interpessoal		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
e) Pontualidade		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5- Participante											
a) Suas expectativas foram atendidas de forma... <i>Sim muito</i>		SATISFATÓRIA (✓)				INSATISFATÓRIA ()					
b) Seu aproveitamento foi... <i>S</i>		MUITO BOM <i>BT</i>	BOM ()	REGULAR ()	FRACO ()						
6- Elogios, reclamações e/ou sugestões: <i>Para bônus, vocês arrasaram!</i>											

		AVALIAÇÃO DE REAÇÃO 4									
Evento: Treinamento Analista de Treinamento e Desenvolvimento – Comunicação verbal e não verbal											
Data/horário: 13/06/2025 – das 20:00 às 20:40											
INDICADORES DE DESEMPENHO		NÍVEL DE SATISFAÇÃO									
1- Conteúdo abordado no treinamento		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2- Carga Horária do treinamento		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3- Recursos Instrucionais:											
a) Recursos audiovisuais (slides, vídeos, etc.)		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b) Material didático: apostila, textos, estudo de casos, dinâmicas.		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c) Equipamentos		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4- Instrutor											
a) Domínio do assunto na simulação		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b) Uso dos métodos e técnicas de ensino		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c) Esclarecimento de dúvidas		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
d) Relacionamento interpessoal		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
e) Pontualidade		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5- Participante											
a) Suas expectativas foram atendidas de forma... <i>X</i>		SATISFATÓRIA (✓)				INSATISFATÓRIA ()					
b) Seu aproveitamento foi... <i>X</i>		MUITO BOM <i>X</i>	BOM ()	REGULAR ()	FRACO ()						
6- Elogios, reclamações e/ou sugestões: <i>Parabéns !!!</i>											

		AVALIAÇÃO DE REAÇÃO 5									
Evento: Treinamento Analista de Treinamento e Desenvolvimento – Comunicação verbal e não verbal											
Data/horário: 13/06/2025 – das 20:00 às 20:40											
INDICADORES DE DESEMPENHO		NÍVEL DE SATISFAÇÃO									
1- Conteúdo abordado no treinamento		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2- Carga Horária do treinamento		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3- Recursos Instrucionais:											
a) Recursos audiovisuais (slides, vídeos, etc.)		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b) Material didático: apostila, textos, estudo de casos, dinâmicas.		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c) Equipamentos		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4- Instrutor											
a) Domínio do assunto na simulação		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b) Uso dos métodos e técnicas de ensino		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c) Esclarecimento de dúvidas		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
d) Relacionamento interpessoal		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
e) Pontualidade		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5- Participante											
a) Suas expectativas foram atendidas de forma...		SATISFATÓRIA (X)				INSATISFATÓRIA ()					
b) Seu aproveitamento foi...		MUITO BOM (X)	BOM ()	REGULAR ()	FRACO ()						
6- Elogios, reclamações e/ou sugestões: Todas foram muito didáticas, o treinamento foi muito interessante											

		AVALIAÇÃO DE REAÇÃO 6									
Evento: Treinamento Analista de Treinamento e Desenvolvimento – Comunicação verbal e não verbal											
Data/horário: 13/06/2025 – das 20:00 às 20:40											
INDICADORES DE DESEMPENHO		NÍVEL DE SATISFAÇÃO									
1- Conteúdo abordado no treinamento		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2- Carga Horária do treinamento		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3- Recursos Instrucionais:											
a) Recursos audiovisuais (slides, vídeos, etc.)		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b) Material didático: apostila, textos, estudo de casos, dinâmicas.		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c) Equipamentos		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4- Instrutor											
a) Domínio do assunto na simulação		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b) Uso dos métodos e técnicas de ensino		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c) Esclarecimento de dúvidas		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
d) Relacionamento interpessoal		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
e) Pontualidade		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5- Participante											
a) Suas expectativas foram atendidas de forma...		SATISFATÓRIA (X)				INSATISFATÓRIA ()					
b) Seu aproveitamento foi...		MUITO BOM (X)	BOM ()	REGULAR ()	FRACO ()						
6- Elogios, reclamações e/ou sugestões: Parabéns											

		AVALIAÇÃO DE REAÇÃO 7									
Evento: Treinamento Analista de Treinamento e Desenvolvimento – Comunicação verbal e não verbal											
Data/horário: 13/06/2025 – das 20:00 às 20:40											
INDICADORES DE DESEMPENHO		NÍVEL DE SATISFAÇÃO									
1- Conteúdo abordado no treinamento		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2- Carga Horária do treinamento		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3- Recursos Instrucionais:											
a) Recursos audiovisuais (slides, vídeos, etc.)		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b) Material didático: apostila, textos, estudo de casos, dinâmicas.		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c) Equipamentos		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4- Instrutor											
a) Domínio do assunto na simulação		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b) Uso dos métodos e técnicas de ensino		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c) Esclarecimento de dúvidas		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
d) Relacionamento interpessoal		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
e) Pontualidade		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5- Participante											
a) Suas expectativas foram atendidas de forma...		SATISFATÓRIA (✓)				INSATISFATÓRIA ()					
b) Seu aproveitamento foi...		MUITO BOM ()		BOM (✓)		REGULAR ()		FRACO ()			
6- Elogios, reclamações e/ou sugestões:											

		AVALIAÇÃO DE REAÇÃO 8									
Evento: Treinamento Analista de Treinamento e Desenvolvimento – Comunicação verbal e não verbal											
Data/horário: 13/06/2025 – das 20:00 às 20:40											
INDICADORES DE DESEMPENHO		NÍVEL DE SATISFAÇÃO									
1- Conteúdo abordado no treinamento		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2- Carga Horária do treinamento		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3- Recursos Instrucionais:											
a) Recursos audiovisuais (slides, vídeos, etc.)		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b) Material didático: apostila, textos, estudo de casos, dinâmicas.		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c) Equipamentos		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4- Instrutor											
a) Domínio do assunto na simulação		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b) Uso dos métodos e técnicas de ensino		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c) Esclarecimento de dúvidas		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
d) Relacionamento interpessoal		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
e) Pontualidade		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5- Participante											
a) Suas expectativas foram atendidas de forma...		SATISFATÓRIA (✓)				INSATISFATÓRIA ()					
b) Seu aproveitamento foi...		MUITO BOM (✓)		BOM ()		REGULAR ()		FRACO ()			
6- Elogios, reclamações e/ou sugestões:											

		AVALIAÇÃO DE REAÇÃO 9									
Evento: Treinamento Analista de Treinamento e Desenvolvimento – Comunicação verbal e não verbal											
Data/horário: 13/06/2025 – das 20:00 às 20:40											
INDICADORES DE DESEMPENHO		NÍVEL DE SATISFAÇÃO									
1- Conteúdo abordado no treinamento		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2- Carga Horária do treinamento		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3- Recursos Instrucionais:											
a) Recursos audiovisuais (slides, vídeos, etc.)		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b) Material didático: apostila, textos, estudo de casos, dinâmicas.		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c) Equipamentos		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4- Instrutor											
a) Domínio do assunto na simulação		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b) Uso dos métodos e técnicas de ensino		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c) Esclarecimento de dúvidas		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
d) Relacionamento interpessoal		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
e) Pontualidade		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5- Participante											
a) Suas expectativas foram atendidas de forma...		SATISFATÓRIA ☒				INSATISFATÓRIA ()					
b) Seu aproveitamento foi...		MUITO BOM ☒		BOM ()		REGULAR ()		FRACO ()			
6- Elogios, reclamações e/ou sugestões:											

		AVALIAÇÃO DE REAÇÃO 10									
Evento: Treinamento Analista de Treinamento e Desenvolvimento – Comunicação verbal e não verbal											
Data/horário: 13/06/2025 – das 20:00 às 20:40											
INDICADORES DE DESEMPENHO		NÍVEL DE SATISFAÇÃO									
1- Conteúdo abordado no treinamento		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2- Carga Horária do treinamento		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3- Recursos Instrucionais:											
a) Recursos audiovisuais (slides, vídeos, etc.)		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b) Material didático: apostila, textos, estudo de casos, dinâmicas.		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c) Equipamentos		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4- Instrutor											
a) Domínio do assunto na simulação		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b) Uso dos métodos e técnicas de ensino		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c) Esclarecimento de dúvidas		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
d) Relacionamento interpessoal		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
e) Pontualidade		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5- Participante											
a) Suas expectativas foram atendidas de forma...		SATISFATÓRIA ☒				INSATISFATÓRIA ()					
b) Seu aproveitamento foi...		MUITO BOM ☒		BOM ()		REGULAR ()		FRACO ()			
6- Elogios, reclamações e/ou sugestões:											

		AVALIAÇÃO DE REAÇÃO 11									
Evento: Treinamento Analista de Treinamento e Desenvolvimento – Comunicação verbal e não verbal											
Data/horário: 13/06/2025 – das 20:00 às 20:40											
INDICADORES DE DESEMPENHO		NÍVEL DE SATISFAÇÃO									
1- Conteúdo abordado no treinamento		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2- Carga Horária do treinamento		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3- Recursos Instrucionais:											
a) Recursos audiovisuais (slides, vídeos, etc.)		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b) Material didático: apostila, textos, estudo de casos, dinâmicas.		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c) Equipamentos		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4- Instrutor											
a) Domínio do assunto na simulação		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b) Uso dos métodos e técnicas de ensino		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c) Esclarecimento de dúvidas		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
d) Relacionamento interpessoal		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
e) Pontualidade		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5- Participante											
a) Suas expectativas foram atendidas de forma...		SATISFATÓRIA (X)				INSATISFATÓRIA ()					
b) Seu aproveitamento foi...		MUITO BOM (X)		BOM ()		REGULAR ()		FRACO ()			
6- Elogios, reclamações e/ou sugestões:											

		AVALIAÇÃO DE REAÇÃO 12									
Evento: Treinamento Analista de Treinamento e Desenvolvimento – Comunicação verbal e não verbal											
Data/horário: 13/06/2025 – das 20:00 às 20:40											
INDICADORES DE DESEMPENHO		NÍVEL DE SATISFAÇÃO									
1- Conteúdo abordado no treinamento		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2- Carga Horária do treinamento		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3- Recursos Instrucionais:											
a) Recursos audiovisuais (slides, vídeos, etc.)		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b) Material didático: apostila, textos, estudo de casos, dinâmicas.		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c) Equipamentos		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4- Instrutor											
a) Domínio do assunto na simulação		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b) Uso dos métodos e técnicas de ensino		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c) Esclarecimento de dúvidas		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
d) Relacionamento interpessoal		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
e) Pontualidade		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5- Participante											
a) Suas expectativas foram atendidas de forma...		SATISFATÓRIA (X)				INSATISFATÓRIA ()					
b) Seu aproveitamento foi...		MUITO BOM (X)		BOM ()		REGULAR ()		FRACO ()			
6- Elogios, reclamações e/ou sugestões:											

		AVALIAÇÃO DE REAÇÃO 13									
Evento: Treinamento Analista de Treinamento e Desenvolvimento – Comunicação verbal e não verbal											
Data/horário: 13/06/2025 – das 20:00 às 20:40											
INDICADORES DE DESEMPENHO		NÍVEL DE SATISFAÇÃO									
1- Conteúdo abordado no treinamento		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2- Carga Horária do treinamento		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3- Recursos Instrucionais:											
a) Recursos audiovisuais (slides, vídeos, etc.)		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b) Material didático: apostila, textos, estudo de casos, dinâmicas.		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c) Equipamentos		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4- Instrutor											
a) Domínio do assunto na simulação		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b) Uso dos métodos e técnicas de ensino		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c) Esclarecimento de dúvidas		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
d) Relacionamento interpessoal		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
e) Pontualidade		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5- Participante											
a) Suas expectativas foram atendidas de forma...		SATISFATÓRIA (✓)				INSATISFATÓRIA ()					
b) Seu aproveitamento foi...		MUITO BOM (✓)	BOM ()	REGULAR ()	FRACO ()						
6- Elogios, reclamações e/ou sugestões:											

		AVALIAÇÃO DE REAÇÃO 14									
Evento: Treinamento Analista de Treinamento e Desenvolvimento – Comunicação verbal e não verbal											
Data/horário: 13/06/2025 – das 20:00 às 20:40											
INDICADORES DE DESEMPENHO		NÍVEL DE SATISFAÇÃO									
1- Conteúdo abordado no treinamento		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2- Carga Horária do treinamento		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3- Recursos Instrucionais:											
a) Recursos audiovisuais (slides, vídeos, etc.)		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b) Material didático: apostila, textos, estudo de casos, dinâmicas.		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c) Equipamentos		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4- Instrutor											
a) Domínio do assunto na simulação		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b) Uso dos métodos e técnicas de ensino		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c) Esclarecimento de dúvidas		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
d) Relacionamento interpessoal		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
e) Pontualidade		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5- Participante											
a) Suas expectativas foram atendidas de forma...		SATISFATÓRIA (✓)				INSATISFATÓRIA ()					
b) Seu aproveitamento foi...		MUITO BOM (✓)	BOM ()	REGULAR ()	FRACO ()						
6- Elogios, reclamações e/ou sugestões:											

		AVALIAÇÃO DE REAÇÃO 15									
Evento: Treinamento Analista de Treinamento e Desenvolvimento – Comunicação verbal e não verbal											
Data/horário: 13/06/2025 – das 20:00 às 20:40											
INDICADORES DE DESEMPENHO		NÍVEL DE SATISFAÇÃO									
1- Conteúdo abordado no treinamento		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2- Carga Horária do treinamento		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3- Recursos Instrucionais:											
a) Recursos audiovisuais (slides, vídeos, etc.)		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b) Material didático: apostila, textos, estudo de casos, dinâmicas.		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c) Equipamentos		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4- Instrutor											
a) Domínio do assunto na simulação		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b) Uso dos métodos e técnicas de ensino		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c) Esclarecimento de dúvidas		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
d) Relacionamento interpessoal		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
e) Pontualidade		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5- Participante											
a) Suas expectativas foram atendidas de forma...		SATISFATÓRIA (X)				INSATISFATÓRIA ()					
b) Seu aproveitamento foi...		MUITO BOM (X)		BOM ()		REGULAR ()		FRACO ()			
6- Elogios, reclamações e/ou sugestões:											

		AVALIAÇÃO DE REAÇÃO 16									
Evento: Treinamento Analista de Treinamento e Desenvolvimento – Comunicação verbal e não verbal											
Data/horário: 13/06/2025 – das 20:00 às 20:40											
INDICADORES DE DESEMPENHO		NÍVEL DE SATISFAÇÃO									
1- Conteúdo abordado no treinamento		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2- Carga Horária do treinamento		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3- Recursos Instrucionais:											
a) Recursos audiovisuais (slides, vídeos, etc.)		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b) Material didático: apostila, textos, estudo de casos, dinâmicas.		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c) Equipamentos		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4- Instrutor											
a) Domínio do assunto na simulação		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b) Uso dos métodos e técnicas de ensino		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c) Esclarecimento de dúvidas		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
d) Relacionamento interpessoal		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
e) Pontualidade		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5- Participante											
a) Suas expectativas foram atendidas de forma...		SATISFATÓRIA ()				INSATISFATÓRIA ()					
b) Seu aproveitamento foi...		MUITO BOM (X)		BOM ()		REGULAR ()		FRACO ()			
6- Elogios, reclamações e/ou sugestões:											

		AVALIAÇÃO DE REAÇÃO 17									
Evento: Treinamento Analista de Treinamento e Desenvolvimento – Comunicação verbal e não verbal											
Data/horário: 13/06/2025 – das 20:00 às 20:40											
INDICADORES DE DESEMPENHO		NÍVEL DE SATISFAÇÃO									
1- Conteúdo abordado no treinamento		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2- Carga Horária do treinamento		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3- Recursos Instrucionais:											
a) Recursos audiovisuais (slides, vídeos, etc.)		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b) Material didático: apostila, textos, estudo de casos, dinâmicas.		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c) Equipamentos		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4- Instrutor											
a) Domínio do assunto na simulação		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b) Uso dos métodos e técnicas de ensino		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c) Esclarecimento de dúvidas		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
d) Relacionamento interpessoal		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
e) Pontualidade		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5- Participante											
a) Suas expectativas foram atendidas de forma...		SATISFATÓRIA ☒				INSATISFATÓRIA ()					
b) Seu aproveitamento foi...		MUITO BOM ()		BOM ☒		REGULAR ()		FRACO ()			
6- Elogios, reclamações e/ou sugestões:											

		AVALIAÇÃO DE REAÇÃO 18									
Evento: Treinamento Analista de Treinamento e Desenvolvimento – Comunicação verbal e não verbal											
Data/horário: 13/06/2025 – das 20:00 às 20:40											
INDICADORES DE DESEMPENHO		NÍVEL DE SATISFAÇÃO									
1- Conteúdo abordado no treinamento		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2- Carga Horária do treinamento		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3- Recursos Instrucionais:											
a) Recursos audiovisuais (slides, vídeos, etc.)		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b) Material didático: apostila, textos, estudo de casos, dinâmicas.		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c) Equipamentos		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4- Instrutor											
a) Domínio do assunto na simulação		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b) Uso dos métodos e técnicas de ensino		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c) Esclarecimento de dúvidas		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
d) Relacionamento interpessoal		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
e) Pontualidade		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5- Participante											
a) Suas expectativas foram atendidas de forma...		SATISFATÓRIA ☒				INSATISFATÓRIA ()					
b) Seu aproveitamento foi...		MUITO BOM ☒		BOM ()		REGULAR ()		FRACO ()			
6- Elogios, reclamações e/ou sugestões:											
<i>Parabéns!</i>											

APENDICE V – TABULAÇÃO DOS DADOS AVALIAÇÃO DE REAÇÃO

Base de dados coletados a partir das avaliações de reação.

Indicadores de desempenho	1	2	3			4					5	
	Conteúdo abordado no treinamento	Carga horária do treinamento	Recursos Instrucionais			Intrutor					Participante	
Respondente	Conteúdo	Carga Horária	Audiovisual	Material	Equipamentos	Domínio	Métodos	Dúvidas	Relacionamento	Pontualidade	Expectativa	Aproveitamento
1	9	9	10	9	9	9	9	9	9	10	SATISFATÓRIA	MUITO BOM
2	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	SATISFATÓRIA	MUITO BOM
3	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	SATISFATÓRIA	MUITO BOM
4	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	SATISFATÓRIA	MUITO BOM
5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	SATISFATÓRIA	MUITO BOM
6	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	SATISFATÓRIA	MUITO BOM
7	9	9	10	9	10	9	9	9	9	9	SATISFATÓRIA	BOM
8	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	SATISFATÓRIA	MUITO BOM
9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	SATISFATÓRIA	MUITO BOM
10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	SATISFATÓRIA	MUITO BOM
11	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	SATISFATÓRIA	MUITO BOM
12	10	9	10	8	9	10	10	7	9	10	SATISFATÓRIA	MUITO BOM
13	10	8	10	10	10	10	10	10	10	10	SATISFATÓRIA	MUITO BOM
14	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	SATISFATÓRIA	MUITO BOM
15	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	SATISFATÓRIA	MUITO BOM
16	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	SATISFATÓRIA	MUITO BOM
17	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	SATISFATÓRIA	BOM
18	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	SATISFATÓRIA	MUITO BOM

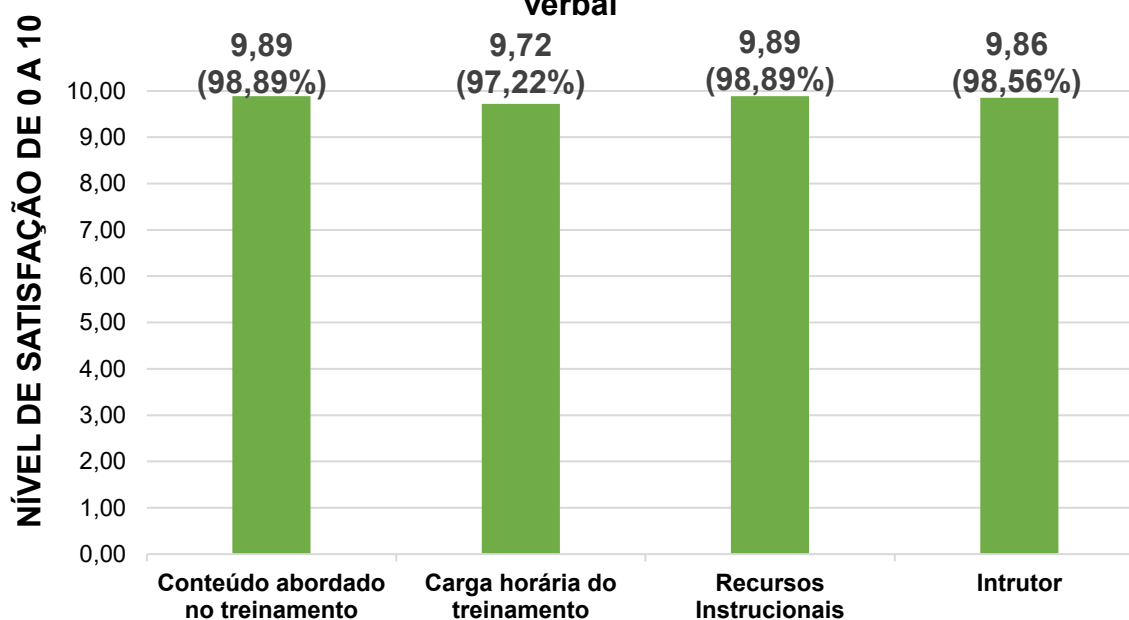
Fonte: Autores, 2026.

Média por indicador

Indicadores		Média	Média geral	Média geral (%)
1	Conteúdo abordado no treinamento	9,89	9,89	98,89
2	Carga horária do treinamento	9,72	9,72	97,22
3	Recursos Instrucionais	Audiovisual	9,89	98,89
		Material		
		Equipamentos		
4	Instrutor	Domínio	9,86	98,56
		Métodos		
		Dúvidas		
		Relacionamento		
		Pontualidade		

Fonte: Autores, 2026.

Avaliação de reação: Média geral nível de satisfação com treinamento Analista de T&D - Comunicação verbal e não verbal



INDICADORES DE DESEMPENHO

Após a simulação, distribui-se o formulário de “Avaliação de Reação do Treinamento”, cujo objetivo foi identificar a percepção dos participantes sobre os seguintes indicadores: a) conteúdo abordado; b) carga horária; c) recursos

instrucionais; d) desempenho dos instrutores; e) atendimento das expectativas e f) aproveitamento do conteúdo. A amostra para análise foi constituída de 18 respondentes.

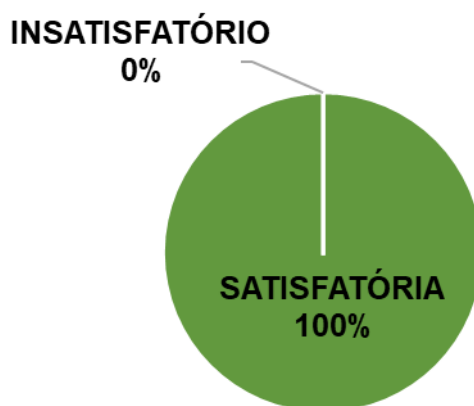
Quanto aos resultados da avaliação de reação dos **indicadores de a) a d)**, o gráfico em forma de histograma demonstra os percentuais acima da pontuação 9,0 (o máximo é 10,0), significando que a simulação do treinamento foi satisfatória.

Percepção do participante: Frequencia nível de satisfação com as expectativas no treinamento

NÍVEL DE SATISFAÇÃO	FREQUENCIA ABSOLUTA	FREQUENCIA ABSOLUTA ACUMULADA	FREQUENCIA RELATIVA	FREQUENCIA RELATIVA ACUMULADA
SATISFATÓRIA	18	18	100,00%	100,00%
INSATISFATÓRIO	0	18	0,00%	100,00%
	18		100,00%	

Fonte: Autores, 2026

Percepção do participante: Frequência nível de satisfação com as expectativas no treinamento



Fonte: Autores, 2026.

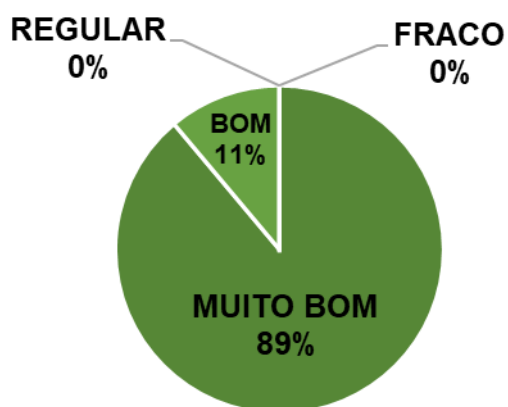
Quanto aos **indicadores e) e f)**, os dados dos gráficos demonstram que a simulação do treinamento: atendeu 100,0% das expectativas e o conteúdo foi considerado muito bom por 89,0% dos participantes e 11,0% o consideraram bom. Pode-se concluir que a simulação, também obteve um nível satisfatório nestes requisitos.

Percepção do participante: Frequencia nível de aproveitamento do treinamento

NOTAS DE 0 Á 10	FREQUENCIA ABSOLUTA	FREQUENCIA ABSOLUTA ACUMULADA	FREQUENCIA RELATIVA	FREQUENCIA RELATIVA ACUMULADA
MUITO BOM	16	16	88,89%	88,89%
BOM	2	18	11,11%	100,00%
REGULAR	0	18	0,00%	100,00%
FRACO	0	18	0,00%	100,00%
	18		100,00%	

Fonte: Autores, 2026

Percepção do participante: Frequência nível de aproveitamento do treinamento



Fonte: Autores, 2026.