

LUIZA MARIA DA SILVA PAULA

**Curso de Especialização em Gestão Estratégica em Recursos
Humanos**

AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO

**Belo Horizonte
Fevereiro/2009**



LUIZA MARIA DA SILVA PAULA

AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO

Monografia apresentada como exigência para finalização do Curso de Especialização em Gestão Estratégica em Recursos Humanos, sob a orientação do Prof. Heli Santos de Oliveira

Belo Horizonte
Fevereiro/2009



DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao DER/MG, aos (as) Chefes do Serviço de Seleção e Treinamento (SST), aos Diretores(a) de Recursos Humanos, de Gestão de Pessoas e à Gerente de Treinamento e Desenvolvimento (DH), agradecendo a oportunidade de aprender e crescer pessoalmente e profissionalmente, pela participação nos cursos e treinamentos oferecidos pela Instituição.

AGRADECIMENTOS

Obrigada Senhor Deus pelo dom da minha vida e pela vida de trabalho no DER/MG.

Agradeço ao Professor e Mestre Benedito Milioni, por seu imensurável apoio, carinho, gentileza e disponibilidade em repassar as contribuições teóricas que levaram ao amadurecimento dos meus conhecimentos e conceitos na execução e conclusão desta monografia.

RESUMO

O Programa de Capacitação de Recursos Humanos da FAPEMIG - PCRH/FAPEMIG é um programa especial destinado a apoiar a formação e capacitação de recursos humanos dos órgãos e entidades da administração indireta do Estado de Minas Gerais, dedicados às atividades de ciência e tecnologia.

Como bolsista do Curso de Pós-graduação em Gestão Estratégica de Recursos Humanos do Centro de Educação Tecnológica do Estado de Minas Gerais – CEFET/MG, apresento este trabalho sob a forma de monografia, com o objetivo de contribuir com a sugestão de um instrumento de avaliação dos treinamentos realizados pela Gerência de Treinamento e Desenvolvimento do DER/MG.

A escolha do tema ocorreu a partir da observação de que o desenvolvimento e o aperfeiçoamento profissional através da capacitação é um dos suportes para a melhoria da gestão pública. A Diretoria de Gestão de Pessoas tem exercido papel fundamental no preparo dos servidores do DER/MG para um bom desempenho diante da “nova administração pública”, praticada pelo Governo do Estado.

O grande desafio da Gerência de Treinamento e Desenvolvimento, é implementar um programa de avaliação dos conhecimentos, inovações e avanços tecnológicos apresentados nos treinamentos realizados, visando verificar a qualidade e a aplicabilidade do conteúdo apreendido no ambiente de trabalho.

Este trabalho sugere a reflexão sobre o assunto e apresenta um modelo de avaliação e de gestão dos resultados a ser utilizado nos treinamentos realizados no DER/MG.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
2 PROBLEMA	11
3 JUSTIFICATIVA	12
4 OBJETIVOS	13
4.1 Objetivo Geral	13
4.2 Objetivos Específicos.....	13
5 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	14
6 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO CONCEITUAL	15
6.1 Considerações Gerais sobre Treinamento e Desenvolvimento	15
6.2 Treinamento no Serviço Público	17
6.3 Sistema de Treinamento.....	20
6.4 Tratamento da Questão segundo Benedito Milioni	24
6.5 Avaliação de Resultados dos Programas de Treinamento	26
6.6 Guia para a Construção de Instrumentos de Avaliação de Reação	31
6.7 Avaliação de Reação - Modelo Amplo	34
6.8 Gestão de Treinamento por Resultados.....	38
6.8.1 - Avaliação da Situação Atual - Avaliação Diagnóstica.....	40
6.8.2 - Desenho da Intervenção.....	40
6.8.3 - Condução da Intervenção	40
6.8.4 - Avaliação de Reação, Aprendizagem e Comportamento.....	41
6.8.5 - Avaliação de Resultados.....	41
6.9 Os Resultados de Treinamento são Mensuráveis?	42
6.10 Ações pós Treinamento – Recomendações	43

6.11 Doze Fundamentos sobre como Avaliar o Treinamento	44
6.11.1 A Avaliação Deve Começar antes de Você Treinar – depois É Tarde	
Demais	44
6.11.2. Você Deve Avaliar Três Coisas antes de Treinar	44
6.11.3. A Avaliação Deve Ser uma Parte Integral do Processo Instrucional.....	45
6.11.4 Uma Avaliação Formal Deve Ser Feita por alguém além do Instrutor.....	45
6.11.5 O Acordo de um Desempenho Expansivo Torna a Avaliação Mais Fácil	45
6.11.6 Uma Avaliação Demorada é Melhor.....	46
6.11.7 Quanto Mais Alto o Cargo que Treinamos, Mais Difícil é a Avaliação dos	
Resultados.....	46
6.11.8 Há Muitas Perguntas a Serem Respondidas quando Avaliamos	47
6.11.9 Há Cinco Níveis na Escada de Abstração (veja o esquema no final do	
texto).....	47
6.11.10 Nós não Ignoramos 100% do que Nós não Sabemos.....	47
6.11.11 Os Respondentes Frequentemente Dirão o que Acham que Você Quer	
Ouvir.....	48

6.11.12 A Avaliação Deve Render Informações de Custo e Benefício para a	
 Gerência Sênior.....	48
7 ORIENTAÇÃO FINAL	50
7.1 Primeiro Passo – Realizar Auto-avaliação	50
7.2 Segundo Passo – Realizar Diagnóstico das Operações da Área de Trabalho	51
7.3 Terceiro Passo – Listar Problemas Apontados por Ordem de Prioridade	51
7.4 Quarto Passo – Descrever Problemas de cada Ordem de Prioridade.....	51
7.5 Quinto Passo – Analisar Problemas Isoladamente	51
7.6 Sexto Passo – Elaborar de Plano de Ação	52
7.7 Sétimo Passo – Apresentar Plano de Ação	52
7.8 Oitavo Passo – Operacionalizar Plano de Ação	52
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53
 MENSAGEM FINAL.....	57
 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58

1 INTRODUÇÃO

O Choque de Gestão é um conjunto integrado de políticas de gestão pública orientado para o desenvolvimento econômico-social sustentável do Estado de Minas Gerais. Representa uma combinação de medidas orientadas para o ajuste estrutural das contas públicas, com iniciativas voltadas para a geração de um novo padrão de desenvolvimento.

Nesta perspectiva o desafio inclui mudanças na forma de fazer o planejamento governamental (“o que fazer”), no funcionamento do aparato governamental (“o como fazer) e na gestão dos recursos e das pessoas (“o com quem fazer”), com destaque para a avaliação do desempenho institucional e o respectivo alinhamento dos órgãos e entidades com a agenda estratégica de governo.

Dentro deste objetivo de conferir ao Estado maior eficiência e efetividade na execução de políticas públicas, Minas Gerais adotou um sistema de contratualização denominado “Acordo de Resultados” (contratos de gestão) com base na Lei nº 14.694, de 30 de julho de 2003, e dos Decretos 43.674 e 43.675, de 04 de dezembro de 2003.

O Acordo é um instrumento de pactuação de resultados mediante negociação entre dirigentes de órgãos e entidades e dos gerentes das unidades administrativas e autoridades que sobre eles tenham poder hierárquico ou de supervisão. Busca o alinhamento das instituições, a partir da pactuação de resultados e concessão de autonomia para o alcance de objetivos organizacionais, em linha com os objetivos expressos na agenda de governo e com os Projetos Estruturadores.

O Departamento de Estradas de Rodagem é responsável pela implementação e execução de vários Projetos Estruturadores do Governo do Estado, como o programa PROACESSO, o PROMG, Programa de Parceria Público Privada e a Linha Verde. Como condição para a celebração do Acordo de Resultados, o DER definiu alinhar estrategicamente, os resultados da organização de forma convergente

com os projetos do Governo, gerando um modelo de gestão de processos, estruturas, pessoas e informação que promova o alcance dos resultados definidos.

O Estado como as organizações privadas, enfrenta condições de incerteza e ambientes em mudança e intensa competição. O desenvolvimento e o aperfeiçoamento profissional através da capacitação é um dos suportes para a melhoria da gestão pública. A Diretoria de Gestão de Pessoas, tem exercido papel fundamental no preparo dos servidores do DER/MG para um bom desempenho diante das exigências da “nova administração pública”.

As pessoas são o ponto de partida e de sustentação para a ação estratégica da organização no cumprimento do Acordo de Resultados pactuado. Todo processo de aprendizagem e criação de novos conhecimentos, começa no nível individual, isto é, nas pessoas. A Diretoria de Gestão de Pessoas, através da Gerência de Treinamento e Desenvolvimento, tem como objetivo apoiar as equipes para alcançarem as metas do Acordo de Resultados. Como perspectiva de planejamento, a Gerência implementa programas de capacitação que promovam a gestão do conhecimento e da aprendizagem adquirida, após a participação dos servidores em eventos de treinamento e desenvolvimento.

O grande desafio é criar uma cultura de disseminação das práticas e conhecimentos adquiridos, através de um programa de repasse técnico dos conhecimentos, inovações e avanços tecnológicos. Desenvolver planos de ação que promovam o compartilhamento e a divulgação dos conteúdos aprendidos pelos servidores em eventos de treinamento, é produzir tecnologias que agreguem valor às práticas e às vivências do dia-a-dia da unidade administrativa à qual eles pertencem.

2 PROBLEMA

Os conhecimentos adquiridos pelos servidores do DER/MG, nos programas de treinamento e capacitação promovidos pela instituição, são aplicáveis na prática do trabalho, agregam valor à atividade laboral do servidor?

Os procedimentos tradicionais utilizados nos sistemas de avaliação estão sendo questionados quanto à possibilidade de acompanharem adequadamente e oferecerem respostas à contribuição das ações de treinamento e desenvolvimento para a organização. NOVELLI (1998, p. 25) descreve algumas razões desse questionamento. Em primeiro lugar, é freqüente o enfoque didático-pedagógico direcionado à avaliação da metodologia, conteúdos, recursos, etc., do treinamento, sem examinar a sua contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos das organizações.

Além disso, observa-se uma demasiada inversão de recursos para manutenção de estruturas rígidas de controle, com alto custo. Também é freqüente a tendência para efetuar avaliações isoladas e tópicas por cursos, em lugar de captar a contribuição do conjunto integrado dos cursos. Finalmente, os métodos tradicionais de avaliação são questionados em virtude do caráter basicamente reativo dos resultados estatístico-quantitativos. A avaliação que considera apenas o grau de satisfação dos participantes de um programa de treinamento é insuficiente para planejar estrategicamente e corrigir eventuais falhas das ações de capacitação.

A ausência de metodologias eficazes para a avaliação de treinamento representa um desafio para os profissionais de recursos humanos, tanto nas organizações privadas quanto no setor público. Grandes volumes de recursos são mobilizados para capacitar e aperfeiçoar trabalhadores, mas a avaliação do treinamento freqüente é ignorada, ou limita-se à aplicação de breves questionários para verificar as reações dos treinandos.

3 JUSTIFICATIVA

Com uma constante preocupação em atender e proporcionar segurança aos usuários do sistema rodoviário mineiro, o DER/MG buscando torna-se cada dia mais ágil e moderno, investe em programas de capacitação e desenvolvimento de seus servidores.

Mantendo programas de treinamento contínuo, a Instituição acredita que o preparo e desenvolvimento dos recursos humanos, é a melhor maneira de se otimizar os serviços prestados com qualidade aos usuários, conforme sua missão de assegurar soluções adequadas de transporte rodoviário de bens, pessoas e serviços, com ênfase no conforto e segurança do usuário, no âmbito do Estado de Minas Gerais.

Apesar de muito se falar dos benefícios da educação continuada, é muitas vezes difícil justificar sua existência sem medir seu valor e sua eficácia. De fato, os programas de treinamento agregam valor às pessoas e aos resultados da organização? Há garantias de que os recursos aplicados em capacitação retornam à Instituição? Existem estudos ou pesquisas que avaliem, estudem e comprovem a transferência do conhecimento adquirido à atividade laboral do servidor?

Para Dutra (1983), talvez inexista efetiva cobrança de resultados da área de treinamento, porque se considera que os investimentos no homem sempre geram resultados.

Porém, com a competitividade do mercado e busca pela otimização de custos, torna-se cada vez mais eminente a necessidade de fazer bons investimentos, que gerem resultados factíveis e mensuráveis.

4 OBJETIVOS

4.1 Objetivo Geral

Propor uma reflexão sobre as ações de capacitação profissional coordenadas pela Gerência de Treinamento e Desenvolvimento do DER/MG, através da definição de critérios gerais, procedimentos e instrumentos para avaliar o processo de transferência de aprendizagem e o impacto do treinamento no trabalho dos servidores.

4.2 Objetivos Específicos

- Analisar o papel da avaliação de treinamento na administração de recursos humanos;
- Contextualizar a avaliação de treinamento em relação à realidade do setor público;
- Propor um modelo de Avaliação de Reação a ser aplicado pela Gerência de Treinamento e Desenvolvimento, visando verificar a eficácia dos programas de capacitação e sua aplicabilidade no ambiente de trabalho.

5 METODOLOGIA DE PESQUISA

A fundamentação teórica do projeto de pesquisa tem por finalidade nortear o entendimento atual sobre o problema Avaliação de Treinamento, apresentando fontes de pesquisa realizadas sobre o tema.

A metodologia de pesquisa utilizada consistiu em uma pesquisa bibliográfica realizada em artigos, livros, dissertações e teses, documentos que debatem sobre o tema. As idéias foram complementadas com a observação de autores que estudaram o problema, a partir do levantamento das publicações existentes e o teor das mesmas, relacionadas ao tema do projeto.

A formulação da metodologia apresenta uma visão geral do autor Benedito Milioni, escritor, conferencista e professor universitário graduado em Sociologia e Administração de Empresas, há 38 anos gerador de tecnologia em Recursos Humanos, com 25 livros e 25 manuais técnicos publicados

Segundo Milioni (2001),

avaliar significa “submeter algo a um processo de análise normalmente determinado por parâmetros concretos ou referenciais, enquanto validar é reconhecer o valor esperado do objeto da análise efetuada, comparando a situação identificada após uma ação de modificação do comportamento público-alvo, aos fatos que levaram a realização do treinamento, a que se denomina, geralmente, de carência.”

A pesquisa consiste na apresentação da teoria de Gestão de Treinamento por Resultados, modelos de coleta de dados e de avaliação de reação dos processos de treinamento desenvolvidos pelo Professor Milioni. Um guia para a construção de instrumentos de avaliação de reação, recomendações pós-treinamento e fundamentos sobre como avaliar o treinamento, são exemplos a serem estudados e utilizados como ferramenta gerencial de avaliação dos treinamentos ministrados pela Gerência de Treinamento e Desenvolvimento do DER/MG.

6 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-CONCEITUAL

6.1 Considerações Gerais sobre Treinamento e Desenvolvimento

Para Magalhães e Borges e Andrade, a velocidade das mudanças tecnológicas, o aumento da diversidade nos locais de trabalho e a acentuada mobilidade dos trabalhadores atuais são aspectos do mundo contemporâneo que justificam os elevados investimentos em treinamento e estão presentes na literatura científica que o investiga.

De acordo com Schneider (1999), citado pelos autores, estas são algumas razões pelas quais o treinamento se tornou uma questão crucial para as organizações.

Rosenberg (2002) salienta que com base nos novos desafios de mercado, surge a necessidade de a empresa melhorar a efetividade do capital humano e investir em capacitação e desenvolvimento contínuo e pessoal. Isso está provocando um aumento de demanda por novas competências, uma vez que o conhecimento cada vez mais se transforma em um produto de rápida obsolescência, impondo a necessidade de um aprendizado constante.

A importância da avaliação de eficácia é denotada por Pantoja (2005):

“A capacitação e o desenvolvimento de profissionais para atuarem de forma integrada e competente, em um cenário mundial globalizado, no qual são permanentemente lançados novos conhecimentos e tecnologias, constitui-se em instigante desafio no campo de Treinamento e Desenvolvimento (T & D). Diante disso, a eficácia dos programas instrucionais emerge como uma das mais relevantes questões tanto para as organizações quanto para os indivíduos em suas diversas áreas de atuação profissional” (PANTOJA, 2005).

Para Borges-Andrade (2002), existe crescente demanda por avaliação nas organizações que tradicionalmente fizeram altos investimentos em treinamento, bem

como naquelas que mais recentemente descobriram os valores estratégicos do conhecimento e do esforço na contínua qualificação de seu pessoal.

O aumento da produção científica e tecnológica na área, uma recente resposta a essa demanda, indica que não é mais possível continuar simplesmente realizando investigações de treinamento e fazendo pesquisas sobre elas, ignorando-se os dilemas que são enfrentados cada vez que se elabora um instrumento de medida e se coleta e analisa dados.

6.2 Treinamento no Serviço Público

O treinamento é uma atividade fundamental para o desenvolvimento dos recursos humanos de qualquer instituição. LUCENA (1997) observa que, ao longo do século XX, o treinamento deixou em função estratégica, devendo, por isso, constituir-se em ação permanente da administração pública estadual

Os déficits de capacitação do setor público são numerosos e diversificados. A deflagração do esforço de reforma do Estado colocou-os em evidência e identificou gargalos na implementação dos programas de reestruturação do setor público que dependem, para sua superação, de investimento em capacitação de recursos humanos. As deficiências dos servidores em matéria de qualificação e atualização profissional, os impedem de responder eficiente e desafios de melhor desempenho e mais alta produtividade, prejudicando a qualidade dos serviços públicos.

GAETANI (1998) enumera uma série de requisitos e condicionantes para que os programas de capacitação ofertados possam guardar uma relação orgânica com as necessidades de modernização do Estado. Dentre estes, destacam-se:

- Instrumentalidade dos conteúdos, ou seja, a possibilidade de aplicar o conteúdo prático dos programas de capacitação à rotina de trabalho dos servidores;
- Equilíbrio entre a oferta de cursos e as necessidades constatadas nos órgãos públicos;
- Sensibilidade em relação às características peculiares do setor público;
- Explicitação clara da natureza e dos limites dos programas de capacitação;
- Impacto sobre os gastos públicos;
- Simplicidade de adoção dos programas;
- Vinculação com a ascensão profissional;
- Flexibilidade para adequação do formato ao perfil e às necessidades da clientela;
- Atualização do marco teórico e/ou ideológico dos programas de capacitação.

Ao discorrer sobre este último requisito, GAETANI (1998) ressalta que o alinhamento dos conteúdos tratados com as necessidades presentes e futuras deve estar associado à mensuração de resultados. Segundo o autor,

“programas de capacitação freqüentemente produzem resultados de difícil mensuração, além dos dados referentes aos cursos em si (p.ex. carga horária), fragilizam sua negociação. Na medida em que é possível antecipar potenciais impactos da atuação dos egressos pós-cursos e demonstrar objetivamente os resultados alcançados (melhoria da produtividade do setor, por exemplo), as probabilidades de se assegurar continuidade aos programas aumentam”.

O Governo do Estado de Minas Gerais, tendo em vista o resgate da imagem da administração pública, deu início à Campanha de Valorização do Serviço Público em maio de 1999. A campanha prioriza a realização de treinamento e cursos de reciclagem, bem como a adoção de planos de carreiras e avaliação permanente das ações públicas. Os recursos destinados às ações de educação profissional de servidores públicos são oriundos do Tesouro Estadual, do Fundo de Amparo ao Trabalhador – FAT – e de convênios nacionais e internacionais.

Em 12 de janeiro de 2006, o governo estadual instituiu uma nova política de recursos humanos, a Política de Desenvolvimento dos Servidores, criada pelo Decreto nº 44.205, com a finalidade de capacitar o servidor em temas alinhados aos objetivos e metas dos órgãos e entidades; valorizar o servidor por meio de sua capacitação permanente, aprimorando competências e habilidades; adequar o quadro de servidores aos novos perfis profissionais requeridos pelo setor público; racionalizar e tornar mais efetivos os investimentos em capacitação.

Mesmo antes da adoção da Política de Desenvolvimento dos Servidores, ações de formação, qualificação e capacitação coordenadas pela SEPLAG, em parceria com a Escola de Governo da Fundação João Pinheiro, já integravam o projeto estruturador “Choque de Gestão - Pessoas, Qualidade e Inovação na Administração Pública”, que reconhece e enfatiza a capacitação como um instrumento permanente de modernização e profissionalização da administração pública.

Estas ações foram estruturadas para promover a melhoria da qualidade dos cursos de graduação, especialização e mestrado em administração pública da Escola de Governo e criar cursos de curta duração que atendam às demandas identificadas pelas áreas de recursos humanos das entidades e capacitar os servidores para o novo modelo de gestão implementado pelo projeto Choque de Gestão.

6.3 Sistema de Treinamento

Em um contexto de busca constante de qualidade nas organizações e valorização do capital humano, cada vez mais se reconhece a importância de capacitar as pessoas, atendendo uma nova concepção que busca conciliar os interesses individuais com os interesses organizacionais (FERNANDES & SILVA, 1999).

Para LOUREIRO (2001), o treinamento é a atividade responsável que se dedica à transmissão de conhecimentos objetivando suprir deficiências, estimular e desenvolver habilidades/potencialidades visando a um crescimento tanto no aspecto profissional/cultural do indivíduo como da empresa, no que tange à obtenção e manutenção de uma mão-de-obra mais qualificada e preparada para assimilar e superar desafios.

CHIAVENATO (1985) conceitua treinamento como “o ato intencional de fornecer os meios para possibilitar a aprendizagem”. O autor observa que a aprendizagem é uma mudança no comportamento e ocorre no dia-a-dia e em todos os indivíduos.

“A aprendizagem é um fenômeno que surge dentro do indivíduo como resultado dos esforços desse mesmo indivíduo. O treinamento deve simplesmente tentar orientar essas experiências de aprendizagem num sentido positivo e benéfico, suplementá-las e reforçá-las com atividade planejada, a fim de que os indivíduos em todos os níveis da empresa possam desenvolver mais rapidamente seus conhecimentos e aquelas atitudes e habilidades que beneficiarão a eles mesmos e à sua empresa” (CHIAVENATO, 1985).

MINICUCCI (1992) conceitua treinamento como o “processo educacional de curto prazo de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos”. No sentido usado em administração, treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades. Qualquer

tarefa envolve necessariamente estes três aspectos. Treinamento significa o preparo da pessoa para o cargo, enquanto o objetivo da educação é o de preparar a pessoa para o ambiente dentro ou fora do seu trabalho.

Educação é toda influência que o ser humano recebe do ambiente social, durante toda a sua existência, com a finalidade de adaptar-se às normas e valores sociais vigentes e aceitos. A educação pode ser institucionalizada ou não. Entre os diversos tipos de educação (social, religiosa, cultural, política, moral, profissional, etc.), o que interessa para o administrador de recursos humanos é a educação profissional, que visa ao preparo para o trabalho. A educação profissional abrange três etapas:

- 1) formação profissional → prepara para a profissão
- 2) aperfeiçoamento → prepara para a carreira dentro de uma profissão
- 3) treinamento → prepara para o cargo ou função

De acordo com LUCENA (1997), as ações de treinamento de servidores públicos têm os seguintes objetivos:

- Criar e desenvolver, no servidor, hábitos, valores e comportamentos adequados ao exercício de sua função;
- Divulgar políticas, programas e metas organizacionais de modo a alcançar todos os níveis hierárquicos;
- Capacitar o servidor para o desempenho de suas atribuições específicas de modo a obter os resultados desejados pela Administração;
- Desenvolver o potencial de servidor, criando condições propícias para o seu constante aperfeiçoamento;
- Integrar os objetivos de cada servidor às finalidades da Administração Pública como um todo.

WERTHER (1983) enumera diversos benefícios que o treinamento pode trazer para a organização, para o indivíduo e para as relações humanas.

A) Benefícios para a organização:

- Ajuda as pessoas a se identificarem com as metas organizacionais;
- Auxilia no aumento da produtividade e da qualidade do trabalho;
- Propicia a racionalização de tarefas e, conseqüentemente, a redução de custos para a organização;
- Ajuda a criar uma melhor imagem da instituição;

B) Benefícios para o indivíduo:

- Aumenta a satisfação com o cargo e o reconhecimento;
- Ajuda o indivíduo a tomar melhores decisões na solução efetiva de problemas;
- Proporciona informação para melhorar aptidões de comunicação, liderança;
- Estimula o crescimento pessoal do indivíduo através da aprendizagem;
- Ajuda a eliminar o temor no empreendimento de novas tarefas;

C) Benefícios para as relações humanas:

- Forma coesão em grupos;
- Melhora as aptidões interpessoais;
- Proporciona o desenvolvimento de um clima organizacional mais propício para a aprendizagem, o crescimento e a coordenação;

CHIAVENATO (1985) ressalta o caráter cíclico do treinamento. O processo de treinamento envolve quatro etapas:

- 1) Levantamento de necessidades de treinamento (diagnóstico);
- 2) Programação do treinamento para atender às necessidades (planejamento);
- 3) Implementação e execução;

4) Avaliação dos resultados.

Considerando essas quatro etapas como um processo cíclico, a verificação de resultados insatisfatórios ao final da quarta etapa conduz a um novo diagnóstico – ou seja, retorna-se à primeira etapa. Caso os resultados sejam satisfatórios, dá-se continuidade à implementação e execução do treinamento.

6.4 Tratamento da Questão segundo Benedito Milioni

Quando publicou em 1979, conjuntamente com F. Toledo, o Dicionário de Administração de Recursos Humanos pela Editora Expressão e Cultura (Rio de Janeiro), o autor descreve terem passado por uma experiência interessante: definir o conceito de treinamento e suas abordagens.

Analisada cada proposição e procurando identificar sua universalidade, na verdade sua preocupação era obter uma definição que pudesse registrar como referência mais ampla e conclusiva o conceito de treinamento.

Encontrando certa dificuldade para isolar algumas definições do conteúdo ideológico da doutrina que as inspiraram, a ótica da psicologia comportamentalista influenciou um conceito que se propunha universal.

Como a idéia inicial era de buscar a simplicidade, garantindo objetividade e clareza de pensamento, o autor percebeu que o “mapa da mina” estava em:

situar a definição a partir dos objetivos finais.

Como o que se espera de um programa de treinamento é a modificação do comportamento do treinando, assinalou-se na citada obra que:

“No âmbito de uma organização, o treinamento pode ser descrito com atividade que busca”: 1) ambientar novos empregados; 2) instruir o pessoal nos conhecimentos específicos de um trabalho, assim como desenvolver comportamentos necessários para o seu bom desempenho; 3) providenciar condições propícias para o auto desenvolvimento contínuo de pessoal.

“Dentro de uma concepção moderna, o treinamento é uma atividade que busca, sempre, afetar o comportamento do treinando. Essas mudanças comportamentais se processam, geralmente, nos níveis de correção de comportamentos inadequados e criação ou aperfeiçoamento de comportamentos adequados.”

Embora, tanto naquela época como agora, não se reclamava o domínio da verdade absoluta, o autor concluiu pela adequação do conceito, porque resultava de relações de conhecimento e experimentações práticas.

Ao compilar as versões dos muitos autores da área, especialmente aqueles que refletem a realidade brasileira, o autor ressalta que o leitor na certa será surpreendido pela riqueza de interpretações, porém, ao compará-las e examiná-las criticamente, obterá relações e pontos comuns, aos quais poderá resumir o pensamento geral.

Estes pontos são:

- Treinamento é TÉCNICA
- Treinamento AFETA COMPORTAMENTOS
- Treinamento visa DESENVOLVIMENTO

A partir daí, não será tarefa das mais difíceis compor um conceito simplificado.

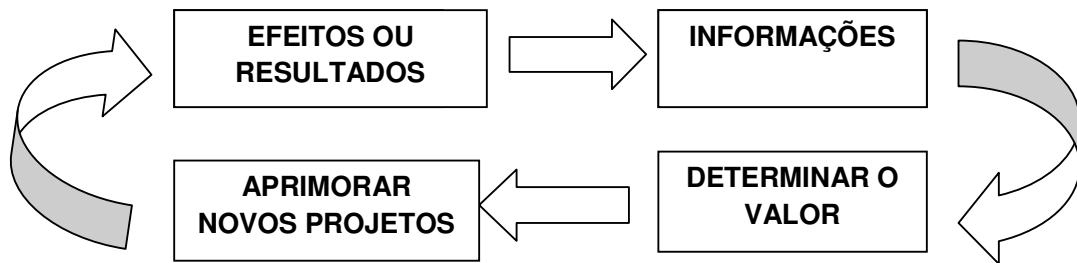
Apurando-se a síntese do conceito, visando mais informações em si que um exercício literário, concluiu-se que:

- **Treinamento é mudança de comportamento.**

6.5 Avaliação de Resultados dos Programas de Treinamento

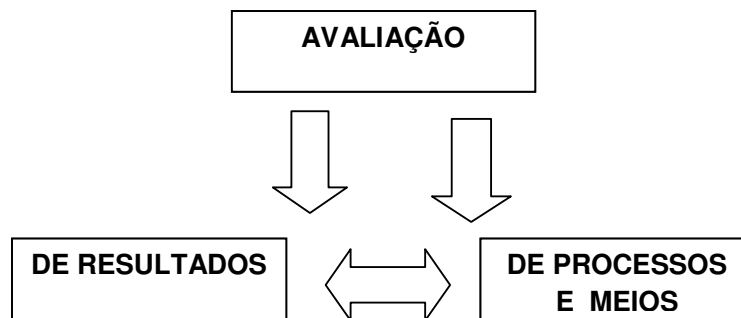
Para Hambim (1978)

“A avaliação do treinamento é qualquer tentativa no sentido de obter informações (realimentação) sobre os efeitos de um programa de treinamento e para determinar o valor do treinamento à luz dessas informações”.



“... a avaliação do treinamento possui dois aspectos básicos. Em primeiro lugar, comprovar se o treinamento tem ou não como resultado um comportamento que contribua para a consecução dos objetivos da organização. Em segundo lugar, comparar os vários meios possíveis ou técnicas de formação para determinar se alguns deles, ou alguma combinação é mais apta para a obtenção dos resultados desejados.”

“Avaliação significa atribuir um valor a uma dimensão mensurável do comportamento em relação a um padrão de natureza social ou científica”. (Bradfield e Moredock, 1963).

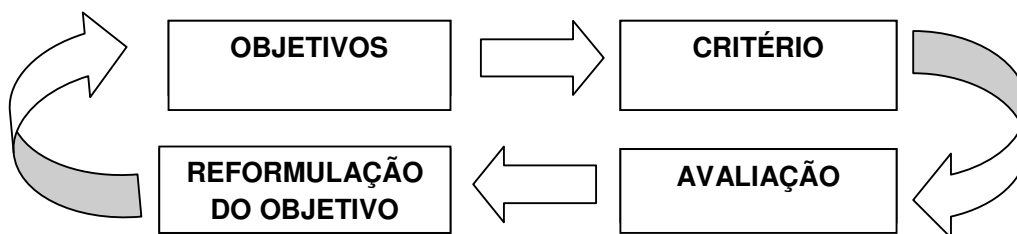


Segundo Milioni (2001), avaliar significa “*submeter algo a um processo de análise normalmente determinado por parâmetros concretos ou referenciais,*

enquanto validar é reconhecer o valor esperado do objeto da análise efetuada, comparando a situação identificada após uma ação de modificação do comportamento público-alvo, aos fatos que levaram a realização do treinamento, a que se denomina, geralmente, de carência.”

Bastos (1994) coloca que a fase de avaliação, que já deve ter sido prevista e estruturada na base de planejamento, constitui o último passo de processo de treinamento. É o momento em que se verifica se os objetivos finais foram atingidos (os objetivos parciais devem ter sido avaliados passo a passo) a quais ações a serem implementadas a seguir. Ao se fazer necessário definir e estabelecer, claramente, o processo, a forma, as técnicas e os instrumentos de avaliação que vão ser empregados.

É interessante observar que a avaliação se efetiva em função dos objetivos e determina, sempre que necessário, a reformulação desses mesmos objetivos, o que confirma a teoria de que a avaliação se dá através de um ciclo de aperfeiçoamento onde a sua base determinante (os objetivos) deve ser flexível e incorporar alterações recomendadas pela própria avaliação.



Em T&D, avaliação é um momento de muita importância para o instrutor e para o coordenador do projeto, assim como o é para o participante. Para o instrutor, este é o meio de diagnosticar a realidade dos seus alunos. Da mesma forma, a avaliação é importante para o aluno, porque através dela ele pode conhecer a sua atuação. Para o coordenador do projeto, é uma fonte para avaliar o desempenho dos instrutores e dos participantes, assim como para aprimorar o seu próprio trabalho.

Em que pese muitas pessoas usarem indistintamente estas duas expressões, as mesmas têm significados e aplicabilidades diferentes. Segundo Milioni (2001),

“validar é reconhecer o valor esperado do objeto da análise efetuada, comparando a situação identificada após uma ação de modificação do comportamento do público-alvo, aos fatos que levaram à realização do treinamento a que denomina, geralmente de carência.”

Enquanto a avaliação significa a emissão de um juízo de valor a respeito dos resultados de um controle ou comparação com um padrão definido, a validação significa a confirmação de que um resultado, modelo ou padrão de desempenho efetivamente ocorreu na prática, tornando-o como o modelo mais adequado ou como um referencial definitivo.

A validação pode se dar após um processo de avaliação, através do qual se reconheça que o objeto, a situação ou o atributo avaliado demonstra possuir o valor ou as características dele esperados. Assim, fala-se em testes validados, funcionamento validado, significando que os mesmos foram bem sucedidos nos testes pelos quais passaram e, por isso, recebem o reconhecimento de quem de direito.

Para avaliarmos os resultados de um evento de treinamento, precisamos saber:

- ***Das necessidades claramente identificadas*** (O que significa que necessitamos diagnosticar com precisão as necessidades)
- ***Dos indicadores de situação de necessidades***
- ***De um programa focado nas necessidades***
- ***De objetivos centrados nos indicadores das necessidades***
- ***De comprometimento dos treinandos na aplicação***
- ***De envolvimento dos superiores hierárquicos***
- ***De um sistema de medida dos efeitos da aplicação***
- ***De um critério para análise dos efeitos da aplicação***
- ***De um processo para validar os efeitos da aplicação***

É algo complexo a implementação de um processo de avaliação em T&D. É uma tarefa que demanda planejamento bem estruturado e uma forte integração entre as partes envolvidas. A qualidade do planejamento e do plano de avaliação dependerão de algumas condições essenciais, que não podem ser esquecidas, a saber:

- Os avaliadores serem dotados das competências técnicas, relacional e grupal para desenvolverem o processo de avaliação;
- As necessidades terem sido claramente definidas;
- Os objetivos terem sido estabelecidos, preferencialmente com indicadores de desempenho;
- Os participantes do projeto estarem motivados e comprometidos com a absorção e a transferência das competências para suas realidades de trabalho;
- Os superiores hierárquicos dos participantes estarem conscientizados de que são parte integrante do processo de desenvolvimento dos seus colaboradores; e
- Existência de recursos para o desenvolvimento completo do ciclo de avaliação, inclusive, da avaliação pós-projeto.

Na maioria das vezes, as organizações se limitam a efetuar avaliações tão logo concluem os projetos de T&D, nada mais fazendo posteriormente, o que é LAMENTÁVEL. Essas avaliações imediatas são, contudo, insuficientes para fornecer um quadro completo sobre a repercussão dos projetos no desempenho das atividades profissionais dos treinados. Outras avaliações, em outros momentos, se fazem necessárias para acompanhar o processo de capacitação dos empregados. De maneira geral a avaliação apresenta a seguinte seqüência de aplicação:

1ª Fase – REAÇÃO DOS PARTICIPANTES – Como os treinandos, os seus superiores e demais interessados perceberam o desenvolvimento de projeto do qual participaram ou estão participando, assim como quais as suas impressões gerais

sobre o programa, sua metodologia, os instrutores e os serviços oferecidos pelo órgão de T & D;

2ª Fase – APRENDIZAGEM – Intensidade de aquisição das novas competências, segundo os objetivos do projeto;

3ª Fase – PROCESSO DESENVOLVIDO – Formas de condução do projeto, em termos de metodologias, aplicação dos recursos, dinâmica dos processos parciais e total, assim como motivação dos participantes;

4ª Fase – TRANSFERÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS – Aplicação na realidade de trabalho das novas competências incorporadas, obstáculos para estas aplicações, motivação dos egressos dos projetos para as aplicações citadas e suporte organizacional para que as mesmas se efetivem;

5ª Fase – RESULTADOS OBTIDOS – Mudanças efetivamente obtidas como fruto do projeto desenvolvido, retorno do investimento feito, repercussões junto aos produtos, serviços, processos e junto aos clientes.

Um plano de avaliação deve ser uma previsão de todos os alvos ou dimensões da avaliação, do que vai ser avaliado, dos indicadores de desempenho, das fontes de dados de informações e dos métodos e instrumentos da avaliação. Subsidiariamente deve descrever as ações a serem desenvolvidas e as fases de sua realização, porquanto cada fase permite a realização de um tipo de avaliação diferente.

6.6 Guia para a Construção de Instrumentos de Avaliação de Reação

Este Guia visa subsidiar o Gestor de T&D no que se refere à construção de um instrumento para ser utilizado como Avaliação de Reação, aplicável por ocasião do encerramento de um evento de treinamento. O Guia visa, levar o Gestor de T&D a não repetir alguns erros históricos na construção e aplicação deste importante recurso de administração das atividades de treinamento.

O Guia está apresentado em blocos de ordem seqüencial, para que a construção siga uma trilha que facilite o trabalho e permita a cobertura ampla das exigências técnicas do instrumento em foco.

Passo 1: Decidir qual é a finalidade real da Avaliação de Reação:

- “cumprir tabela”;
- fazer apenas uma rápida análise das opiniões ou levar a que seja um recurso de peso e importância reais em todo o processo.

Passo 2: Partindo do pressuposto de que não existe instrumento universal, focar o evento de treinamento que se objetiva avaliar nos objetivos:

- são, apenas, de informação?
- são voltados para respostas no plano conceitual, afetivo ou mecânico?
- estiveram claros para os treinandos desde o início dos trabalhos?

Esta questão é importante, para que se decida a extensão e profundidade do instrumento de avaliação de reação.

Passo 3: Organizar os tópicos que se pretende cobrir com a avaliação de reação, de modo que cada um permita a avaliação no seu contexto e não se corra o risco de que um se confunda com o outro.

Passo 4: Construir cada tópico, elaborando-o sempre com os verbos no passado, para que fique claro para o avaliador de que se trata de avaliar uma ação passada e não para projetar ações desejadas.

Incorporar a cada tópico da avaliação uma escala ímpar (notas 1 a 3 ou 1 a 5, por exemplo). Pode-se utilizar a escala tradicional de 1 a 10, porém sua extensão leva a que o avaliador, já cansado por causa do treinamento, disperse mais que o mínimo aceitável a emissão de sua crítica. Por outro lado, a nota 10 tem um conteúdo um tanto místico, algo parecido com impossibilidades, perfeições inalcançáveis.

Passo 5: Em cada tópico proposto no instrumento, incorporar a solicitação da justificativa das respostas extremas, pelo menos.

Respostas extremas são aquelas situadas nos pontos mais baixo e mais alto da escala de cada tópico. Se há um grande desagrado ou uma opinião revelando 100% de satisfação, é importante para o Gestor de T&D saber os seus porquês.

Passo 6: Deixar espaço em branco para resposta dissertativa, porém sempre nomeado com uma pergunta como, por exemplo: *Cite três pontos altos do treinamento recebido ou Cite três pontos que se mostraram como passíveis de muita melhoria.*

Nunca deixar que o treinando se lembre de incluir alguma resposta dissertativa; o instrumento deve conter este tipo de obtenção de informações.

Passo 7: Deixar espaço para identificação do treinando, caso isso seja exigido pela política da sua empresa e para que o treinando opte por identificar-se ou não (é sempre uma escolha pessoal).

Alguns cuidados muito importantes:

- Siga a política da objetividade nos instrumentos de Avaliação de Reação. Muito extensos, “assustam” o treinando, que, com certeza, estará “ saturado” de material, papel e informação no final do curso. Uma folha apenas é suficiente.

- Se tiver mais que um facilitador no treinamento, reservar um campo para avaliação de cada um SEPARADO do outro, para que o treinando não se confunda e acabe por cometer excessos de elogios ou injustiças com um ou outro facilitador. Esta separação, preferencialmente, deve ser feita por molduras com traço forte.

- Não incluir no instrumento espaço para avaliar sala de reunião, cadeiras, temperatura, iluminação, refeições, intervalos para café. Isto porque há uma forte tendência para que a opinião do treinando a respeito destes tópicos venha a contaminar a avaliação técnica que se espera de um treinamento.

6.7 Avaliação de Reação – Modelo Amplo

CURSO	FACILITADOR	DATA

Prezado (a) Participante:

Ao programar um curso ou seminário, a Gerência de Treinamento e Desenvolvimento tem em vista contribuir da melhor forma para a formação dos servidores do DER/MG e corresponder ao atendimento de suas expectativas.

Para sabermos se o curso que você acaba de fazer atendeu plenamente aos objetivos a que se propôs, ou se precisa ser reformulado ou aperfeiçoado em alguns pontos, precisamos colher suas opiniões a respeito do mesmo.

Ficaremos agradecidos pela sua valiosa colaboração.

01.	Já conhecia o assunto abordado? () vagamente () algum conhecimento () bons conhecimentos () amplos conhecimentos
02.	O curso realizado: () não me proporcionou conhecimentos além dos já possuídos () proporcionou-me novos conhecimentos sobre o assunto
03.	Durante o curso tive a oportunidade de reformular conceitos e pontos de vista que tinha a respeito do assunto. () tive () não tive
04.	No meu entender: () muito pouco do que se falou tem aplicação prática na minha vida profissional () grande parte do que se falou tem aplicação prática na minha vida profissional
05.	() Alguns pontos do curso levaram-me a uma reflexão sobre a conveniência de introduzir modificações: () Vários pontos do curso levaram-me a uma reflexão sobre a conveniência de introduzir modificações: () no meu comportamento () nos processos de trabalho que venho adotando () nos planos que estabeleci
06.	Estas são as principais áreas de minha vida profissional em que vou fazer uma revisão: 6.1. 6.2. 6.3.

07.	O curso: <input type="checkbox"/> trouxe-me orientação segura para a aplicação de novas técnicas (processos) no campo de minha atividade <input type="checkbox"/> trouxe-me a certeza de que estou utilizando as técnicas (processos) mais adequados no campo de minha atividade profissional
08.	Estes foram os principais pontos abordados, que me induziram a esta atitude: 8.1. 8.2. 8.3.
09.	Tive oportunidades para participar dos assuntos tratados, através dos debates em grupo. <input type="checkbox"/> poucas <input type="checkbox"/> várias <input type="checkbox"/> algumas <input type="checkbox"/> nenhuma
10.	O curso ofereceu aos participantes: <input type="checkbox"/> pouquíssimas oportunidades de trocaram experiências e conhecimentos entre si <input type="checkbox"/> poucas oportunidades de trocaram experiências e conhecimentos entre si <input type="checkbox"/> algumas oportunidades de trocaram experiências e conhecimentos entre si <input type="checkbox"/> inúmeras oportunidades de trocaram experiências e conhecimentos entre si
11.	Achei que o grupo foi: <input type="checkbox"/> homogêneo <input type="checkbox"/> heterogêneo
12.	O(S) expositor(ES), à vista dessa circunstância: <input type="checkbox"/> manteve/mantiveram suas explicações em nível compatível com o demonstrado pelo grupo <input type="checkbox"/> não pôde/puderam dar um nível desejado às suas explicações, tendo sido, várias vezes levado(s) a fazer(em) um nivelamento por baixo.
13.	Considero, de um modo geral, que os métodos e técnicas usados no treinamento pelo(S) expositor(ES) foram: <input type="checkbox"/> pouco adequados <input type="checkbox"/> adequados
14.	O material didático utilizado foi: <input type="checkbox"/> suficiente <input type="checkbox"/> insuficiente
15.	A qualidade (conteúdo) do material didático distribuído foi: <input type="checkbox"/> deficiente <input type="checkbox"/> boa <input type="checkbox"/> razoável <input type="checkbox"/> muito boa
16.	Estes foram os temas (tópicos/assuntos) que maior interesse me despertou: 16.1. 16.2. 16.3.

17.	Estes foram (se for o caso) os expositores que mais se distinguiram, tanto pela facilidade de comunicação e capacidade de despertar o interesse, como pela extensão e domínio dos conhecimentos que possuem: 17.1. 17.2. 17.3.
18.	O expositor não se saiu muito bem na abordagem do(s) seguinte(s) tema(s): 18.1. 18.2. 18.3.
19.	Por outro lado, despertou grande interesse no grupo, quando abordou o(s) seguinte(s) assunto(s): 19.1. 19.2. 19.3.
20.	Seus conhecimentos teóricos: <input type="checkbox"/> suplantaram <input type="checkbox"/> equiparavam-se <input type="checkbox"/> estão aquém da experiência (vivência/prática) revelada
21.	Tem uma didática <input type="checkbox"/> razoável <input type="checkbox"/> muito boa <input type="checkbox"/> boa <input type="checkbox"/> excelente
22.	Sentiu-se <input type="checkbox"/> algumas vezes em dificuldades para responder às perguntas que lhe foram formuladas. <input type="checkbox"/> poucas vezes em dificuldades para responder às perguntas que lhe foram formuladas. <input type="checkbox"/> muitas vezes em dificuldades para responder às perguntas que lhe foram formuladas. Respondeu <input type="checkbox"/> satisfatoriamente à todas as perguntas que lhe foram feitas <input type="checkbox"/> plenamente à todas as perguntas que lhe foram feitas.
23.	<input type="checkbox"/> Foi sempre muito claro em suas explicações <input type="checkbox"/> Nem sempre foi muito claro em suas explicações
24.	Conseguiu <input type="checkbox"/> durante todo o tempo prender a atenção dos participantes <input type="checkbox"/> durante parte do tempo prender a atenção dos participantes <input type="checkbox"/> não conseguiu prender a atenção dos participantes
25.	<input type="checkbox"/> Nem sempre soube estabelecer paralelos (confrontos) entre a teoria que defendia e a realidade prática das questões a que se referia <input type="checkbox"/> Algumas vezes soube estabelecer paralelos (confrontos) entre a teoria que defendia e a realidade prática das questões a que se referia <input type="checkbox"/> Todas as vezes soube estabelecer paralelos (confrontos) entre a teoria que defendia e a realidade prática das questões a que se referia

26.	Saiu-se <input type="checkbox"/> sofrivelmente na teoria e na prática <input type="checkbox"/> satisfatoriamente na teoria e na prática <input type="checkbox"/> bem na teoria e na prática <input type="checkbox"/> muito bem na teoria e na prática
27.	<input type="checkbox"/> Poucas vezes teve a oportunidade de justificar os princípios que ensinava, com os processos que se adotam na empresa <input type="checkbox"/> Algumas vezes teve a oportunidade de justificar os princípios que ensinava, com os processos que se adotam na empresa <input type="checkbox"/> Frequentemente teve a oportunidade de justificar os princípios que ensinava, com os processos que se adotam na empresa
28.	O número de horas diárias do curso foi <input type="checkbox"/> insuficiente <input type="checkbox"/> razoável <input type="checkbox"/> excessivo
29.	Os testes, provas, exercícios práticos e/ou questionários a que me submeti durante o curso foram: <input type="checkbox"/> adequados <input type="checkbox"/> inadequados
30.	No meu entender, este curso deve ser estendido: <input type="checkbox"/> aos diretores/superintendentes <input type="checkbox"/> aos demais supervisores <input type="checkbox"/> à todos os empregados da administração da empresa
31.	Classifico, de um modo geral, o curso realizado como: <input type="checkbox"/> sofrível <input type="checkbox"/> regular <input type="checkbox"/> bom <input type="checkbox"/> muito bom <input type="checkbox"/> excelente
32.	Utilize o espaço abaixo para apresentar, livremente, sugestões ou críticas que julgar necessárias, a respeito do curso concluído:
<p>NOME:</p> <p>CARGO:</p> <p>SETOR/DEPTO:</p> <p>-----</p> <p>ASSINATURA DO PARTICIPANTE</p>	

6.8 Gestão de Treinamento por Resultados

Em seu livro "Evaluating Training Programs", Kirkpatrick² procura definir passos para avaliar os treinamentos. Foca especificamente a ação treinadora e define "os quatro níveis": reação, aprendizagem, comportamento e resultados.

A reação se mede sobre como as pessoas "sentiram" o treinamento - satisfação com o processo. A aprendizagem é definida pela extensão pela qual os participantes mudaram de atitude, aumentaram seus conhecimentos e habilidades, pelo fato de participarem do programa. Comportamento é definido pela extensão pela qual houve mudança no comportamento, acontecido pelo fato de se ter participado no treinamento. Esta mudança no comportamento é um dos pontos críticos.

Kirkpatrick destaca que para haver mudança no comportamento, quatro condições são necessárias: a pessoa precisa desejar a mudança, precisa saber o quê e como fazer algo, precisa trabalhar no ambiente e clima corretos, e precisa ser "recompensada" pela mudança. Independentemente de certa visão behaviorista do processo, destaco a terceira condição - "trabalhar no ambiente e clima corretos" como uma das condições importantes para a mudança. Manter ambiente e clima de trabalho adequados são responsabilidades gerenciais. Se o clima é negativo, ou se o treinando não tem um contexto adequado para aplicar o que foi "aprender" com o treinamento, então temos um outro problema, o da eficiência gerencial.

O quarto critério de avaliação, resultados, é definido como as conseqüências finais resultantes do programa, tais como aumento na produção, diminuição dos acidentes, queda nos custos, e mesmo aumento em vendas. Considero esta é uma visão bastante pretensiosa do poder do treinamento.

Como podemos associar aumento de vendas a um programa de treinamento? De um lado, Kirkpatrick fala sobre o que acontece dentro dos limites da ação de treinamento (curso ou aula). Por outro lado, aumentar as vendas está além do controle dos participantes. Eles não têm controle sobre todas as variáveis que afetam o aumento das vendas. Desde as mais intangíveis como concorrência, clima,

mudança de estratégia do concorrente, mudança de produto do concorrente, até as mais próximas, como ter ou não certos recursos financeiros imediatamente disponíveis para uma promoção, uma ação contingencial - os recursos necessários dependem de uma decisão gerencial de outro nível.

Desta forma, Kirkpatrick comete um erro conceitual ao depositar no treinamento tal responsabilidade pelos seguintes motivos:

1. O treinamento tem seu maior poder em gerar conhecimentos e comportamentos, tem até o poder de motivar (dar novos contextos para a aplicação do que se aprendeu). Contudo, isto acontece dentro de limites (quatro paredes, por exemplo).
2. Para que as mudanças aconteçam com maior eficiência, tanto os objetivos como os recursos para a mudança devem estar sob o controle do treinando.
3. A gerência é a maior interessada no desenvolvimento dos conhecimentos e habilidades dos seus liderados e estes conhecimentos e habilidades devem ser vistos como novos recursos que se está disponibilizando para a gestão e solução de problemas. Assim, é responsabilidade da gerência garantir contextos e condições para que os novos comportamentos sejam utilizados como recursos. Treinamento é investimento, podendo ser bem ou mal utilizado.

Transcendendo este modelo de Kirkpatrick, Benedito Milioni encara o treinamento como um recurso gerencial e, como tal, deve ser visto como uma ação exclusivamente voltada para desenvolver novos recursos. A responsabilidade da gestão e validação do novo recurso são da gerência, de uma maneira compartilhada, dentro do espírito cliente-fornecedor interno.

Milioni descreve algumas fases para uma correta avaliação das ações de treinamento.

6.8.1 - Avaliação da Situação Atual - Avaliação Diagnóstica

Objetivo: compreender o problema, suas evidências comportamentais e suas causas (falta de conhecimento, falta de habilidade, etc.). Esta fase deve ter uma mensuração de modo que os envolvidos saibam o "tamanho" do problema e suas implicações. Apenas a percepção de que algo não está bem pode ser insuficiente.

6.8.2 - Desenho da Intervenção

Tendo-se definido que a solução pode ser desenvolvida por um treinamento, desenha-se uma intervenção, dentro dos princípios andragógicos de ensino. Estes princípios requerem o envolvimento dos participantes no problema, a discussão de problemas reais, a produção de estratégias de aplicação por parte dos participantes, técnicas participativas de treinamento, reflexão profunda sobre as causas dos problemas e sobre as condições que o fazem perdurar, etc. O desenho do treinamento deve ser validado com a gerência e participantes se possível.

Um ponto importante nesta fase é a definição de objetivos do treinamento. Parte da frustração com relação a não se perceber resultados de treinamento é que o treinador acaba aceitando definições de objetivos (e conseqüentemente de responsabilidades do treinamento) por metas inalcançáveis.

6.8.3 - Condução da Intervenção

Esta fase deve ser caracterizada pelo que chamamos de avaliação de processo de aprendizagem. Dentro de um espírito investigativo de causas e solução de problemas, o instrutor (como queiram chamar), deve cuidar tanto da aprendizagem como do processo que gera a aprendizagem, usando os critérios andragógicos como referência.

6.8.4 - Avaliação de Reação, Aprendizagem e Comportamento

Aqui entram os critérios de Kirkpatrick:

- Reação se mede sobre como as pessoas "sentiram" o treinamento - satisfação com o processo;
- Aprendizagem é definida pela extensão pela qual os participantes mudaram de atitude, aumentaram seus conhecimentos e habilidades, pelo fato de participarem do programa;
- Comportamento é definido pela extensão pela qual houve mudança no comportamento, acontecido pelo fato de se ter participado no treinamento;

6.8.5 - Avaliação de Resultados

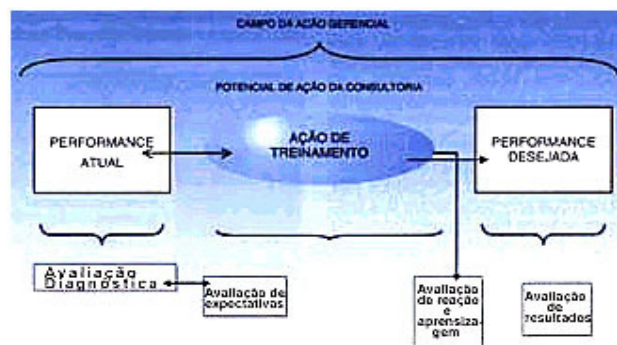
A avaliação de resultados deveria ser um hábito gerencial, por ser ele o maior interessado pelo alcance dos resultados esperados. Para isto, as avaliações da nova situação devem ser realizadas para se comparar com a situação inicial. E um novo ciclo se inicia, podendo gerar novas demandas de treinamento ou outras ações. Estas avaliações podem e devem ter uma participação ativa do profissional de RH, junto ao seu cliente, procurando participar do entendimento do porque os resultados apareceram total ou parcialmente. E deve ser interesse do grupo compreender os limitadores e tentar controlá-los.

6.9 Os Resultados de Treinamento são Mensuráveis?

Talvez esta seja uma discussão sem um fim muito claro. Em última análise, podemos medir aquilo que acontece "dentro do ambiente direto de treinamento" (sala de aula, por exemplo), ou dentro "da cabeça do treinando", isto é, os conhecimentos adquiridos, as habilidades demonstradas, um entendimento mais amplo de algum conceito ou contexto. Mas estes produtos serão alocados em contextos muito mais abrangentes do que o dos treinamentos. As variáveis que operam neste contexto mais abrangente não estão sob o controle do treinamento.

Parte da dificuldade de se medir resultados, sem dúvida, vem de se aceitar objetivos acima do que um treinamento é capaz de produzir. Se trabalharmos com objetivos cujos resultados estejam sob controle do treinando, e cujos recursos que permitem a utilização dos novos conhecimentos estejam disponíveis, então podemos medir resultados. Os recursos não são somente dinheiro ou equipamentos, mas também o estilo de liderança, o espírito de equipe, os valores que irão apreender os novos conhecimentos e tentar transformá-los em resultados.

Concluo dizendo que quem deve medir resultado de treinamento é a gerência, afinal é ela quem tem uma necessidade, uma performance para ser melhorada, os recursos, as metas de produção e de vendas. O treinamento, visto como uma "ferramenta" gerencial, deve ser tratado dentro da filosofia custo - benefício e como tal ser avaliado. É de interesse do RH e da gerência, que essa ferramenta seja utilizada com a máxima eficiência, sendo assim a avaliação interesse de ambos.



6.10 Ações pós Treinamento - Recomendações

- Assim que os seus colaboradores retornarem do treinamento, é importante reunir-se com eles e lhes pedir um “*briefing*” dos trabalhos, seus conteúdos, materiais e, em especial, do que aprenderam e que pode ser aplicado na prática.
- Pedir-lhes e agenda prazos para a produção de um plano de trabalho para aplicação do aprendido no âmbito de cada um (eles já receberam orientação no treinamento nesse sentido).
- Negociar com eles as facilidades, atividades, recursos, prazos, responsabilidades e critérios para acompanhamento da execução do plano de trabalho.
- Estimular a que implementem o plano de trabalho, destacando o potencial de impacto positivo da melhoria das operações da Unidade sob a sua gestão e, o quanto este plano pode agregar valor à Empresa.
- Acompanhar a execução das atividades, fornecendo “*feedback*” e constante apoio nas dificuldades que poderão surgir.

Importante: no plano de trabalho, deverá ser incluído um critério para aferição e avaliação dos efeitos da sua aplicação, para que, mais tarde, ser possível finalizar o relatório de avaliação dos resultados do evento de treinamento em si. Deve-se articular os meios, formas e prazos para compartilhar com a equipe estes resultados e os caminhos para compô-los como um relatório final.

6.11 Doze Fundamentos sobre como Avaliar o Treinamento

6.11.1 A Avaliação Deve Começar antes de Você Treinar – depois É Tarde Demais:

(a) para conseguir um envolvimento com o que avaliar (objetivos do curso) e como proceder a avaliação após as ações de treinamento.

(b) para decidir, com segurança e de posse de dados como avaliar o benefício que se pretende obter e documentar seu impacto (aprimoramentos de pré-avaliação e pós-avaliação).

(c) é vital que se faça algo de concreto para identificar reforços e restrições no local de trabalho que ajudarão ou impedirão os treinados de aplicar o que aprenderam.

(d) é imperativo que você comece a desenvolver um sistema de manutenção que apoiará e reforçará o comportamento desejado no trabalho.

6.11.2. Você Deve Avaliar Três Coisas antes de Treinar

Primeiro, avalie a conduta de entrada dos treinandos (CE). Pergunte-se: quais conhecimentos, atitudes, e habilidades eles trazem sobre as quais você pode trabalhar? Depois, avalie as necessidades e expectativas da organização e, então, estabeleça a conduta de término (CT) que você espera dos treinandos após o treinamento. Finalmente, avalie o local de trabalho no qual os treinandos devem atuar para ver quais fatores auxiliarão ou extinguirão a conduta desejada, para que você possa maximizar os reforços e minimizar as restrições.

6.11.3. A Avaliação Deve Ser uma Parte Integral do Processo Instrucional

Diferentemente das escolas clássicas, nas quais as avaliações são feitas principalmente através de testes, as sessões de treinamento devem fornecer máximas oportunidades para um aprendizado prático e com freqüentes respostas dos treinandos. Isso dá ao profissional de educação empresarial e ao treinando igualmente o “*feedback*” freqüente que ambos necessitam para assegurar que os objetivos de aprendizagem estão sendo alcançados. Instruindo mais por dedução, utilizando exercícios com um pequeno grupo, e estando centrado no aprendiz, o instrutor não precisa de muitos testes formais para avaliar o progresso. Isso pode ser feito informalmente em cada sessão de treinamento. Tal projeto de curso é mais eficiente (melhor uso do tempo do grupo), mais prazeroso (poucas pessoas gostam de testes, inclusive os instrutores), e mais efetivos (produz altos níveis de desempenho).

6.11.4 Uma Avaliação Formal Deve Ser Feita por Alguém Além do Instrutor

As ferramentas e técnicas de avaliação devem ser desenvolvidas por profissionais, e o processo de avaliação deve ser supervisionado por pessoas imparciais – um comitê de aconselhamento de treinamento de gerentes de linha ou um consultor de fora. As informações coletadas pelo treinando e seu gerente são mais freqüentemente aceitas do que as informações da avaliação do instrutor.

6.11.5 O Acordo de um Desempenho Expansivo Torna a Avaliação Mais Fácil

Um treinamento efetivo é responsabilidade de três pessoas: instrutor, treinando, e o gerente do treinando. Os três devem concordar com os resultados esperados e em quando e como eles serão avaliados. Os três devem atuar se desejarem que os resultados sejam alcançados. Concordando no início com os papéis e responsabilidades, o treinamento será

mais efetivo, os resultados serão mais fáceis de serem avaliados, os critérios serão combinados antecipadamente, e a responsabilidade pela avaliação terá sido estabelecida.

6.11.6 Uma Avaliação Demorada é Melhor

Embora seja mais fácil avaliar os *treinandos* enquanto ainda estão encantados, nós podemos avaliar somente seu comportamento indireto (ativado) durante o treinamento. Se estivermos interessados na transferência de treinamento (da sala para o trabalho), então nós devemos ir ao local de trabalho e realizar nossas avaliações após as variáveis intervenientes (reforços e impedimentos) tiverem seu impacto no desempenho do treinando. Alguns gestores da educação empresarial dirão não ter nenhum controle sobre o que acontece após o treinamento. Mas a forte tendência em DRH é com respeito à abordagem do desenvolvimento da organização (DO) que começa com o comportamento no local de trabalho e considera o comportamento no curso como um elemento aprobativo e de subconjunto (mediador, habilitador).

6.11.7 Quanto Mais Alto o Cargo que Treinamos, Mais Difícil é a Avaliação dos Resultados

Funcionários em um nível baixo do quadro da organização são relativamente fáceis de avaliar. Os padrões do cargo e as expectativas são mais claras, mais quantitativas, mais observáveis. Mas conforme entramos em cargos profissionais e gerenciais, avaliar os resultados do treinamento se torna mais difícil. Entretanto, em muitas instâncias o treinando e seu gerente levam a principal responsabilidade em fornecer ao instrutor feedback sobre a eficiência do treinamento. O papel do instrutor é ajudá-los a definir a *eficiência* mais em termos operacionais do que em classificações de relevância, oportunidade, ou popularidade.

6.11.8 Há Muitas Perguntas a Serem Respondidas quando Avaliamos

Freqüentemente o instrutor carece de tempo, necessidade, ou tolerância do treinando para responder a todas elas. Deste modo, nós devemos decidir quais objetivos nós desejamos completar através da avaliação antes de decidirmos quais perguntas queremos responder. Nas perguntas a serem respondidas, quantas deverão ser formativas, quantas conclusivas e quantas correlativas.

6.11.9 Há Cinco Níveis na Escada de Abstração (veja o esquema no final do texto)

Onde coletamos nossas informações de avaliação? Onde deveríamos levar nossa leitura? Nossas informações vão variar de sólidas para infundadas, de fato para opinião, de experiências para abstrações, delas dependendo quão alto ou baixo da escada nós escolhemos avaliar. Na base está uma experiência concreta do cargo – desempenho no trabalho. Depois vem a simulação, onde classificamos o desempenho do próprio treinando. Depois, vem a avaliação da resposta do treinando para situações via “*case method*” ou análises de situações. Depois vem a avaliação por outros – parceiros, chefe, subordinados, clientes. Finalmente, há abstrações verbais da realidade, onde os treinandos descrevem os procedimentos corretos e incorretos em resposta a perguntas e situações.

6.11.10 Nós não Ignoramos 100% do que Nós não Sabemos

Talvez a maior lição a ser aprendida numa avaliação é a percepção de que nós sabemos o que nós sabemos, mas nós não sabemos o que não sabemos. Por essa razão, a avaliação por qualquer método que não seja de observação direta de informações sólidas na execução do trabalho será suspeita e incerta. Questionários, entrevistas, e pesquisas de levantamentos são periféricos às questões centrais de avaliação. Podemos ver um desempenho aprimorado no cargo de modos objetivos e mensuráveis? Por

isso o interesse atual em avaliações baseadas em competências e em avaliações nas quais os treinados respondem mais a estímulos do mundo real do que a estímulos da sala de aula.

6.11.11 Os Respondentes Frequentemente Dirão o que Achrom que Você Quer Ouvir

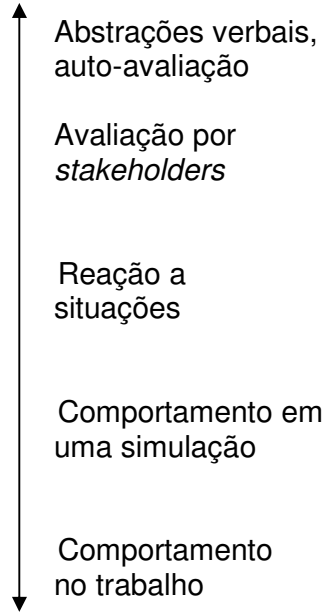
Qualquer forma de levantamento (questionários, entrevistas) encara essa realidade. Assim, os treinandos e os gerentes acham fácil tomar o caminho de menor resistência e dão boas avaliações a um curso. É mais difícil ser objetivo e analítico ao avaliar um curso e seu impacto. As perguntas devem ser específicas, imparciais, e de dimensões ilimitadas o suficiente para acomodar uma completa extensão de classificações.

6.11.12 A Avaliação Deve Render Informações de Custo e Benefício para a Gerência Sênior

Embora os gestores da educação empresarial estejam interessados em informações formativas e correlativas, os resultados de linha de base que a gerência quer ver, podem ser apresentados somente através de uma avaliação conclusiva. Esse é o mais difícil dos três tipos de avaliações, já que deve ser feita no local de trabalho da pessoa que foi treinada e deve lidar com muitas restrições que afetam a transferência e o grau de retorno no investimento do treinamento.

A ESCADA DE ABSTRAÇÃO

ABSTRATO



REAL

7 ORIENTAÇÃO FINAL

Caro colega

O evento de que você está em fase final de participação, é um investimento do DER/MG em suas capacidades e potenciais de desenvolvimento pessoal e profissional.

Sua missão agora consiste em agregar valor à Instituição procurando utilizar o aprendizado como recurso para melhorias, desenvolvimento, inovação, correção, expansão, ganhos, minimização de perdas, custos, o que significa que você é, a partir de agora, um poderoso agente de fortalecimento da nossa organização.

Nesse sentido, preparamos este elenco de orientações simples, práticas, mas consistentes, para que você o tenha como uma referência para a aplicação dos conteúdos do treinamento ao seu dia-a-dia.

Lembre-se, porém, que este elenco não dispensa a nossa ajuda. Sempre que julgar necessário, entre em contato conosco, para que possamos compartilhar o estudo das formas e alternativas de aplicação.

Para aplicar o conteúdo, recomenda-se o seguinte processo, o qual deve ser obedecido na ordem seqüencial como está descrito. É importante que você siga esta ordem, porque é um *processo*, dividido em atividades, sendo que uma depende e “alimenta” a outra.

7.1 Primeiro Passo – Realizar Auto-Avaliação

- Faça uma auto-avaliação.

Porque você foi convidado para o treinamento?

O que justificou nele a sua presença?

Como você estava em termos das suas habilidades e competências antes do treinamento? Quais eram as suas carências?

7.2 Segundo Passo – Realizar Diagnóstico das Operações de Trabalho da Área

- Faça uma espécie de diagnóstico das operações da sua área, preferencialmente com a contribuição dos demais membros da equipe e responda: o que pode ser mudado e por intermédio do que aprendi no treinamento?
Registre as informações e conclusões.

7.3 Terceiro Passo – Listar Problemas por Ordem de Prioridade

- Faça uma lista de problemas apontados pelo diagnóstico. Depois, faça uma nova lista, por ordem de prioridade, usando o seguinte critério:
 - Prioridade 1: problemas que estão afetando muito as operações.
 - Prioridade 2: problemas que estão afetando, mas em menor grau que os anteriores.
 - Prioridade 3: problemas que incomodam, mas que podem aguardar um pouco mais

7.4 Quarto Passo – Descrever Problemas de Cada Ordem de Prioridade

- Descreva, em breves palavras, os problemas listados na prioridade 1 e, depois, nas demais prioridades.

7.5 Quinto Passo – Analisar Problemas Isoladamente

- Analise cada problema isoladamente e decida: o que posso fazer com base no que aprendeu no curso, para enfrentar e resolver este problema. Neste passo é muito importante que você acredite que aprendeu algo para fortalecer a sua competência de solução deste e de outros problemas.

7.6 Sexto Passo – Elaborar Plano de Ação

- Faça um plano de ação para resolver o problema, de forma objetiva e direta, sem rodeios ou complicações. Discuta o plano de ação com os demais membros da sua equipe, e, em especial, com aqueles diretamente envolvidos na dinâmica de funcionamento das operações relativas ao problema.

7.7 Sétimo Passo – Apresentar Plano de Ação

- Apresente o plano de ação ao seu superior hierárquico e negocie com ele condições, apoio, prazos e demais fatores que interfiram na execução do plano.

7.8 Oitavo Passo – Operacionalizar Plano de Ação

- Conforme o que negociar e ajustar com o seu superior hierárquico finalize o Plano de Ação, compartilhando com os demais membros da sua equipe e o operacionalize.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho é contribuir com a sugestão de um instrumento de avaliação dos treinamentos realizados pelo DER/MG, a partir da observação de que o desenvolvimento e o aperfeiçoamento profissional através da capacitação é um dos suportes para a melhoria da gestão pública.

O desafio da Gerência de Treinamento e Desenvolvimento, é implementar programas de avaliação dos conhecimentos, inovações e avanços tecnológicos apresentados nos treinamentos realizados, visando verificar a qualidade e a aplicabilidade do conteúdo apreendido no ambiente de trabalho.

Para tanto, é preciso criar uma cultura de disseminação das práticas e conhecimentos adquiridos, através de um programa de repasse técnico dos conhecimentos, inovações e avanços tecnológicos, desenvolvendo planos de ação que promovam o compartilhamento e a divulgação dos conteúdos aprendidos pelos servidores, levando-os a produzir tecnologias que agreguem valor às práticas e às vivências do dia-a-dia da unidade administrativa à qual eles pertencem.

Grandes volumes de recursos são mobilizados para capacitar e aperfeiçoar trabalhadores, mas a avaliação do treinamento freqüentemente limita-se à aplicação de questionários para verificar as reações dos treinandos. A avaliação que considera apenas o grau de satisfação dos participantes de um programa de treinamento é insuficiente para planejar estrategicamente e corrigir eventuais falhas das ações de capacitação.

O pensamento e metodologia do autor e escritor Benedito Milioni, nos remete a reflexões sobre o tema. Segundo o mesmo

“A capacitação e o desenvolvimento de profissionais para atuarem de forma integrada e competente, em um cenário mundial globalizado, no qual são permanentemente lançados novos conhecimentos e tecnologias, constitui-se em instigante desafio no campo de Treinamento e Desenvolvimento (T & D). Diante disso, a eficácia dos programas instrucionais emerge como uma das

mais relevantes questões tanto para as organizações quanto para os indivíduos em suas diversas áreas de atuação profissional” (PANTOJA, 2005).

“Programas de capacitação freqüentemente produzem resultados de difícil mensuração, além dos dados referentes aos cursos em si (p.ex. carga horária), fragilizam sua negociação. Na medida em que é possível antecipar potenciais impactos da atuação dos egressos pós-cursos e demonstrar objetivamente os resultados alcançados (melhoria da produtividade do setor, por exemplo), as probabilidades de se assegurar continuidade aos programas aumentam”.

Ao compilar as versões dos muitos autores da área, especialmente aqueles que refletem a realidade brasileira, o autor ressalta que o leitor na certa será surpreendido pela riqueza de interpretações, porém, ao compará-las e examiná-las criticamente, obterá relações e pontos comuns, aos quais o autor resume o pensamento geral.

Estes pontos são:

treinamento é TÉCNICA

treinamento AFETA COMPORTAMENTOS

treinamento visa DESENVOLVIMENTO

Apurando-se a síntese do conceito, visando mais informações e procurando compor um conceito simplificado, concluiu-se que:

treinamento é mudança de comportamento.

É algo complexo a implementação de um processo de avaliação em T&D. É uma tarefa que demanda planejamento bem estruturado e uma forte integração entre as partes envolvidas. A qualidade do planejamento e do plano de avaliação dependerão de condições essenciais.

Segundo Kirkpatrick para haver mudança no comportamento, quatro condições são necessárias: a pessoa precisa desejar a mudança, precisa saber o quê e como fazer algo, precisa trabalhar no ambiente e clima corretos, e precisa ser "recompensada" pela mudança.

Transcendendo as condições sugeridas por Kirkpatrick, Benedito Milioni encara o treinamento como um recurso gerencial e, como tal, deve ser visto como uma ação exclusivamente voltada para desenvolver novos recursos. A responsabilidade da gestão e validação do novo recurso são da gerência, de uma maneira compartilhada.

Segundo ele, a avaliação de resultados deve ser um hábito gerencial, por ser ele o maior interessado pelo alcance dos resultados esperados. Para isto, as avaliações da nova situação devem ser realizadas para se comparar com a situação inicial. E um novo ciclo se inicia, podendo gerar novas demandas de treinamento ou outras ações. Estas avaliações podem e devem ter uma participação ativa do profissional de RH, junto ao seu cliente, procurando participar do entendimento do porque os resultados apareceram total ou parcialmente. E deve ser interesse do grupo compreender os limitadores e tentar controlá-los.

Concordo com o autor, quando diz que quem deve medir resultado de treinamento é a gerência, afinal é ela quem tem uma necessidade, uma performance para ser melhorada, os recursos e as metas de produção.

O treinamento, visto como uma "ferramenta" gerencial, deve ser tratado dentro da filosofia custo - benefício e como tal ser avaliado. É de interesse do RH e da gerência, que essa ferramenta seja utilizada com a máxima eficiência, sendo assim a avaliação interesse de ambos.

Como a idéia inicial era de buscar a simplicidade, garantindo objetividade e clareza de pensamento, o autor sintetiza resumindo que o "mapa da mina" está em:

situar a definição a partir dos objetivos finais.

Sendo um dos objetivos finais de um programa de treinamento a modificação do comportamento do treinando, a citada obra assinala que:

“No âmbito de uma organização, o treinamento pode ser descrito com atividade que busca”:

- 1) Ambientar novos empregados;
- 2) Instruir o pessoal nos conhecimentos específicos de um trabalho, assim como desenvolver comportamentos necessários para o seu bom desempenho;
- 3) Providenciar condições propícias para o auto desenvolvimento contínuo de pessoal.

Dentro de uma concepção moderna, o treinamento é uma atividade que busca, sempre, afetar o comportamento do treinando. Essas mudanças comportamentais se processam, geralmente, nos níveis de correção de comportamentos inadequados, observáveis e mensuráveis pela criação ou aperfeiçoamento de comportamentos adequados, medidos através da aplicação de metodologias eficazes de Avaliação dos Resultados de Treinamento.

MENSAGEM FINAL

Caro Colega

Como você pode vivenciar no decorrer do treinamento, não é difícil partir para a aplicação da teoria e da prática aprendidas durante o processo para o seu dia-a-dia de trabalho.

Para atingir esta meta, você precisa ter um compromisso consigo mesmo e com a Instituição.

A Gerência de Treinamento e Desenvolvimento acredita que a sua competência e habilidades aumentaram por força do treinamento e que, daqui para frente, você será capaz de mostrar esta condição na prática.

Certos do fortalecimento de seu potencial técnico-profissional e do seu empenho pessoal no alcance dos resultados esperados, agradecemos, por você se tornar um importante aliado na melhoria dos serviços prestados pelo DER ao Estado de Minas Gerais.

Cordialmente.

DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
GERÊNCIA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. CARVALHO, Antônio Vieira de, Treinamento de recursos HUMANOS. São Paulo: Pioneira:1988.
2. DAVIES, Ivor K. A organização do treinamento. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.
3. FEUILLETE, Isolde. RH: o novo perfil do treinador: como preparar, conduzir e avaliar um processo de treinamento. São Paulo: Nobel,1991.
4. HAMBLIM, Anthony Grandell. Avaliação e controle do treinamento. São Paulo: McGraw-Hill,1978.
5. GAETANI, Francisco. Capacitação de recursos humanos no serviço público: problemas e impasses. Brasília: ENAP, 1998.
6. LUCENA, Eunice Maria Gaffi Marquesini et al. Administração de Recursos Humanos – Série Gestão Municipal, V2. Rio de Janeiro: IBAM-BDMG,1997.
7. MOTTA, Paulo Roberto. Treinamento e desenvolvimento gerencial: Inferências sobre a experiência das empresas estatais no Brasil. Revista de Administração Pública, nº 15, v.1 – jan/mar., Rio de Janeiro: FGV. 1981
8. NOVELLI, José Gaspar Nayme. Avaliação em T & D: por que mudar? T&D, São Paulo, 1998.
9. MINICUCCI, Agostinho. Psicologia aplicada à administração. São Paulo. Atlas, 2007.
10. BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; Borges-Andrade, Jairo Eduardo; Zanelli, José Carlos. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre. Artmed. 2004.
11. ANDRADE, Jairo e Borges; Gardênia da Silva Abbad; Luciana Mourão e colaboradores. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho. Porto Alegre. Artmed. 2006.
12. CHIAVENATO, Idalberto. Treinamento, desenvolvimento de recursos humanos. São Paulo. Atlas, 2006. 6ª edição.
13. SCHNEIDER, J.O.; ALL, e. Realidade Brasileira. Porto Alegre: Sulina, 1993.

14. ROSEMBERG, Marc. E-learning: Estratégias para a obtenção de conhecimento na era digital. São Paulo. Mcgraw-Hill, 2001
15. RIBEIRO, Luciana Meirelles. Avaliação de treinamento de servidores públicos do Poder Executivo Estadual. Escola de Governo. Curso Superior de Administração. Habilitação em Administração Pública. Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte: Dezembro, 2001.
16. VILHENA, Renata; Martins, Humberto Falcão; Marini, Caio; Guimarães, Tadeu Barreto. O Choque de Gestão em Minas Gerais. Políticas da gestão pública para o desenvolvimento. Editora UFMG. Belo Horizonte, 2006.