

Proposta de Modelo Associado para Avaliação de Treinamentos em Nível de Resultados Organizacionais

Autoria: Alexandre Laval da Silva, Ailton Bispo dos Santos Junior

Resumo

Apesar dos investimentos das empresas em atividades de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), o número de pesquisas sobre avaliação dessas atividades em nível de resultados organizacionais é insuficiente. Segundo literatura nacional e estrangeira, tal lacuna de pesquisa é expressiva e é decorrente, dentre outros motivos, da dificuldade para identificação de indicadores de desempenho organizacionais que sejam sensíveis aos efeitos do treinamento e da dificuldade para definição de fatores contextuais intervenientes nesses resultados. O objetivo do presente estudo foi propor, para a avaliação de treinamentos em nível de resultados organizacionais, a utilização do Modelo Lógico, ferramenta oriunda da teoria do programa, de forma associada ao Modelo IMPACT, modelo de avaliação em TD&E com legado empírico. A partir da associação entre modelos, iniciou-se a construção do modelo lógico com a finalidade de identificar as variáveis preditoras dos processos de transferência e impacto do treinamento e dos níveis de resultados e suas relações de causalidade, considerando os itens propostos no modelo teórico e na revisão da literatura sobre o tema. As técnicas utilizadas foram análise documental do material instrucional do curso, de dados dos participantes, de relatórios do curso e a realização de grupos focais com os egressos, planejadores do curso, educadores e demandantes do curso. Para facilitar a aplicação do Modelo Lógico em avaliação de atividades de TD&E, foi feita a escolha de um modelo de avaliação em TD&E, e a integração entre o arcabouço teórico existente em TD&E e os conceitos da teoria do programa. O estudo observou a seguinte seqüência metodológica: foi escolhido um modelo teórico de pesquisa; elaborado o modelo lógico para avaliação do treinamento estudado, incluindo a definição de indicadores em nível de resultados individual e organizacional. Foi escolhido um curso de vendas e crédito para pessoa jurídica realizado em âmbito nacional por uma instituição financeira, com base nos seguintes aspectos: o curso escolhido está alinhado as estratégias da instituição financeira, possui objetivos institucionais relacionados à melhoria de resultados organizacionais e foi desenvolvido de acordo com todas fases preconizadas nos sistemas de TD&E. Concluiu-se que o modelo proposto apresenta benefícios para a superação da lacuna de pesquisa sobre o tema e observou-se que a utilização dos modelos lógicos é fundamental para que a área de TD&E continue avançando na produção sistematizada de conhecimentos e explicações causais e é sugerida uma agenda de pesquisa para o tema.

Introdução

As atividades de TD&E tornam-se cada vez mais vitais para as organizações e para os trabalhadores sustentarem-se no mercado competitivo em que se encontram, pois aceleram o processo de desenvolvimento de novas competências, de forma a garantir a qualificação profissional dos empregados ao longo do tempo. Assim, cresce a demanda por ações educacionais e um aumento considerável de investimentos no setor nos últimos anos. A Sociedade Americana para Treinamento e Desenvolvimento (ASTD, 2008) estima que os investimentos destinados a ações educacionais em organizações nos Estados Unidos foram da ordem de 134,39 bilhões de dólares em 2007. No Brasil, a Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD, 2008) destaca que o investimento anual médio por treinando vem crescendo em patamares superiores ao crescimento da economia. Philips e Philips (2001) destacam que é possível afirmar que a área de avaliação de TD&E tem sido elevada à condição de tópico de interesse mundial. Para os autores, as razões seriam: (a) a enorme pressão de executivos e gestores para demonstrar a contribuição dos programas de treinamento para os negócios organizacionais; (b) o aumento da competição entre

organizações por recursos cada vez mais escassos; (c) a frequência com que esses programas não atendem às expectativas organizacionais e (d) a descoberta, pelo corpo gerencial e executivo das organizações, de que avaliações nos níveis de grupos e da organização são possíveis, ou pelo menos em determinados casos. Entretanto, Salas e Cannon-Bowers (2001) afirmaram que os investimentos nessa área são pouco aproveitados. Segundo esses autores, apenas 10% do total investido contribuem efetivamente para a melhoria do desempenho dos participantes ou da própria organização. O aumento da multidisciplinariedade no campo do treinamento é outra tendência que vem se confirmando, tanto nas pesquisas na área como em relação à prática gerencial.

Quanto aos impactos obtidos em treinamentos, Aguinis e Kraiger (2009) realizaram uma revisão bibliográfica entre os anos de 2000 e 2008, enfocando os benefícios das atividades de treinamento para indivíduos, equipes, organizações e sociedade. Os autores afirmam que uma das principais lacunas de pesquisa existente na área de TD&E é a carência de estudos com avaliações sistemáticas a respeito dos benefícios obtidos na organização com os treinamentos oferecidos. Os avanços na área de avaliação podem ser relatados a partir dos trabalhos de Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978). Esses autores propuseram a segmentação da avaliação de resultados de treinamento em, respectivamente, quatro e cinco níveis de análise: 1) o primeiro nível, chamado de reação, se relaciona à satisfação pessoal com o treinamento; 2) o segundo, aprendizagem, tem foco no cumprimento dos objetivos instrucionais; 3) no terceiro avalia-se o comportamento do indivíduo no cargo; 4) os resultados organizacionais são as mudanças organizacionais, no quarto nível; e 5) é o valor final.

Segundo Pereira (2009), grande parte das pesquisas sobre o tema tem focado os níveis individuais de análise. Muito tem sido pesquisado em termos da contribuição de ações para o indivíduo, de modo que as variáveis mais analisadas em estudos na área referem-se aos três primeiros níveis de resultados propostos por Hamblin (1978). A avaliação de treinamento em níveis de análise mais macro (i.e. equipes, unidades e organização) ainda é pouco explorada. A relação entre os níveis de resultados individuais e organizacionais também tem recebido pouca atenção dos pesquisadores no campo de avaliação de treinamento. A mensuração de resultados no nível organizacional tem sido recomendada por diversos pesquisadores (FREITAS, BORGES-ANDRADE, ABBAD & PILATI, 2006), além de Aguinis e Kraiger (2009), para diminuir lacunas de conhecimento e suprir demandas organizacionais relativas à mensuração da contribuição da gestão de pessoas para os resultados das empresas.

Philips (1997) identifica que, entre as dificuldades para a mensuração dos impactos nos níveis organizacionais, está a necessidade de realizar a pesquisa em um período após a realização do treinamento, para que haja tempo de se verificar os impactos. O autor cita o fato de nem todos os treinamentos terem o objetivo de atingir os últimos níveis como mudança organizacional e valor final e a própria dificuldade de se mensurar a relação custo-benefício, sobretudo os benefícios para cada treinamento realizado. Segundo Borges-Andrade (2002), uma das principais razões para a pequena quantidade de pesquisas com essa finalidade está relacionada com a falta de definição de objetivos instrucionais associados a indicadores de mudanças organizacionais. A localização de fontes confiáveis de informação, a definição de procedimentos de coleta de dados, a constituição de medidas válidas e o controle de variáveis interferentes representam dificuldades inerentes a estudos de avaliação no nível de resultados (FREITAS E BORGES-ANDRADE, 2004). Segundo Meneses (2007), os maiores problemas na avaliação de impacto de resultados de programas de TD&E referem-se à dificuldade de localização de ações educacionais articuladas com a estratégia da organização e à dificuldade de identificação, acesso e controle de variáveis contextuais. Segundo o autor, pouco se sabe sobre como articular um programa educacional, orientado apenas para objetivos individuais –

reação, aprendizagem e comportamento no cargo –, com o contexto e os resultados de uma organização. Além disso, a área de TD&E não possui instrumental para identificação de resultados organizacionais.

O uso dos modelos lógicos, ferramenta oriunda da teoria do programa, que possibilita a identificação de fatores contextuais e ameaças mediante consultas às partes interessadas pelo treinamento (egressos, gerentes, coordenadores de recursos humanos), representa um avanço significativo para a área de treinamento, pois orienta o processo de construção do modelo de avaliação a ser utilizado, quanto à definição dos resultados organizacionais do programa e das variáveis contextuais capazes de afetá-los. O objetivo principal da pesquisa é propor, para a avaliação de treinamentos em nível de resultados organizacionais, a utilização do Modelo Lógico, ferramenta oriunda da teoria do programa, de forma associada ao Modelo IMPACT, modelo de avaliação de TD&E.

2. Referencial Teórico

São apresentados os conceitos relacionados à Avaliação em TD&E, seguidos dos Modelos Tradicionais e Somativos de Avaliação em TD&E. Depois, é apresentada a revisão da literatura internacional sobre Avaliação em TD&E e a contextualização de Modelo Lógico.

2.1 Avaliação em TD&E – Conceitos

As mudanças tecnológicas, econômicas e sociais que caracterizam o ambiente das organizações, Treinamento e Desenvolvimento (T&D) têm crescido em importância. Por meio deles, são adquiridas habilidades motoras ou intelectuais, informações e desenvolvem-se estratégias cognitivas e atitudes, que poderão tornar o indivíduo mais competente para desempenhar suas atribuições nas organizações (BORGES-ANDRADE; ABBAD, 1996). Borges-Andrade e Abbad (1996) afirmam que uma das características essenciais do conceito de “Treinamento” (T) é a noção de que ele representa um esforço despendido pelas organizações para propiciar oportunidades de aprendizagem aos seus integrantes. Ele está tradicionalmente relacionado à identificação e superação de deficiências no desempenho de empregados, a conseqüente preparação para novas funções e a adaptação da mão-de-obra à introdução de novas tecnologias no trabalho. O conceito de “Desenvolvimento” (D), na literatura clássica da área, é compreendido de forma mais abrangente, incluindo ações organizacionais que estimulam o livre crescimento pessoal de seus membros, que não visam necessariamente à melhoria de desempenhos atuais ou futuros.

Para Goldstein (1980) treinamento é a “aquisição de habilidades, conceitos ou atitudes que resultam em melhorar o desempenho em ambientes de trabalho” (p.230). Wexley (1984) o define como “um esforço planejado pela organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados com o trabalho por parte de seus empregados” (p. 519), e, por último, Hinrichs (1976, citado por BASTOS, 1991, p. 89) apresenta o treinamento como “quaisquer procedimentos, de iniciativa organizacional, cujo objetivo é ampliar a aprendizagem entre os membros da organização”.

Para Borges-Andrade e Abbad (1996), TD&E podem ser vistos como um sistema, integrado por três elementos: (a) avaliação de necessidades; (b) planejamento do treinamento e sua execução e (c) avaliação do treinamento. Os referidos elementos mantêm entre si um constante fluxo de informações e produtos, sendo que o subsistema “avaliação de treinamento” seria o principal responsável pelo provimento de informações que garante a retro alimentação e o aperfeiçoamento constante do sistema.

2.2 Modelos Tradicionais de Avaliação em TD&E

A sistematização dos processos de avaliação tem sido interesse de alguns autores. O modelo clássico de Kirkpatrick (1976), depois modificado por Hamblin (1978), tem como

foco avaliar os resultados de um evento instrucional. Os níveis avaliados são de reação (satisfação do treinando com o treinamento), aprendizagem (cumprimento dos objetivos instrucionais), comportamento no cargo (aplicação dos CHAs aprendidos – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) e resultados, subdividido em organização (mudança nos processos organizacionais) e valor final (efeitos nos indicadores financeiros).

Hamblin (1978) propôs que uma avaliação de treinamento deveria seguir cinco níveis: reação, que levanta atitudes e opiniões dos treinandos sobre os diversos aspectos do treinamento, ou sua satisfação com o mesmo; aprendizagem, que verifica se ocorreram diferenças entre o que os treinandos sabiam antes e depois do treinamento, ou se os seus objetivos instrucionais foram alcançados; comportamento no cargo, que leva em conta o desempenho dos indivíduos antes e depois do treinamento, ou se houve transferência para o trabalho efetivamente realizado; organização, que toma como critério de avaliação o funcionamento da organização, ou mudanças (mudança organizacional) que nela possam ter ocorrido em decorrência do treinamento, e valor final, que tem como foco a produção ou o serviço prestado pela organização, o que geralmente implica em comparar custos do treinamento com os seus benefícios. Segundo Pereira (2009), mudança organizacional diz respeito a mudanças no modo de funcionamento da organização decorrentes das modificações comportamentais dos treinados. Podem ser considerados indicadores de melhorias de processos organizacionais, para aferir efeitos de treinamento nesse nível de análise, o que está contemplado nos objetivos educacionais. Enquanto que valor final refere-se ao alcance de resultados relacionados a objetivos estratégicos da organização, com os quais os objetivos instrucionais devem estar alinhados. Kirkpatrick (1976) propôs a existência de relações hierárquicas, lineares, causais e positivas entre esses níveis de resultados de treinamento. Isso significa que reações favoráveis influenciariam positivamente a aprendizagem, o que promoveria a transferência das competências aprendidas para o trabalho, resultando em melhoria dos processos e dos produtos da organização, com influência positiva em seus objetivos finais. Essa cadeia positiva foi contestada por evidências empíricas obtidas no estudo de Alliger e Janak (1989). Esses autores não encontraram sustentação para as supostas relações de hierarquia, causalidade e correlação positiva entre os níveis, fato depois reafirmado em estudos como o de Abbad, Gama e Borges-Andrade (2000). Destes surgiram outros modelos, onde os fatores de natureza ambiental, de características individuais dos treinandos e do próprio evento de treinamento foram considerados.

2.3 Modelos Somativos de Avaliação em TD&E

O modelo de Baldwin e Ford (1988) foi utilizado e é muito referenciado porque apoiou a construção de muitos outros modelos. Esses autores, com base em uma revisão da literatura, elaboraram um modelo de investigação centrado no processo de transferência de treinamento, composto por três segmentos: variáveis de entrada no treinamento (características da clientela, desenho do treinamento e ambiente de trabalho); variáveis de saída do treinamento (aprendizagem e retenção) e condições de transferência (generalização e manutenção).

Os modelos propostos por Borges-Andrade (1982), o modelo MAIS (Modelo de Avaliação Integrado e Somativo) e por Abbad (1999), o modelo IMPACT, merecem destaque por terem norteados muitas das pesquisas nacionais das últimas décadas. O primeiro foi adaptado do modelo CIPP (contexto, insumo, processo e produto) de Stufflebeam (1983), adotado na área de avaliação em educação e integrado por oito componentes e subcomponentes: avaliação de necessidades, insumos, procedimentos, processos, resultados, suporte, disseminação e efeitos em longo prazo. Inclui variáveis do ambiente organizacional importantes em todo o processo de treinamento com uma visão sistêmica: desde a análise das necessidades, passando pela adoção da solução educacional adequada, até a avaliação de

resultados, que realimenta o sistema. O segundo modelo, o Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho – IMPACT, elaborado por Abbad (1999) com base em uma extensa revisão de literatura, e seguiu as premissas de modelos de avaliação somativa como o CIPP e o MAIS e de modelos de investigação como o de Baldwin e Ford (1988). O IMPACT tem sete componentes: 1) percepção de Suporte Organizacional; 2) Características do Treinamento; 3) Características da Clientela; 4) Reação; 5) Aprendizagem; 6) Suporte à Transferência e 7) Impacto do Treinamento no Trabalho. Os seis primeiros componentes abrangem as variáveis preditoras do impacto no trabalho. O Modelo IMPACT comprovou empiricamente a relevância de variáveis de suporte organizacional, suporte à transferência e características da clientela na explicação dos resultados do treinamento, mediante a construção de instrumentos de avaliação de suporte organizacional, suporte à transferência e de impacto do treinamento no trabalho (ABBAD, 1999), e possibilitou uma modelagem teórica e empírica dos seguintes constructos do contexto organizacional: suporte organizacional, que é multidimensional e exprime a percepção dos participantes acerca das práticas organizacionais de gestão de desempenho, valorização do servidor e apoio gerencial ao treinamento e suporte à transferência, que exprime a opinião do participante do treinamento a respeito do suporte ambiental ao uso eficaz, no trabalho, das novas habilidades adquiridas em treinamento e abrange condições consideradas necessárias à transferência positiva de aprendizagem, investigando o quanto estão presentes no ambiente de trabalho.

Pilati (2004), ao comparar o Modelo MAIS com o IMPACT, afirma que o modelo MAIS pode ser entendido como um modelo geral, que descreve grandes categorias de variáveis que influenciam os processos de TD&E nas organizações, e que embasam o desenvolvimento de soluções tecnológicas e a pesquisa no campo.

Segundo Meneses (2007), a diferença mais marcante entre os modelos tradicionais de Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978) e os posteriores, como os de Baldwin e Ford (1988) Borges-Andrade (1982) e Abbad (1999), refere-se ao foco dado pelos primeiros aos resultados, em comparação à ênfase atribuída pelos últimos aos preditores de resultados. Os mais recentes são modelos em que fatores de natureza ambiental, de características individuais dos treinandos e do próprio evento de treinamento são levados em conta, o que resultou na busca sistemática, observada na área, de variáveis explicativas do impacto, tornando mais sofisticada a pesquisa de avaliação em TD&E.

2.4 Pesquisas Internacionais em Avaliação de TD&E

Duas revisões recentes de literatura destacam a de Aguinis e Kraiger (2009). Além destas, foi realizada pesquisa nas bases de dados *Proquest* e *Web of Science* com os argumentos: *training evaluation*, *transfer of training*, *training transfer* e *outcomes of training*, buscando-se artigos no período de 2005 a 2009. Foram considerados artigos na modalidade ensino presencial. A Tabela 1 resume as pesquisas realizadas no período de 2005 a 2009 sobre transferência ou treinamento e do impacto do treinamento em contextos de trabalho, incluindo a avaliação de reações, aprendizagem ou resultados organizacionais. Na revisão elaborada por Aguinis e Kraiger (2009) são descritos os benefícios do treinamento para indivíduos, equipes, organizações e para a sociedade. Entre os benefícios diretos do treinamento para o indivíduo e para as equipes estão: a melhoria no desempenho, a inovação e habilidades tácitas, habilidades adaptativas, habilidades de auto-gestão, ajustamento transcultural, habilidades técnicas, entre outras. Entre os benefícios indiretos estão: o *empowerment*, o planejamento, a coordenação de atividades em equipes. Entre os benefícios diretos são elencados: a produtividade, a efetividade e a lucratividade, a redução de custos, melhoria da qualidade e da quantidade da produção.

A partir dos artigos apresentados na Tabela 1, constata-se que existem pesquisadores de diversos países estudando transferência e impacto de treinamentos, e foi observada uma

diversidade de tipos de treinamento realizados, e localizados tanto treinamentos operacionais, mais voltados ao “chão de fábrica”, tal como o estudo de Tziner (2007) e treinamentos para gerentes, tal como o de D’Netto, Bakas e Bordia (2008); os treinamentos ocorreram em ambientes organizacionais diversos, tais como: bancos, hospitais, mercados e indústrias.

Dentre o dez estudos analisados na Tabela 1, nove tratam de transferência e impacto no treinamento, apenas um estudo, a meta-análise Tharenou, Saks e Moore (2007), estudou os resultados de treinamentos em nível organizacional, que corroborou com Aguinis e Kraiger (2009) quando afirma que as pesquisas sobre TD&E tratam mais os resultados individuais de treinamento e que uma das principais lacunas de pesquisa existente na área de TD&E é a carência de estudos com avaliações sistemáticas a respeito dos benefícios obtidos no nível organizacional. Tharenou, Saks e Moore (2007) afirmam que pesquisa tratando do impacto de treinamento em resultados de nível organizacional são uma “exceção a regra”. Ao confrontar os estudos realizados nesta amostragem de artigos estrangeiros com os níveis dos modelos tradicionais de Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978), constata-se um predomínio do estudo dos três primeiros níveis de análise (reação, aprendizagem e comportamento no cargo).

Nos nove artigos relacionados ao processo horizontal de transferência e impacto de treinamento foi predominante a constatação de que constructos relacionados a fatores individuais (auto-eficácia, motivação para aprender e orientação para objetivos) e do contexto organizacional (suporte de supervisores e de pares) como preditores de transferência de treinamento, em nível de análise predominantemente individual. Na meta-análise de Tharenou, Saks e Moore (2007), eles afirmam que se trata da primeira revisão específica sobre medidas de resultados em nível organizacional, os constructos relacionados ao desempenho em Recursos Humanos são relacionados a quantidade de empregados que receberam treinamento, total de horas ou dias de treinamento, baixo absenteísmo e *turnover*, motivação, desempenho de trabalho, aquisição de habilidades, atitudes dos funcionários. Os indicadores de resultados de recursos humanos resumidos nos 67 artigos da referida meta-análise não enfocam os processos transferência horizontal (dentro de um mesmo nível de análise), nem tão pouco enfatizam o suporte organizacional tanto no processo horizontal, como entre os níveis de análise de recursos humanos, desempenho organizacional e financeiro. Os autores (THARENOU, SAKS & MOORE, 2007) alertam sobre a necessidade de realização de estudos em nível de resultados para analisar e integrar os níveis de análise individual e organizacional.

Os resultados são significativos na produção de conhecimentos e tecnologias de avaliação de treinamentos presenciais nas últimas décadas, apresentando uma tendência ao uso de modelos que avaliam pelo menos dois níveis de avaliação. Os mais estudados foram reação e impacto no desempenho do egresso do treinamento. Quanto à explicação de transferência de treinamento, destacam-se as variáveis: suporte (ou clima) para a transferência e motivação para aprender, constructos relacionados ao contexto organizacional. Neste contexto, verifica-se a importância de modelos somativos, destacando-se os modelos nacionais MAIS de Borges-Andrade (1982) e IMPACT de Abbad (1999) que incluem, a mais de uma década, variáveis de insumo, processo e ambiente que expliquem as fracas ou inconsistentes relações entre os critérios de avaliação em TD&E. Foi necessário construir medidas de avaliação de suporte à aprendizagem e à transferência horizontal e vertical de novas aprendizagens no trabalho específicas para o nível organizacional, com a definição de indicadores organizacionais de desempenho para mensuração de efeitos de ações de TD&E sobre processos e resultados finais da organização, para possibilitar o estudo da correlação dos diferentes níveis de avaliação, referentes ao indivíduo e aos demais níveis de análise (mudança organizacional e valor final).

Tabela 1: Pesquisas Internacionais que Estudaram Transferência ou Impacto de Treinamento.

Referência	Contexto da Pesquisa	Variáveis	Resultados
Chiaburu e Marinova (2005) EUA	Total de 186 gerentes de uma empresa norte-americana, que tenham participado do programa de treinamento da empresa pelo menos uma vez no último trimestre (não especifica o tipo de treinamento)	Variável critério ou dependente: Transferência de treinamento. Variáveis predictoras ou independentes: Fatores individuais (auto-eficácia e orientação para objetivos) e do contexto organizacional (suporte de supervisores e de pares) como preditores proximais (motivação para aprender) e distais (transferência de habilidades) de transferência de treinamento.	Os resultados apontaram que existe correlação positiva entre motivação para aprender e transferência de aprendizagem. Suporte dos pares, orientação para objetivos e auto-eficácia predizem motivação para aprender. Foi encontrada correlação positiva entre suporte de pares com transferência de treinamento, todavia, não foi observado relacionamento de suporte de supervisor com motivação para aprender e transferência de treinamento.
Chiaburu e Tekleab (2005) EUA	Total de 119 egressos de programa de treinamento em geral habilidades da uma empresa de grande porte com nove filiais dispersas pela área metropolitana de Nova York. Os participantes desempenham tarefas de natureza técnica e administrativa (operadores de máquinas, especialistas em manutenção, auxiliares administrativos)	Variáveis critério ou dependentes: Transferência, generalização e retenção de treinamento e aquisição Variáveis predictoras ou independente: Cultura de aprendizagem contínua, suporte do supervisor, motivação para aprender e orientação para o desempenho.	O estudo conclui que cultura de aprendizagem contínua e suporte do supervisor apresentam correlações positivas com motivação para aprender. Observou-se correlação positiva entre motivação para aprender e transferência, generalização e retenção de treinamento e aquisição. Constatou-se efeito de moderação da variável orientação para o desempenho entre motivação para aprender e as variáveis critério (transferência, generalização e retenção de treinamento e aquisição).
Kirwan e Birchall (2006) Irlanda Inglaterra	Pesquisa aplicada no serviço de saúde da Irlanda, com a participação de 112 gerentes de enfermagem, que tenham participado pelo menos de um dos quatro treinamentos de desenvolvimento gerenciais (similares com duração de 12 dias)	Variáveis critério ou dependentes: Motivação para transferir e capacidade pessoal para transferir. Variáveis predictoras ou independentes: Suporte dos pares, suporte gerencial, oportunidade de usar, <i>feedback</i> e <i>coaching</i>	Motivação foi predita por suporte dos pares, oportunidade de usar e <i>feedback</i> e <i>coaching</i> . Capacidade pessoal para transferir foi predita por oportunidade de usar e suporte gerencial. Neste estudo, a força preditiva das variáveis de suporte foi mais uma vez comprovada.
Tziner, Fisher, Senior e Weiberg. (2007) Israel	Pesquisa realizada em 130 funcionários de uma indústria de grande porte israelense que desempenham uma variedade de trabalhos operacionais e técnicos. Todos eles participaram de um treinamento com duração de 2 meses, com foco na manutenção e atualização de conhecimentos técnico-profissionais.	Variáveis critério ou dependentes: Avaliação de desempenho no trabalho pelo supervisor (comportamento no cargo) e prova final do curso (aprendizagem). Variáveis predictoras ou independentes: Auto-eficácia, motivação para aprender, “conscienciosidade”, orientação para o objetivo da aprendizagem, orientação para o desempenho e interesse pelo curso (instrumentalidade) e clima organizacional (suporte psicossocial e clima para transferência).	Motivação para aprender e orientação para aprendizagem apresentaram maiores contribuições para a predição da aprendizagem e desempenho no cargo. Mediado por motivação para aprender, o clima para transferência de treinamento teve correlação positiva com da aprendizagem e desempenho no cargo.

Referência	Contexto da Pesquisa	Variáveis	Resultados
Velada, Caetano, Michel, Lyons e Kavanagh (2007) Portugal EUA	Total de 182 gerentes de uma grande rede de supermercados em Portugal. Treinamentos ocorridos em nove mercados da rede, com duração de um mês, relacionados a atendimento ao cliente, segurança, prevenção e higiene laboral,	Variável critério ou dependente: Transferência de treinamento. Variáveis preditoras ou independentes: desenho do treinamento, auto-eficácia, retenção de treinamento, suporte do supervisor e <i>feedback</i> .	Os resultados confirmaram as hipóteses de predição de todas as variáveis, inclusive do <i>feedback</i> de outras pessoas da organização, mas rejeitaram o suporte do supervisor como preditor. Os autores argumentaram que a não participação de suporte do supervisor poderia ser explicada pelo enfoque exclusivo de suporte pós-treinamento (reforço positivo e reuniões) adotado em sua pesquisa e que poderia ter havido efeito mais forte dessa variável sobre a transferência se tivessem sido investigadas também as intervenções do supervisor no período pré-treinamento e durante a sua execução.
Tharenou, Saks e Moore (2007) Austrália, Canadá, Inglaterra	Meta -análise de 67 estudos a respeito de resultados de treinamentos em nível organizacional publicados em diversos periódicos (não especifica tipos de treinamento).	Variáveis critério ou dependentes: Resultados de Recursos Humanos, de Desempenho Organizacional e de Resultados Financeiros Variáveis preditoras ou independentes: Treinamentos realizados nos 67 estudos. Dentre os quais, 57 artigos apresentavam variáveis relacionadas a desempenho organizacional, 28 artigos apresentavam variáveis relacionadas a desempenho financeiro e 19 artigos apresentavam variáveis relacionadas ao desempenho em recursos humanos.	Treinamento está positivamente relacionado a resultados de Recursos Humanos e desempenho organizacional, mas é muito fraco o relacionamento com resultado financeiro. Os resultados de desempenho organizacional que apresentaram maior correlação com treinamento foram qualidade e produtividade (resultados com maior proximidade com o treinamento).
Burke e Hutchins (2007) EUA	Total de 170 artigos a respeito de transferência de treinamento Os autores tiveram como foco investigações empíricas e meta-análises, particularmente aquelas publicadas em periódicos relevantes nas últimas décadas.	Variável critério ou dependente: Transferência de treinamento. Variáveis preditoras ou independentes: três fatores primários que influenciam a transferência: características da clientela, desenho/entrega da instrução e aspectos do ambiente de trabalho.	Variáveis que demonstraram influência moderada ou significativa na transferência de treinamento: -Referentes às características da clientela: habilidade cognitiva, autoeficácia, motivação pré-treinamento, afetividade negativa, abertura para novas experiências, utilidade percebida, planejamento da carreira, comprometimento organizacional. -Desenho/entrega da instrução: Objetivos de aprendizagem, relevância do conteúdo, feedback e prática, modelagem comportamental, exemplos baseados em erros (mostrar o que não deve ser feito) -Propriedades do ambiente de trabalho: clima para transferência, suporte do supervisor, suporte dos pares.
D’Netto, Bakas e Bordia	O estudo envolveu 206 gerentes de 153 das 200 maiores empresas da	Variável critério ou dependente: efetividade do desenvolvimento gerencial.	Foi encontrada correlação positiva direta entre suporte do gerente de linha e oportunidade de usar com a

Referência	Contexto da Pesquisa	Variáveis	Resultados
(2008) Austrália	Austrália, que participaram de cursos de desenvolvimento gerencial nos últimos dois anos.	Variáveis preditoras ou independentes: Componentes antecedentes (fase pré-treinamento): a cultura de aprendizagem organizacional, a iniciativa individual, o suporte do alto nível gerencial e a ligação com a estratégia organizacional. Componentes pós-programa: avaliação do programa, suporte gerencial de linha e oportunidades de usar os novos conhecimentos.	efetividade do desenvolvimento gerencial. O suporte do alto nível gerencial apareceu como forte preditor da ligação com a estratégia, sendo esta última a maior variável preditora da efetividade do desenvolvimento gerencial.
Galenou e Priporas (2009) Grécia	Total de 190 gerentes de nível intermediário do Emporiki Bank (uma das maiores organizações do setor bancário da Grécia) que participaram de cursos de gestão (duração de 40h) oferecidos pelo Banco (relacionados aos temas de gestão administrativa, planejamento de vendas, controle, planejamento e organização das operações, motivação, comunicação e relacionamento com o público)	Variáveis critério ou dependentes: 16 variáveis distribuídas nos 6 níveis: 1) reações ao processo de treinamento: expectativas quanto ao curso, conteúdo do curso e condições técnicas; 2) aprendizagem: conhecimento; 3) comportamento no trabalho: valores, envolvimento no trabalho, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho; 4) desempenho no trabalho: criatividade, assiduidade e recompensas; 5) efeitos no grupo: o nível de satisfação da equipe (moral), adaptabilidade e estabilidade; 6) efeitos sociais: auto-realização e segurança. Variável preditora ou independentes: Treinamentos (efeito deste nas variáveis da equação estrutural).	Os autores concluem os cursos contribuíram para desenvolver o conhecimento dos gerentes; que as atitudes em relação à satisfação com o trabalho não foram significativamente afetadas. Os cursos contribuíram para aumento da produtividade, assiduidade e criatividade; A o nível de satisfação da equipe da equipe foi ampliada pelo treinamento, enquanto a estabilidade da equipe não foi modificada. Quanto a efeitos sociais, os resultados foram positivos, apesar de não se relacionarem a segurança. Resumo: O modelo de avaliação proposto suporta a noção que o treinamento analisado impactou o trabalho através da alteração da qualidade do trabalho, devido a melhoria do conhecimento, das habilidades e das atitudes necessárias para o desempenho.
Blume, Ford, Baldwin e Huang (2009) EUA	Meta -análise de 89 estudos a respeito de predição de impacto de treinamentos e transferência de treinamento. Dos 89 estudos, 58 foram artigos de periódicos, 5 papers de conferências, 24 dissertações e 2 manuscritos. 85% dos artigos eram dos estados Unidos e Canadá. Dos 89 estudos, 24 eram cursos de pós-graduação, 12 MBA, 21 cursos para gerentes e supervisores e 32 cursos para treinandos diversos.	Variável critério ou dependente: Transferência de treinamento. Variáveis preditoras ou independentes: Características da clientela (habilidade cognitiva e experiência), motivação para aprender, “conscienciosidade”, suporte para a transferência (subdividido nos constructos de suporte de pares e supervisores, clima para transferência e restrições organizacionais, tais como autonomia, restrições situacionais) e natureza dos treinamentos.	Os resultados confirmam o relacionamento positivo entre transferência de treinamento e habilidade cognitiva, “conscienciosidade”, motivação para aprender e suporte para transferência. Especificamente, motivação e suporte organizacional estão fortemente relacionados com transferência de treinamento tratavam de outras habilidades “open skills” o que não ocorre em treinamentos com o objetivo de desenvolver habilidades “closed skills”.

Mourão (2004), Meneses (2007) e Pereira (2009), mostraram que os modelos lógicos permitem uma compreensão mais apurada sobre as variáveis capazes de explicar as conexões

entre diferentes efeitos de treinamentos sobre resultados organizacionais, bem como explicações alternativas sobre os efeitos nos níveis de grupos e organizações. Segundo McLaughlin e Jordan (2004), somente a avaliação das hipóteses de relacionamento causal entre os elementos permite investigar se o programa contribui para o alcance dos resultados monitorados.

2.5 Modelo Lógico

Segundo Pereira (2009), a literatura de avaliação de programas tem feito avanços importantes, para a construção de indicadores de desempenho de programas inseridos em contextos de alta complexidade. A ferramenta denominada modelo lógico pode ter grande relevância para superar as limitações hoje enfrentadas no campo de estudos sobre TD&E, conforme sugerem Meneses e Abbad (2009). O modelo lógico orienta a definição de elementos descritivos, a partir da descrição de recursos e atividades do programa e da forma como esses elementos se concretizam em resultados esperados (MCLAUGHLIN & JORDAN, 2004). Esses elementos descritivos especificam os processos causais supostamente capazes de responder ao problema enfocado, e de elementos prescritivos, relativos aos componentes e atividades necessários à implementação efetiva do programa, para auxiliar os gestores na conceituação, no planejamento, na avaliação e na comunicação de programas e são definidos pelos autores conforme disposto a seguir: a) recursos: aspectos humanos, financeiros, tecnológicos e outros, como informações, necessários para o programa alcançar seus objetivos; b) atividades: ações necessárias para produzir os produtos a serem entregues pelo programa; c) produtos: bens e serviços disponibilizados aos clientes diretos (beneficiários) ou participantes do programa; d) clientes ou beneficiários: pessoas a quem o programa objetiva alcançar ou servir (público-alvo); e e) resultados: mudanças e benefícios associados à implementação das atividades e aos produtos. Existem múltiplos resultados sequenciais.

É necessário indicar de que modo estão relacionados os diferentes componentes do modelo. É prevista, ainda, a identificação de variáveis externas ao programa, que não estão sob seu controle, capazes de afetar essas relações e influenciar o sucesso do programa positiva ou negativamente (MCLAUGHLIN & JORDAN, 2004). Segundo Pereira (2007), esse esforço de construção do desenho do modelo lógico proporciona benefícios: compartilhamento do entendimento do programa ajuda a divulgar o programa de uma maneira concisa e objetiva, facilita o entendimento do programa pela equipe e relaciona responsabilidades para execução do programa. McLaughlin e Jordan (2004) afirmam que a elaboração de modelos lógicos configura-se como uma importante ferramenta em casos de avaliação de programas, sendo possível destacar muitos benefícios.

Meneses e Abbad (2009) ressaltam a necessidade de identificar variáveis explicativas e estabelecer hipóteses causais principais e alternativas na composição de modelos de avaliação de ações de TD&E. Para eles, no âmbito da avaliação de TD&E, talvez os recursos, as atividades e os produtos possam ser mais facilmente identificados, frente à abrangência contextual relativamente menor de programas de treinamento em comparação a programas sociais. No caso da identificação dos resultados, a lógica se inverte.

3. Método Proposto

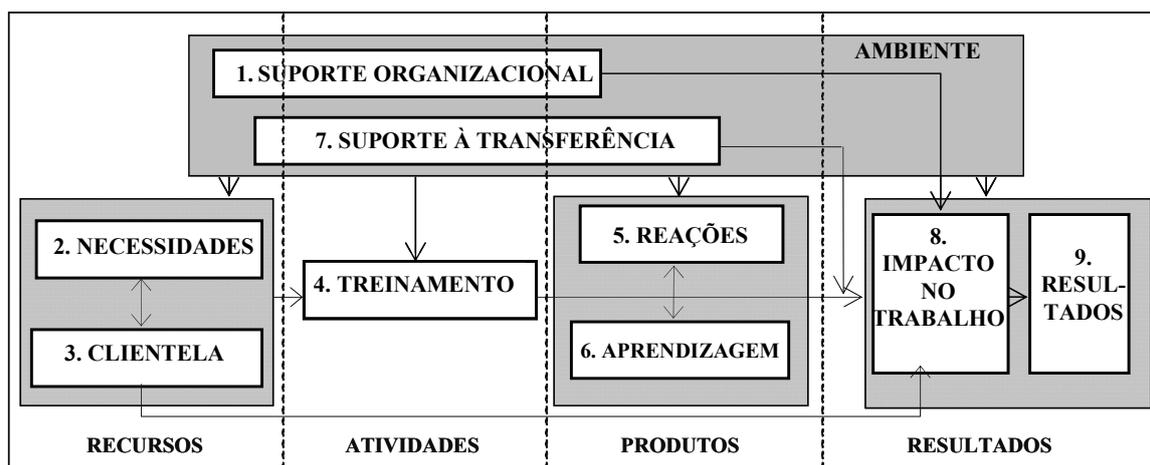
Para facilitar a aplicação do Modelo Lógico em avaliação de atividades de TD&E, propõe-se a escolha de um modelo de avaliação em TD&E, e assim facilitar a integração entre o arcabouço teórico existente em TD&E e os conceitos da teoria do programa. O presente estudo seguiu a seqüência metodológica: foi escolhido um modelo teórico de pesquisa; elaborado o modelo lógico para avaliação do treinamento estudado e, definido os indicadores em nível de resultados individual organizacional. Para aplicação do método proposto, foi

escolhido um curso de vendas e crédito para pessoa jurídica realizado em âmbito nacional por uma instituição financeira, com base nos seguintes aspectos: o curso escolhido está alinhado as estratégias da instituição financeira, possui objetivos institucionais relacionados à melhoria de resultados organizacionais e foi desenvolvido de acordo com todas fases preconizadas nos sistemas de TD&E: identificação de necessidades, desenvolvimento instrucional com elevado nível de qualidade, incentivo para participação do curso, seleção de tutores didaticamente capacitados, materiais adequados para consulta e apoio para realização do curso (melhorar).

3.1 Modelo Teórico de Pesquisa

Foi definido o Modelo IMPACT (ABBAD, 1999) como modelo teórico da pesquisa, considerando que apresenta itens específicos, tais como Clientela e Suporte Organizacional e a Suporte a Transferência, já testados empiricamente e que estão diretamente relacionados aos constructos dos indivíduos e de contexto organizacional, que podem ser preditores de resultados organizacionais. Tal escolha pode facilitar a definição das variáveis de pesquisa, tanto no processo de transferência e impacto de treinamento em nível individual, como no processo entre os níveis de resultados. O Modelo IMPACT poderia facilitar a definição das causalidades de seus itens, inclusive quanto a sua representação gráfica. A Figura 1 apresenta a representação da associação do Modelo Lógico com Modelo IMPACT. E para aperfeiçoar o Modelo IMPACT (ABBAD, 1999) em relação às constatações da revisão da literatura, que indicou a necessidade de desenvolvimento de modelos para avaliação de resultados, que considerem os aspectos contextuais que interferem nos processos de transferência, e impacto de treinamento e entre os níveis de resultados, o modelo proposto incorporou três aprimoramentos principais: foi dada relevância ao item 9 – Resultados, os itens 1 – Suporte Organizacional e 7 – Suporte à Transferência foram englobados por uma perspectiva denominada Ambiente e foi inserido o componente 2 – Necessidades.

Figura 1 – Representação da Associação do Modelo Lógico com Modelo IMPACT.



A perspectiva Ambiente inclui as variáveis de contexto externo e interno à organização, pois é um componente multidimensional, composto por variáveis que afetam todos os demais componentes do modelo, desde o surgimento da necessidade de treinamento até os resultados do treinamento nos diferentes níveis de análise. As variáveis do ambiente interno à organização são variáveis de suporte ao treinamento ou como restrições situacionais que afetam as atividades e resultados dos treinamentos. Na primeira etapa da pesquisa foi feita a associação do Modelo Lógico, ferramenta oriunda da teoria do programa, ao Modelo

IMPACT, modelo de avaliação em TD&E com legado empírico, e observou-se perfeita sintonia entre os constructos representados no modelo proposto e as principais variáveis preditoras apontadas pela revisão da literatura. Daí partiu-se para a formulação do Modelo Lógico específico para o treinamento a ser avaliado. O componente 2 - Necessidades de Treinamento, refere-se à natureza das demandas educacionais do público-alvo e ao modo como foram identificadas pela organização. Está relacionado à qualidade das descrições de necessidades, do perfil do público-alvo, bem como ao método empregado para realizar a análise de necessidades de treinamento.

3.2 Características da Organização Estudada e do Treinamento

Esta pesquisa foi realizada no Banco do Brasil, primeiro banco nacional, fundado em 1808. Sociedade de economia mista, estruturada sob a forma de conglomerado financeiro, a empresa tem como missão “Ser um banco competitivo e rentável, promover o desenvolvimento sustentável do Brasil e cumprir sua função pública com eficiência.”. Quando esta pesquisa foi realizada, o Banco possuía 4.984 agências, 106.241 funcionários, 10.129 estagiários, R\$ 756 bilhões de ativos e 34.920 milhões de clientes correntistas (pessoas físicas e jurídicas) (Banco do Brasil, 2011).

O treinamento estudado foi concebido para fortalecer o papel do banco enquanto instituição financeira que participa da implementação de políticas de desenvolvimento do país, mediante a disponibilização de crédito para investimento e capital de giro à cadeia produtiva. Nesse contexto, a capacitação dos funcionários que operam crédito constitui fator essencial para a construção de uma carteira de crédito saudável e lucrativa, preservando os ativos dos acionistas. A Oficina de Crédito e Vendas Pessoa Jurídica (PJ) vai ao encontro dessa finalidade e consiste em curso na modalidade presencial, com carga-horária de 40 horas e turmas de 26 alunos. Entre julho e dezembro de 2010, foram conduzidas 416 turmas, e até o final do programa, pretende-se atingir o patamar de 10 mil turmas, totalizando 260.000 colaboradores treinados.

3.3 Construção do Modelo Lógico

A partir da associação entre modelos, iniciou-se a construção do modelo lógico com a finalidade de identificar as variáveis preditoras dos processos de transferência e impacto do treinamento e dos níveis de resultados e suas relações de causalidade, considerando os itens propostos no modelo teórico e na revisão da literatura sobre o tema. As técnicas utilizadas foram análise documental do material instrucional do curso, de dados dos participantes, de relatórios do curso e a realização de grupos focais com os egressos, planejadores do curso, educadores e demandantes do curso. Foram realizados dois grupos focais conduzidos pelo pesquisador, com participação de uma pessoa com experiência em entrevistas, para realizar anotações. A condução das discussões seguiu os passos propostos por Pereira (2009): apresentação dos objetivos e da proposta de coleta de dados; respostas dos grupos de trabalho para as questões apresentadas por escrito; e discussão em grupo. O primeiro grupo foi composto por seis pessoas: seis gerentes de módulo egressos do curso. O segundo grupo foi composto por cinco pessoas: dois planejadores, dois educadores e uma pessoa da área de formulação de estratégias do banco. As duas dinâmicas seguiram a mesma seqüência e tiveram a mesma duração (duas horas) e ambos foram divididos em dois grupos de trabalho, que apresentaram as propostas em cartazes para discussão e validação do grupo focal como um todo.

As duas dinâmicas foram acompanhadas por três pessoas da Divisão de Avaliação do BB para acompanharem as discussões dos grupos com o intuito de aprofundar o detalhamento do modelo lógico. Para a condução deste processo de validação do modelo procurou-se utilizar perguntas investigativas das relações entre causas e efeitos discutidos, conforme

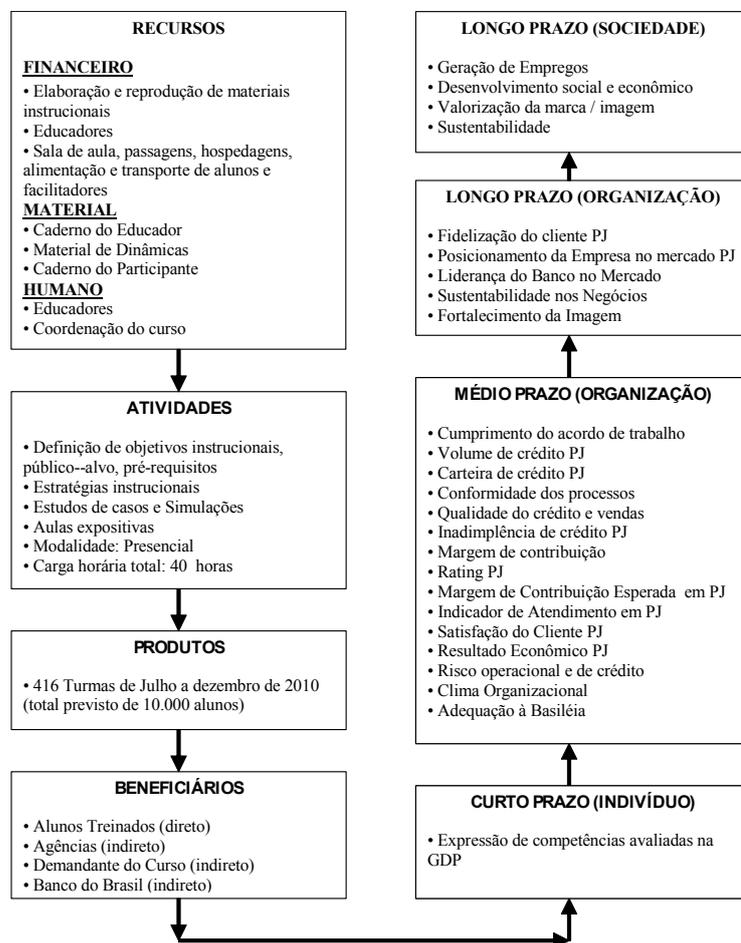
sugerido por MacLaughlin e Jordan (2004). Na finalização das dinâmicas, aprofundou-se a discussão para definição de possíveis indicadores de desempenho, para construir um modelo lógico que enfatize os aspectos relacionados aos resultados organizacionais, que é o objetivo principal do estudo.

4. Resultados

Partindo-se de um contexto em que a demanda por crédito, notadamente de investimento, apresenta-se cada vez mais crescente, o que proporcionará aos bancos melhores estruturados ampliar suas carteiras de crédito e suas participações no mercado financeiro. O problema é a necessidade primordial de aperfeiçoamento e a melhor qualificação dos funcionários que participam no processo de crédito para promover o crescimento sustentável da carteira de crédito do BB, garantindo a integridade dos ativos e os níveis adequados de riscos e perdas, aproveitando as oportunidades negociais. O próximo passo consistiu na definição dos elementos do modelo lógico: recursos, atividades, produtos e resultados.

A Figura 2 mostra os elementos identificados com base nos dados obtidos em documentos e entrevistas individuais e confirmados pelos participantes dos grupos focais. Validado o modelo lógico, obteve-se uma importante ferramenta de monitoramento dos elementos do programa de treinamento e de avaliação das relações causais estabelecidas entre os elementos constitutivos do modelo, que além de identificar os resultados apresentados, foi fundamental compreender as relações de causalidade existentes entre eles e discutir a possibilidade de variáveis contextuais e individuais influenciarem a emergência de resultados esperados.

Figura 2: Modelo Lógico da Oficina de Crédito e Vendas PJ



Convém observar que todos os indicadores de curto prazo (expressão das competências de cada indivíduo avaliada na Gestão de Desempenho das Pessoas - programa de avaliação de desempenho realizado pelos superiores, pares e próprio funcionário) e indicadores de médio prazo (referentes à organização) já são diretamente monitorados pelo Banco do Brasil, ou seja, esses indicadores, são viáveis e foram identificados como possíveis indicadores sensíveis aos efeitos do treinamento estudado. O Quadro 2 mostra as variáveis intervenientes definidas nos grupos focais e entrevistas.

Quadro 2: Variáveis Interferentes nos Resultados da Oficina

Resultados	Variáveis Interferentes
Médio Prazo (indivíduo)	<ul style="list-style-type: none"> - Motivação pessoal - Espírito de equipe - Reconhecimento de necessidade do treinamento - Disponibilidade de tempo para aplicar - Experiência prévia
Médio Prazo (organização)	<ul style="list-style-type: none"> - Marca do Banco do Brasil (a própria imagem se vende) - Portfólio de produtos existentes - Potencialização do Microcrédito (pulverização) - Direcionamento estratégico do Banco - Interação entre as áreas envolvidas no processo (entre os setores administrativos e agências), com enfoque no cliente final - Instâncias de análise técnica e negocial - Fidelidade das informações prestadas pelo cliente - Cenário político - Redução da Demanda do Governo (jun/set 2010) - Acirramento da concorrência - Crise de Mercado
Longo Prazo (organização)	<ul style="list-style-type: none"> - Direcionamento estratégico do Banco - Mudanças organizacionais - Credibilidade - Acirramento da concorrência
Longo Prazo (sociedade)	<ul style="list-style-type: none"> - Contexto econômico - Política macroeconômica

5. Considerações Finais

O objetivo da pesquisa foi atingido, uma vez que a proposta da utilização do Modelo Lógico, ferramenta oriunda da teoria do programa, de forma associada ao Modelo IMPACT, modelo de avaliação em TD&E com legado empírico, para avaliação de treinamentos em nível de resultados organizacionais, apresentou um resultado adequado, pois possibilitou a identificação de resultados organizacionais relacionados aos efeitos do treinamento estudado e definição de fatores contextuais que podem ser intervenientes nesses resultados.

Destacam-se as seguintes vantagens da utilização do Modelo IMPACT no modelo associado proposto: possibilitou a definição de variáveis do Modelo Lógico com embasamento teórico; facilitou a construção do Modelo Lógico e o entendimento das atividades desenvolvidas no curso com visão dos sistemas de TD&E e proporcionou a apropriação do legado empírico já desenvolvido pelo Modelo IMPACT.

No que se refere à utilização do Modelo Lógico no modelo associado proposto, podem ser indicadas as seguintes vantagens: entendimento do programa de TD&E de forma lógica, facilitando a visualização da atividade avaliada em componentes (insumos, atividade, beneficiários e resultados); participação das partes interessadas na definição do modelo lógico, possibilitando a visualização do fenômeno estudado, o que possibilitou a construção de um modelo de pesquisa mais aprimorado; identificação de variáveis contextuais que interferem nos resultados do treinamento, permitindo o entendimento dos índices de desempenho dos resultados esperados, em função da influência dessas variáveis interferentes; escalonamento dos resultados em curto, médio e longo prazo, incluindo também, os níveis de desempenho individual, organizacional e até social; e formulação consensual das partes interessadas a respeito das relações de causalidade dos componentes do modelo de pesquisa construído para a avaliação do treinamento, indicando as principais hipóteses de causa e efeito

a serem testados estatisticamente; identificação de indicadores de desempenho que possam ser sensíveis às atividades de TD&E em nível de resultados.

Conclui-se que a utilização do Modelo Lógico foi vantajosa para a identificação resultados individuais e organizacionais e de variáveis contextuais interferentes nesses resultados, corroborando com as indicações de Mourão (2004), Meneses (2007) e Pereira (2009), que preconizam a sua ampla utilização para que a área de TD&E continue avançando na produção sistematizada de conhecimentos.

Neste sentido, convém estabelecer uma agenda de pesquisa para pesquisas futuras, incluindo Face ao exposto, há uma grande agenda de pesquisa para o futuro. Entre itens a serem pesquisados, estão os seguintes: Definição e construção de medidas de avaliação de processos de aprendizagem, impacto no trabalho e resultados do indivíduo e da organização; e Estudos correlacionais de modelos preditivos multivariados de avaliação, integrando variáveis da clientela, do treinamento, do contexto (suporte e restrições) na predição dos diferentes níveis de resultados.

Referências Bibliográficas

- ABBAD, G. S. *Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT* (Tese de Doutorado), Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1999.
- ABBAD, G. S., GAMA, A. L. & BORGES-ANDRADE, J. E. Treinamento: análise do relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, 14(3), 25–45, 2000.
- ABTD (2008). Pesquisa: o retrato do treinamento no Brasil 2006/2007. Acessado em 25 de setembro de 2010, em <http://www.abtd.com.br/material.asp>.
- ASTD (2008). *The 2008 ASTD State of the Industry Report*. Acessado em 27 de julho de 2009, em <http://www.astd.org/content/research/stateOfIndustry.htm>
- AGUINIS, H. & KRAIGER, K. Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. **Annual Review of Psychology**, 60, 451-474, 2009.
- ALLIGER, G. M. & JANAK, E. A. Kirkpatrick's levels of training criteria: Thirty years later. **Personnel Psychology**, 42 (2), 331-342, 1989.
- BALDWIN, T. T. & FORD, J. K. Transfer of training: A review and directions for future research. **Personnel Psychology**, 41(1), 63-105, 1988.
- BANCO DO BRASIL (2011). Relações com investidores: Conheça o BB. Acessado em 20 de abril de 2011, em <http://www.bb.com.br/portallbb/home2,136,136,0,0,1,8.bb>.
- BASTOS, A.V. B. O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento. *Revista de Administração*, 26 (4), 87-102, 1991.
- BLUME B.D; FORD J.K; BALDWIN, T.T. e HUANG, J. L. *Transfer of Training: A Meta-Analytic Review*. **Journal of Management**, 36 (4): 1065-1105, 2009.
- BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação somativa de sistemas instrucionais: integração de três propostas. **Tecnologia Educacional**, 11(46), 29-39, 1982.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; PEREIRA, M. H. G., PUENTE-PALÁCIOS, K. & MORANDINI, D. C. Impactos individual e organizacional de treinamento: Uma análise com base num modelo de avaliação institucional e na teoria multinível [CD-ROM]. Em Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (Org.). **Anais do XXVI ENANPAD**. Salvador: ANPAD, 2002.
- CHIABURU, D. S. & MARINOVA, S. V. What predicts skill transfer? An exploratory study of goal orientation, training self-efficacy and organizational supports. **International Journal of Training and Development**, 9 (2), 110-123, 2005.

- CHIABURU, D. S.; TEKLEAB, A. G. Individual and contextual influences on multiple dimensions of training effectiveness. **Journal of European Industrial Training**, 29(8), 604-626, 2005.
- D'NETTO, B., Bakas, F. & BORDIA, P. Predictors of management development effectiveness: an australian perspective. **International Journal of Training and Development**, 12 (1), 2-23, 2008.
- FREITAS, I. A. & BORGES-ANDRADE, J. E. Efeitos de treinamento nos desempenhos individual e organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, 44 (3), 44-56, 2004.
- FREITAS, I. A., BORGES-ANDRADE, J. E., ABBAD, G. & PILATI, R. Medidas de impacto de TD&E no trabalho e nas organizações. In: BORGES-ANDRADE, J. E., ABBAD, G. S. & MOURÃO, L. (Orgs.): **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas** (pp. 489-504). Porto Alegre: Artmed, 2006.
- GALANOU, E.; PRIPORAS, C. V. A model for evaluating the effectiveness of middle managers' training courses: evidence from a major banking organization in Greece. **International Journal of Training and Development**, 13(4), 221-246, 2009.
- GOLDSTEIN, I.L. Training in work organizations. **Annual Review of Psychology**, 31, 229-272, 1980.
- HAMBLIN, A.C. **Avaliação e controle do treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.
- KIRKPATRICK, D. L. Evaluating training programs evidence vs. proof. **Training and Development Journal**, 31 (11), 9-12, 1976.
- KIRWAN, C. & BIRCHALL, D. Transfer of learning from management development programmes: testing the Holton model. **International Journal of Training and Development**, 10 (4), 252-268, 2006.
- MCLAUGHLIN, J. A. & JORDAN, G. B. Using logic models. In: Hatry, & K. E. Newcomer (Eds.). **Handbook of practical program evaluation** (2th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2004.
- MENESES, P. P. M. **Avaliação de um Curso de Desenvolvimento Regional Sustentável no Nível de Resultados: A Contribuição dos Modelos Lógicos e do Método Quase-Experimental**. Instituto de Psicologia (Tese de Doutorado), Universidade de Brasília, Brasília, 2007.
- MENESES, P. P. M. & ABBAD, G. Proposta para desenvolvimento de modelos de avaliação da efetividade de programas de treinamento. **Revista de Administração Contemporânea - Eletrônica**, 3 (1), 105-122, 2009.
- MOURÃO, L. **Avaliação de programas públicos de treinamento: Um estudo sobre o impacto no trabalho e na geração de emprego** (Tese de Doutorado). Universidade de Brasília. Brasília, 2004.
- OLIVEIRA-NETO, F. S. **Avaliação da efetividade de um curso de desenvolvimento de competências gerenciais** (Dissertação de Mestrado). Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília, 2009.
- Pereira, S. C. M. **Avaliação de efeitos de uma ação de TD&E no desempenho de egressos e da organização** (Dissertação de Mestrado) – Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília, 2009.
- PHILIPS, Jack J. **Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods**. Houston: Gulf publishing, 1997.
- PHILIPS, P. P. & PHILIPS, J. J. Symposium on the evaluation of training. **International Journal of Training and Development**, 5(4), 240-247, 2001.

- PILATI, R. **Modelo de efetividade do treinamento no trabalho: aspectos dos treinandos e moderação do tipo de treinamento** (Tese de Doutorado) Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.
- SALAS, E. & Cannon-Bowers, J.A. The science of training: a decade of progress. **Annual Review Psychology**, 52, 471-499, 2001.
- STUFFLEBEAM, D. L. The CIPP model for program evaluation. Em G. F. Madaus, M. SCRIVEN & D. L. STUFFLEBEAM (Eds.). **Evaluation Models** (pp. 117-141). Boston: Kluwer-Nijhoff, 1983.
- THARENOU, P; SAKS, A. M.; MOORE, C. A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. **Human Resource Management Review**. 17, 251 – 273, 2007.
- TZINER A., FISHER M., SENIOR T. e WEIBERG J. Effects of Trainee Characteristics on Training Effectiveness. **International Journal of selection and Assesment**, 15(2), 167-174, 2007.
- VELADA, R., CAETANO, A., MICHEL, J. W., LYONS, B. D. & KAVANAGH, M. J. (2007). The effects of training design, individual characteristics and work environment on transfer of training. **International Journal of Training and Development**, 11 (4), 282-294, 2007.
- WEXLEY, K. N. Personnel Training. **Annual Review of Psychology**, 35, 519-551, 1984.