

Avaliação de um programa de treinamento corporativo: Em busca da mudança organizacional

Fabio Scorsolini-Comin¹

Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba-MG, Brasil

David Forli Inocente

Instituto de Ensino e Pesquisa em Administração, Ribeirão Preto-SP, Brasil

Irene Kazumi Miura

Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Ribeirão Preto-SP, Brasil

Resumo

Este estudo de caso analisou os resultados de um programa de treinamento em gestão pública para funcionários do Banco do Brasil. Foram realizados grupos focais, entrevistas semiestruturadas e análise de dados secundários para a obtenção de evidências após a realização do treinamento, que teve a duração de dois anos. O modelo MAIS de Borges-Andrade foi considerado o mais adequado para avaliar o treinamento. O programa atingiu os resultados esperados pela Diretoria de Governo do banco, mas muitos deles são encontrados no contexto de outras ações organizacionais e não podem ser considerados como decorrentes exclusivamente do treinamento ministrado. Destaca-se a necessidade de alinhar objetivos, resultados e avaliação de cada treinamento, contribuindo para uma melhor gestão das iniciativas de TD&E da organização.

Palavras-chave: treinamento, treinamento e desenvolvimento, avaliação de treinamento, aprendizagem

Abstract: Evaluation of a corporate training program: In search of organizational change

This case study analyzed the results of a training program in public administration for employees of the Bank of Brazil. We conducted focus groups, semi-structured interviews and secondary data analysis to obtain evidence after completion of training, which lasted two years. The Borges-Andrade model MAIS was considered the most suitable to evaluate the training investigated. The program achieved the results expected by the bank, but many of those results were achieved with the context of other organizational actions and so can not be considered as arising solely from the training provided. The need exists for aligning goals, outcomes and evaluation of each training, thus contributing to better management of training, development and education initiatives of organizations.

Keywords: training, training and development, training evaluation, learning

Resumen: Evaluación de un programa de entrenamiento corporativo: En busca del cambio organizativo

Este estudio de caso analizó los resultados de un programa de entrenamiento en gestión pública para funcionarios del Banco do Brasil. Se realizaron grupos específicos, entrevistas semiestruturadas y análisis de datos secundarios para la obtención de evidencias después de la realización del entrenamiento, que tuvo una duración de dos años. El modelo MAIS de Borges-Andrade fue considerado el más adecuado para evaluar el entrenamiento. El programa logró los resultados esperados por la Dirección de Gobierno del banco, pero muchos de ellos son encontrados en el contexto de otras acciones organizativas y no pueden ser considerados como resultado exclusivamente del entrenamiento suministrado. Se destaca la necesidad de unificar objetivos, resultados y evaluación de cada entrenamiento, contribuyendo a una mejor gestión de las iniciativas de TD&E de la organización.

Palabras clave: entrenamiento, entrenamiento y desarrollo, evaluación de entrenamiento, aprendizaje

¹Endereço para correspondência: Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM), Departamento de Psicologia do Desenvolvimento, da Educação e do Trabalho. Avenida Getúlio Guaritá, 159, 3º andar, 38025-440, Uberaba-MG, Brasil. Fone: 34 33185904. E-mail: scorsolini_usp@yahoo.com.br

É no contexto da assunção de treinamentos que as organizações de trabalho de diversos setores e portes, que pretendem atuar em mercados concorrenciais, despontando como líderes de seu segmento, dependem de seus colaboradores para sustentarem sua competitividade. Estas empresas lutam constantemente para obter competências, consideradas, “conjuntos básicos de conhecimentos e experiências que dão a elas uma vantagem sobre seus concorrentes” (Quinn, Anderson, & Finkelstein, 2000, p. 275). O desenvolvimento das competências de uma organização ocorre por meio de múltiplos processos de aprendizagem. Por intermédio de educação formal e continuada, conhecimentos teóricos, informações, conhecimentos sobre procedimentos são transmitidos para o indivíduo. A experiência profissional e a experiência social traduzem esses conhecimentos para a prática das organizações, em um processo de aprendizagem em que o conhecimento começa a se transformar em competências (Fleury & Oliveira, 2001). Esse processo de aprendizagem que permeia o treinamento é avaliado, prioritariamente, pelos profissionais que atuam na área gestão de pessoas das organizações.

No contexto brasileiro, a área de gestão de pessoas não tem sido priorizada enquanto campo de investigação científica pela Psicologia, destacando-se que não existe quantidade suficiente de estudos sistemáticos a respeito do assunto (Ferreira, 2009), o que nos coloca diante da necessidade de que cada vez mais sejam empreendidos trabalhos sérios e comprometidos com a construção de um conhecimento que se pretende científico e aplicado à prática profissional. Pela evolução da atuação do psicólogo nos contextos organizacionais, só superada pela atuação clínica (Borges-Andrade & Pagotto, 2010), compreende-se a urgência e a publicização desses estudos.

A mensuração de resultados e de indicadores de práticas vinculadas às ações de desenvolvimento de recursos humanos, em especial do treinamento, tem sido alvo de crítica por alguns autores e de incentivo por outros. De modo geral, no contexto brasileiro, Ferreira (2009) e Pereira (2009) atestam a necessidade de que mais estudos sejam realizados na área, a fim não apenas de instrumentalizar os profissionais que nela atuam (Borges-Andrade & Pagotto, 2010), mas também contribuírem para a construção de conhecimentos em gestão de pessoas, na área de TD&E (Treinamento, Desenvolvimento e Educação) e áreas afins (Aguinis & Kraiger, 2009). No Brasil, as primeiras publicações sobre o tema foram de Abbad (1999), Abbad, Gama e Borges-Andrade (2000), Borges-Andrade (1982), Borges-Andrade e Abbad (1996), Borges-Andrade (2000), Pantoja e Borges-Andrade (2004), entre outros. Recentemente, importantes contribuições

foram trazidas por Ferreira (2009), Inocente (2006), Pereira (2009), Queiroga (2009), Varanda, Zerbini e Abbad (2010) e Zerbini e Abbad (2010). A maior parte desses estudos tem por característica a vinculação à área de Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), além de adotar estratégias em TD&E que valorizam os conhecimentos já trazidos pela organização e pelos colaboradores, em uma proposta menos estereotipada e exteriorizada de formação profissional. Ao elencarem a educação como um fator importante que deve permear toda e qualquer ação de treinamento, tais estudos pressupõem que o desenvolvimento é processual e que deve ser constantemente fomentado não apenas para criar vantagens competitivas para a organização, mas também valorizando o desenvolvimento do educando, no caso, dos colaboradores. No entanto, abordam estudos em grandes corporações, abrindo a necessidade de investigações em contextos de empresas menores e com arranjos específicos como as de base familiar.

Para Cascio (1995), o investimento em programas de treinamento instrumentaliza os profissionais para a realidade dos mercados e apoia o desenvolvimento de capacidades humanas que estabelecerão a vantagem competitiva sustentável da organização. Compreende-se que as organizações lutam constantemente para obter competências (Quinn et al., 2000) e que há múltiplos processos pelos quais elas desenvolvem essas competências, dentre eles a educação continuada (Fleury & Oliveira, 2001). Partindo do fato de que as empresas precisam desenvolver ações que favoreçam o desenvolvimento de suas competências críticas, o treinamento pode ser visto como “integrante das políticas de desenvolvimento e implementação de estratégias nas organizações” (Bohlander, Snell, & Sherman, 2003, p. 134). Desse modo, Bohlander, Snell e Sherman compreendem a área de TD&E como parte da cultura organizacional, haja vista que atualiza crenças e promove o diálogo, a ruptura e a permanência de práticas que devem fazer parte do escopo da organização. As políticas de TD&E funcionariam, então, para manter a identidade da instituição e também para romper com aspectos desadaptativos, primando por uma gestão mais eficaz e que pudesse se manter ao longo do tempo.

Dada a importância estratégica do desenvolvimento de competências críticas nas organizações e de sua capacidade de realização por meio de treinamento, surge a necessidade de dimensionar o quanto esta capacidade se verifica como resultado dos programas de educação continuada e em termos de ações de desenvolvimento organizacional. Há uma crescente preocupação dos pesquisadores da área de TD&E em obter indicadores de sua eficácia,

principalmente em razão do aumento do volume de investimentos na área (Freitas & Borges-Andrade, 2004). Fortes investimentos em TD&E podem ser vistos como meios de valorização dos vínculos sólidos entre a organização e seus integrantes, gerando novas ideias e habilidades em sua cadeia de valor (Bastos, 2006; Kazan & Scorsolini-Comin, 2010; Loiola, Nérís, & Bastos, 2006; Zanelli, Borges-Andrade, & Bastos, 2004), além de vantagens competitivas com vistas à sustentabilidade (Barney, 1991; Scorsolini-Comin & Ruwer, 2010). Esse corpo de literatura nos oferece suporte para compreendermos a área de TD&E como fortemente vinculada ao planejamento futuro da organização, na medida em que os treinamentos não atendem apenas a necessidades pontuais (como ensinar os treinandos a operar um sistema ou fazer a manutenção de um *software*, por exemplo), mas sim a uma perspectiva de crescimento, ampliação e diversificação de negócios, como nos estudos envolvendo os programas de MBA ofertado para bancos públicos e privados (Inocente, 2006; Scorsolini-Comin & Ruwer, 2010).

Nesse sentido, esses treinamentos de longa duração visam proporcionar a pessoas-chave da organização uma formação que os capacite para práticas alinhadas aos objetivos da empresa, além do potencial de difusão dessas informações e de formação de novas lideranças. Falamos, aqui, de uma formação profissional que se desloca de uma mera aquisição de conhecimentos para uma proposta que coloca os treinandos também no papel de formadores. Esse novo modelo de gestão em TD&E tem sido amplamente discutido no Brasil e ganhado a pauta de muitos gestores, que tem encontrado em modalidades como a educação a distância (EAD) um recurso potencializador dessas demandas contemporâneas, como podemos observar nos estudos de Abbad, Corrêa e Meneses (2010) e Aguiar e Ferreira (2005). Além disso, faz-se necessário considerar que os investimentos em treinamentos são importantes também na motivação dos colaboradores e na assunção de uma postura mais amadurecida acerca da organização e de seus objetivos (Inocente, 2006; Silva, 2002).

Os objetivos do treinamento no contexto de uma organização devem sempre se alinhar com os objetivos de desenvolvimento estratégico da empresa. Gestores devem manter-se atentos às metas e estratégias da empresa, orientando o treinamento de seus colaboradores de acordo com elas (Bohlander et al., 2003; Zerbini & Abbad, 2010). As melhores companhias integram o treinamento sistematicamente às demais políticas de recursos humanos (Milkovitch, 1997).

Em sentido estratégico, a maior necessidade de realização de treinamento por parte das empresas é que a era

do conhecimento nas organizações exige que elas sejam capazes de lutar contra a obsolescência (Cascio, 1995). Esta afirmação parece fazer especial sentido quando se fala em treinamento de caráter gerencial, como o que será abordado neste presente estudo. Os gerentes da organização são os responsáveis por seu direcionamento estratégico, por seu posicionamento de mercado e, em última análise, são responsáveis por manter a empresa atualizada e competitiva.

Posto isso, o objetivo geral do presente estudo é analisar os resultados do programa de treinamento de MBA em Gestão Pública oferecido presencialmente, no modelo *in company*, aos funcionários da Diretoria de Governo do Banco do Brasil.

Método

Tipo de pesquisa

Trata-se de um estudo descritivo, exploratório, de abordagem qualitativa, apoiado na realização de um estudo de caso (Yin, 2001). O método do estudo de caso não é uma técnica específica. É um “meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado” (Goode & Hatt, 1969, p. 422). O estudo de caso é “uma investigação empírica sobre um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2001, p. 32). A vinculação entre o fenômeno e o contexto é parte central da dificuldade metodológica deste estudo, uma vez que o fenômeno, os resultados do treinamento, encontram-se no contexto macro de resultados da instituição. Limita-se a capacidade de generalização do estudo sem que seu valor científico e contribuição para a sociedade se percam (Richardson, 1999). Os procedimentos utilizados neste estudo somente poderão ser aplicados a situações similares à estudada nesta investigação, a critério daquele que pretende utilizá-la.

Objeto de investigação

Pode-se classificar o programa MBA como um fenômeno social, entendendo-se que os fatos explorados são passados, considerando que a última turma do programa de MBA em Gestão Pública foi concluída no início de 2005. Assim, os dados aqui trazidos referem-se à quinta e última turma do treinamento, que teve a duração de dois anos. O programa ocorreu por iniciativa e necessidade do Banco do Brasil, e foi destinado aos funcionários de nível gerencial e atividade negocial pertencentes à Diretoria de Governo deste banco.

Local e participantes

A execução da pesquisa de campo foi feita junto à Diretoria de Governo do Banco do Brasil. Esta diretoria está representada em todos os estados brasileiros. Seu arranjo organizacional concentra a diretoria na cidade de Brasília (DF), de onde são gerenciados todos os seus escritórios regionais. A unidade de análise é a Diretoria de Governo do Banco do Brasil, já que o objeto de estudo é a exploração dos resultados que o curso provocou e não o curso em si. Os participantes do Programa de MBA em Gestão Pública entrevistados atuam em diferentes níveis organizacionais no chamado Pilar Governo do Banco do Brasil. Esta diversidade de atuação se constituiu em base de apoio da pesquisa. Foram utilizadas as dependências desta diretoria. As entrevistas e os grupos focais foram todos realizados durante uma semana, no ano de 2005, após a finalização do MBA, totalizando quatro grupos com sete participantes cada ($N = 28$), o que corresponde a 93,33% da população que realizou o treinamento. Todos participaram voluntariamente, tendo sua identidade preservada. Todos os participantes possuíam ensino superior completo, atuavam na área de governo há pelo menos cinco anos e tinham, à época da coleta, em média, 15 anos de experiência no Banco do Brasil. Exerciam principalmente a função de agentes de negócio entre o Banco do Brasil e entidades de serviço público de natureza municipal, estadual ou federal, provenientes das esferas de poder executivo, legislativo ou judiciário. A instituição consentiu com os termos do trabalho e autorizou a coleta de dados.

Fontes de evidência

Optou-se pela utilização das seguintes fontes: documentação, registros em arquivo e entrevistas (Yin, 2001). Além destas, verificou-se a necessidade da realização de grupos focais. O grupo focal, como técnica de obtenção de dados qualitativos, envolve uma discussão objetiva conduzida ou moderada, que introduz um tópico a um grupo de respondentes e direciona sua discussão sobre o tema, de uma maneira não-estruturada e natural (Parasuraman, 1986). Cada uma das reuniões dos grupos focais teve a duração aproximada de duas horas. O grupo de entrevistados representou de forma razoavelmente homogênea as cinco turmas de realização do curso.

Coleta e análise dos dados

Foram realizados cinco grupos focais e cinco entrevistas semiestruturadas com gestores da Diretoria de Governo e da Universidade Corporativa do Banco do Brasil. Para

a análise, foi utilizado o modelo MAIS (Borges-Andrade, 1982), uma vez que este oferece maior abrangência de observação sobre o treinamento e se adequa ao objetivo central deste estudo. Portanto, foi utilizado como instrumento de análise do treinamento e de exploração de seus resultados. A avaliação do treinamento por meio do Modelo MAIS se deu com o objetivo de compreender quais as variáveis científicas adotadas pelo treinamento.

Em linhas gerais, o MAIS (Modelo de Avaliação Integrado e Somativo) tem por objetivo coletar informações para avaliar um programa já desenvolvido, buscando responder se os resultados perseguidos foram, de fato, alcançados. Além das variáveis tradicionais de avaliação encontradas nos modelos de Hamblin (1978) e Kirkpatrick (1993), por exemplo, Borges-Andrade (1982) inclui uma série de variáveis do ambiente e de processo na explicação de resultados de treinamento. O modelo sugere que um processo de avaliação deve abranger múltiplas variáveis, compostas por cinco componentes: insumos, procedimentos, processos, resultados e ambiente (este último composto por quatro subcomponentes: necessidades, apoio, disseminação e resultados em longo prazo). Especificamente neste estudo, duas dessas categorias ganham maior destaque: (a) disseminação, que abarca aspectos que podem colaborar para a busca ou escolha do treinamento, tais como os meios e estratégias usadas para sua divulgação; (b) resultados em longo prazo, que são as repercussões ambientais do treinamento medidas após algum tempo. A adoção desse modelo no presente estudo deve-se ao fato de ser um referencial desenvolvido no contexto brasileiro e pelo fato de ter sido empregado em outras pesquisas (Borges-Andrade, 2006; Gondim, Bastos, Borges-Andrade, & Melo, 2006; Inocente, 2006; Pilati & Borges-Andrade, 2004).

Resultados

A fim de apresentar os resultados do estudo, analisaremos, primeiramente, cada um dos objetivos do treinamento, observando se estes foram atingidos ou não a partir das falas dos participantes. A primeira pergunta específica do estudo, tanto nas entrevistas como nos grupos focais, foi: Os objetivos propostos pelo programa de treinamento MBA em Gestão Pública correspondem aos resultados que foram atingidos pela Diretoria de Governo do Banco do Brasil? A primeira evidência a ser considerada é o Manual de apresentação do Programa MBA Gestão Pública, que apresenta os objetivos do curso, a seguir descritos com os respectivos comentários dos participantes.

1. Formar profissionais para que atuem como transformadores e consultores em organizações públicas. Sobre

este aspecto foram selecionados os comentários a seguir. “O curso foi excelente também porque nos ajudou a entender as necessidades dos clientes – nem eles sabem direito o que querem” (P1). “Na época em que eu fiz o MBA, teve uma equipe que até se prontificou a dar consultoria às prefeituras, fazer cursos nas prefeituras chegando junto com os prefeitos, disseminando o conhecimento. O banco não cobra nada, mas entra como parceiro, com o seu gestor maior” (P2).

2. Os profissionais formados pelo curso devem ter a capacidade de oferecer aos clientes governamentais do Banco do Brasil produtos e serviços de qualidade que atendam às especificidades deste setor. “Alguns produtos surgiram nas discussões que se teve dentro do MBA. Por exemplo, o cartão de pagamentos do Governo Federal – como meio de pagamento do Governo, no qual se modernizou a forma de pagamento e a substituição das contas – foi uma mudança que se teve na discussão do curso, não sendo uma coisa nossa” (P3). “As pessoas da rede, que participaram do curso – das agências - apresentaram ideias, procuraram saber se a gente precisava revisar algum produto” (P4).

3. O curso busca capacitar o aluno para conhecer e avaliar o setor Governo e suas relações, buscando perceber novas oportunidades negociais. “Isso (o curso) ajudou a equalizar o linguajar, o entendimento do que é o setor público. Com essa formação da massa crítica de Governo, o discurso era muito a limpo e o treinamento do MBA foi importantíssimo nessa questão” (P5). “Acredito que foi uma decisão acertada fazermos essa especialização, para termos mais condições de estarmos no mercado, em melhores condições e com maior competitividade” (P6).

4. Busca-se despertar o aluno para a realidade gerada pelos mercados globalizados, potencializando oportunidades. “Até o curso eu não tinha muita segurança de colocar em prática esse viés que eu tinha. Depois do curso eu tive mais conhecimento e segurança para propor algumas coisas; e a gente consegue fazer uma leitura diferente não só das notícias, mas você às vezes pega o balanço orçamentário e consegue enxergar oportunidades que antes você não enxergava” (P7). “Eu estava trabalhando em uma área que me permitiu aplicar os conhecimentos que eu estruturei com o meu grupo na nossa monografia, a qual trata de você analisar os instrumentos de gestão pública e identificar oportunidades de negócios” (P8).

5. O gestor público deve possuir expertises suficientes e capazes de trazer ao setor público a eficiência das mais modernas e competitivas empresas. “O curso mostrou como é que a gente poderia trabalhar estrategicamente, para chegar a esse cliente e oferecer, até fazer, gestões antecipadas no exercício anterior para que se pudesse, no

exercício seguinte, fazer o negócio para o cliente” (P9). “Com relação aos clientes, absorvemos um monte de informações e conhecimentos que permitiram que a gente promovesse mudanças” (P10).

A segunda pergunta específica do estudo foi: Como se descrevem as etapas do programa de treinamento MBA Gestão Pública, tendo como referência o Modelo MAIS de avaliação de treinamento? (Borges-Andrade, 1982). O modelo compreende os seguintes elementos de mensuração: insumo, procedimentos, processo, resultados e ambiente, sabendo-se que o elemento ambiente deve ser observado no aspecto da avaliação de necessidades, apoio, disseminação e resultados de longo prazo. Os insumos compreendem fatores físicos e sociais e estados de comportamento pretérito relacionados ao público que fará parte do treinamento. Como destacado no percurso metodológico, tratam-se de profissionais com ensino superior completo atuantes na área de governo há pelo menos cinco anos e possuindo, em média, 15 anos de experiência no banco de referência.

Os procedimentos do treinamento compreenderam as estratégias didáticas utilizadas na realização do treinamento. Incluem-se neste aspecto procedimentos operacionais do treinamento, como o planejamento da ação e a atuação do instrutor. Foram utilizadas as seguintes estratégias didáticas no curso: aulas teóricas com apoio em retroprojetor, vídeos, *data-show*, *flip-chart* e lousa; aulas práticas por meio de resolução de exercícios, estudos de casos, elaboração de projetos, visitas a empresas, pesquisas de campo, pesquisas bibliográficas, além de palestras de especialistas abordando assuntos relevantes na área de gestão empresarial.

O estudo do processo abrange ocorrências resultantes dos procedimentos adotados no treinamento, relacionando-se com características comportamentais do treinando. Neste aspecto, devem ser observados itens como motivação do participante (no aspecto de acompanhamento do treinamento), nível de dedicação e estudo e mesmo resultados obtidos em avaliações. O índice médio de frequência ao treinamento foi de 85%, sendo as médias de notas nas diferentes avaliações em torno de 8,9.

A modificação de comportamento junto aos participantes do treinamento foi investigada nos grupos focais. “O comportamento, com certeza, após a realização do MBA, é de segurança, pois ele te dá segurança até para você conversar com o seu cliente, que é o ente público. E eu acho que, quando você tem a informação – o conhecimento – até quando você vai negociar fica mais fácil, sendo que você não fica supondo situações, você vai direto na ‘ferida’ juntamente com o cliente” (P11). “A gente passou a ter uma visão mais crítica das situações e começou

a interpretar melhor algumas posições de Governo. Até então a gente sabia o que estava acontecendo mais diretamente (...) porque que desembocava em uma determinada decisão, a gente começou a ter uma análise mais completa. E isso favoreceu a gente a tentar antever algumas ações negociais” (P12).

A primeira investigação a respeito dos resultados do treinamento se deu junto aos grupos focais, onde se questionou dos participantes de forma aberta: Qual sua percepção de resultados sobre o programa MBA Gestão Pública? Algumas das respostas são trazidas na sequência. “A capacitação para você lidar com o setor público no âmbito dos Governos Federais e grandes Municípios é muito grande, ou seja, para o nosso negociador ir lá e conversar com o secretário de Fazenda, de Planejamento, é necessário que ele tenha um grau especialização considerável” (P13). “O resultado é você terminar um MBA desse com maior conhecimento, com maior segurança para ir ao mercado. Não posso dizer que nós não tínhamos conhecimento, já que paliativamente conhecíamos o mercado, mas não conhecíamos a questão cultural para que você agregasse conhecimento e fosse ao encontro do cliente para fazer o negócio. Então o resultado disso é a bagagem que você recebe de informação” (P14).

Os relatos dos participantes estão relacionados principalmente a aspectos do desenvolvimento estratégico da Diretoria de Governo, conforme os relatos a seguir. “Acho que o curso nos proporcionou um envolvimento com assuntos gerais da diretoria – estratégia e planejamento – nos fornecendo ferramentas para se entender melhor a área e nos mostrando as condições de participarmos mais ativamente” (P15). “Para mim, o ciclo de amizade fora do banco também foi importante – a gente tem colegas que trabalham no Ministério do Planejamento, na Secretaria do Tesouro – e esse curso facilita o diálogo com essas pessoas, facilita a troca de ideias” (P16).

Feita a apresentação dos principais resultados, passaremos, a seguir, à discussão.

Discussão

De modo geral, as evidências observadas apontam para uma similaridade entre os resultados obtidos pelo curso, declarados pelos participantes dos grupos focais e nas entrevistas, e aqueles constantes nos documentos de proposição do curso. Considerando o primeiro objetivo do treinamento, declarações como: “entender as necessidades dos clientes... atuar como consultor... realizar cursos para prefeituras”, parecem ter cumprido o objetivo do curso, que era de formar profissionais para que atuassem como transformadores e consultores em organizações públicas.

No contexto do segundo objetivo do curso, que determina que os profissionais formados pelo curso devam ter a capacidade de oferecer aos clientes governamentais do Banco do Brasil produtos e serviços de qualidade que atendam as especificidades deste setor, parece suficientemente corroborada pelas declarações: “Alguns produtos surgiram nas discussões que se teve dentro do MBA... Cobrança da dívida ativa foi algo que se pensou aqui (no curso)... O curso deu mais segurança aos produtos em termos de imagem legal”. Este objetivo de treinamento encerra uma necessidade institucional da Diretoria de Governo, já que atender às especificidades do setor significa não somente suprir o mercado com soluções, mas que elas sejam legalmente adequadas.

Para o terceiro objetivo do curso, capacitar o aluno para conhecer e avaliar o setor Governo e suas relações, buscando perceber novas oportunidades negociais, um objetivo de treinamento claramente comercial, houve declarações como: “termos mais condições de estarmos no mercado... nós começamos a identificar mais oportunidades”, dentre diversas outras que constam na apresentação dos resultados corroboram o atingimento deste objetivo. No caso do quarto objetivo do curso, que era despertar o aluno para a realidade gerada pelos mercados globalizados, este parece corroborado pelas declarações: “transformar isso (o conhecimento) em oportunidade de negócio... segurança para propor algumas coisas”.

Acerca do quinto objetivo do treinamento, fala-se diretamente às organizações públicas, o gestor público deve possuir expertises suficientes e capazes de trazer ao setor público a eficiência das mais modernas e competitivas empresas. Nesse sentido, as declarações “o curso mostrou como é que a gente poderia trabalhar estrategicamente... conhecimentos que permitiram que a gente promovesse mudanças” podem ser interpretadas como uma corroboração dos objetivos de treinamento, porém, é preciso refletir sobre o objetivo declarado: o gestor público deve possuir... Este objetivo só poderia ser analisado quanto ao atingimento de seus resultados se investigado junto a gestores públicos que tivessem realizado o treinamento. Como não é esse o caso do MBA Gestão Pública, optou-se por interpretar este objetivo como sendo um objetivo do curso a capacidade que este tenha, de desenvolver no participante do Banco do Brasil, a capacidade de levar competitividade às organizações públicas junto às quais atua. Admitindo esta adaptação, pode-se dizer que o programa desenvolveu nos alunos esta capacidade, porém a capacidade de medir este objetivo em sentido *lato* está irremediavelmente prejudicada.

Como destacado por Bohlander et al. (2003), uma formulação clara dos objetivos instrucionais fornecerá uma

base segura para escolher métodos e materiais instrucionais e para selecionar os meios de avaliar se o treinamento terá êxito ou não. O que se percebeu no programa de MBA em Gestão Pública é que a formulação dos objetivos do curso teve um caráter abstrato e de difícil comparação com os resultados coletados. Pode-se observar, inclusive, duas repetições de objetivos, sendo a primeira: objetivo 2 e objetivo 4; e a segunda, objetivo 3 e objetivo 5. Conforme Mager (1977), a falta de definição de objetivos claros na elaboração do treinamento dificulta a mensuração de seus resultados. Entretanto, os elementos destacados pelos participantes dos grupos focais guardam forte relacionamento com a definição de objetivos do programa.

Os objetivos do programa MBA Gestão Pública, observados à luz dos resultados dos grupos focais, parecem ter sido atingidos, uma vez que todos os objetivos declarados têm um conteúdo bastante voltado à capacidade de tornar o funcionário do Banco do Brasil um agente de negócios voltado ao setor público, apoiando seu desenvolvimento e criando produtos. As declarações dos participantes corroboram a afirmação de que eles foram atingidos.

Em termos das fases do programa, tendo como referência o Modelo MAIS de avaliação de treinamento (Borges-Andrade, 1982), destaca-se que a análise dos resultados de pesquisa foi fracionada. O aprofundamento no modelo MAIS de Borges-Andrade (1982), analisado neste estudo, assim como Abbad (1999), Hamblin (1978) e Kirkpatrick (1993), influenciou a composição da definição da pergunta de pesquisa e, sobretudo, das perguntas específicas do trabalho.

No que se refere à categoria do MAIS chamada disseminação, que abarca aspectos que podem colaborar para a busca ou escolha do treinamento, tais como os meios e estratégias usadas para sua divulgação, há que se considerar que o MBA foi dirigido a pessoas-chave da organização (gestores e tomadores de decisão). Nesse sentido, podemos pensar que a disseminação para a participação (tal como um recrutamento) é mais restrita que em outras modalidades de treinamento e com menor grau de especificidade ou de complexidade. No entanto, a disseminação pode e deve abarcar outra faceta que é o modo como o treinando difunde as ideias e os conhecimentos adquiridos no treinamento. No caso aqui apresentado, entre os objetivos do programa não estava a formação de novos gestores, mas sim a expansão dos negócios. Desse modo, há que se considerar a necessidade de que o treinamento possa superar os objetivos mais pontuais e contemplar pressupostos contemporâneos em TD&E, que justamente destacam o conhecimento como elo entre funcionários e empresa e como vantagem competitiva. Nos estudos de Gondim et al. (2006) e Kazan

e Scorsolini-Comin (2010), o elemento aprendizagem é colocado como sendo tão importante quanto a escolha dos conteúdos do treinamento. Com um olhar voltado a esse aspecto, pode-se conseguir que mais pessoas sejam treinadas e capilarizem as informações, em uma gestão que enfatiza a troca acima da aquisição. Ou, em termos ligados à aprendizagem, que favorecem a apropriação de conhecimentos e não a mera obtenção de informações.

As características dos participantes do curso revelam que o treinando deste curso tinha bom grau de maturidade profissional e gerencial. Ainda no tocante aos insumos, os aspectos sociais merecem destaque pelo alto nível de envolvimento observado entre os participantes e por terem apresentado elevados índices de motivação, tanto no decorrer do programa quanto na realização das entrevistas. Os relatórios de avaliação do curso revelam um participante extremamente satisfeito com a organização, pela realização do curso em si. Não houve coleta de dados sistematizada no sentido de se compreender os níveis de motivação dos treinandos antes da realização do curso. Por inferência da análise dos dados, acredita-se que havia bons indicadores neste sentido.

Quando se estuda a modificação de comportamento de participantes de programa de treinamento pretende-se compreender o quanto o treinamento foi capaz de influenciar as atitudes das pessoas que dele fizeram parte. Neste estudo, a atitude foi abordada com base em Dutra (1999), associado ao conceito de entrega. Cabe observar que está se falando de entrega e não de resultado, ou seja, neste momento a preocupação é saber se as pessoas que participaram do treinamento modificaram seu comportamento, oferecendo uma entrega diferenciada à organização. A ideia central de mudança de comportamento associa-se a da transferência que se dá com a aplicação dos conhecimentos absorvidos no treinamento para o ambiente de trabalho.

A análise dos depoimentos dos participantes leva a concluir que a ampliação de horizontes, a capacidade de análise de projetos, a sistematização de informações, a proatividade junto ao cliente, a compreensão das necessidades dos clientes e identificação de soluções, são alterações de comportamento objetivas e da forma como foram relatadas pelos participantes estão associadas com a sua participação no treinamento. Outro aspecto de mudança de comportamento muito mencionado pelos participantes foi a mudança de linguagem e capacidade de diálogo com clientes, adotando uma postura mais segura, ampliando até mesmo sua capacidade de negociação, algumas vezes com a antecipação desta capacidade.

Os participantes mencionaram, ainda, a capacidade de observar mais criticamente as ações do Governo, interpretando decisões políticas e desenvolvendo maior empatia

com o administrador público com maior visão histórica sobre os acontecimentos da gestão e da política nacional. Foi relatada a mudança de comportamento ao identificar oportunidades de crescimento profissional, o que nas palavras dos participantes provoca a aquisição de uma nova postura. Houve relatos que podem ser relacionados a modificações na autoestima dos participantes do programa ao afirmarem, por exemplo, que houve mudanças na relação de poder da diretoria em razão do conhecimento obtido e que passou a haver maior relação de consideração entre os membros da diretoria e os técnicos, detentores de maiores conhecimentos.

Conforme Kirkpatrick (1993), a mudança de comportamento refere-se à transferência do que foi aprendido num curso e que se possa exigir de comportamento no trabalho. Na mesma linha, Milione (1999) considera que para a mensuração de comportamento, o mais indicado é obter indicadores de mudanças junto àqueles que participaram do treinamento, partindo-se do princípio de que ninguém melhor do que o ocupante do cargo para compreender as transformações de seu comportamento em razão do treinamento. Mais recentemente, Pantoja e Borges-Andrade (2004) explicaram que a transferência pode ser verificada quando a mudança de comportamento ocorre em atividades “não equivalentes às anteriores, ou é verificada em situações distintas daquelas em que ocorreu uma transferência de aprendizagem”, ou seja, a transferência só pode ser confirmada quando enfrenta a dificuldade que a constitui, quando um conhecimento é adquirido e incorporado por uma pessoa em uma situação de aprendizagem *stricto sensu* e transferida para uma situação de trabalho.

As evidências observadas como resultados da pesquisa de campo são consistentes e permitem afirmar que o programa de treinamento causou mudança de comportamento nos participantes do treinamento. Cabe observar que conforme adverte Hamblin (1978), a mudança de comportamento deve ser minimamente programada, ou seja, o programa de treinamento deve propor uma modificação de comportamento e posteriormente verificar se ela ocorreu. No caso do MBA Gestão Pública, não havia um roteiro de comportamentos que deveriam ser modificados, tão menos um perfil de quais comportamentos deveriam ser exibidos. Em que pese o fato de o treinamento ser novo e não haver indicadores pretéritos que pudessem ser comparados, não houve a sistematização ou delimitação de quais comportamentos deveriam ser modificados ou como eles deveriam se apresentar em observação final.

Ainda neste contexto, vale lembrar que Farnsworth (1976) observou que treinamentos de cunho gerencial, muitas vezes, trazem mudanças de comportamento inesperadas e que o desenvolvimento da visão gerencial, se

houver, por si só, é uma importante mudança de comportamento provocada pelo treinamento. Classificados aqui como resultados de apoio, menciona-se a capacitação para lidar com o setor público, sem a qual seria mais difícil a possibilidade de realização de negócios, tendo sido mencionada ainda a capacidade de detectar problemas cujas soluções podem estar no banco.

A ampliação do conhecimento, com maior segurança para ir ao mercado ou ainda a bagagem obtida que oferece condições de buscar novos negócios e novos conhecimentos no mercado foi outro resultado apontado, bem como a compreensão da cultura do cliente governo. Os participantes mencionaram, ainda, um ganho de qualidade no relacionamento da Diretoria com os profissionais da Rede do Banco (agências), considerando que a partir da realização do programa aqueles que dele participaram, passaram a ter capacidade de interpretar pedidos de clientes governo que antes eram apenas encaminhados a Diretoria de Governo, sem que houvesse análise prévia de viabilidade. Foram apontados como resultado do curso a estruturação do Pilar Governo, uma consolidação organizacional do Banco do Brasil por segmentação de atendimento. Foi mencionada, ainda, a capacidade de formulação de estratégias de abordagem ao ente público.

Destaque-se, ainda, que houve diversas menções à abertura de visão dos participantes, em outro momento mencionada como ampliação de horizontes. Os participantes dos grupos focais atribuíram resultados diretamente a este treinamento e a outros desenvolvidos, sem, contudo, estabelecer uma relação causal entre cada treinamento e cada resultado, o que pode sugerir duas interpretações: (a) de que não ocorreu um adequado alinhamento entre necessidades de treinamento, objetivos, resultados e avaliação, o que esbarra na possibilidade de melhorias na área de gestão de treinamentos; (b) de que os resultados apreçados pelo treinamento poderiam ter sido obtidos por meio de ações conjuntas, e não apenas de um treinamento fechado em formato de curso de especialização. Em qualquer uma dessas possibilidades, há um indicativo de que a área de TD&E deva se estruturar no sentido de poder avaliar os resultados de cada treinamento de modo independente, a fim de planejar outras propostas complementares e mesmo sugerir que alguns treinamentos deixem de existir para que novas intervenções sejam possíveis.

Obviamente que, em um contexto organizacional no qual as políticas de TD&E encontram-se bastante difundidas e fazem parte da cultura da instituição, o limite entre os resultados de um ou outro treinamento acaba sendo tênue. Ainda assim, quando se consegue identificar de modo mais claro os resultados de cada treinamento, pode-se pensar no incremento dessas políticas de gestão,

favorecendo que a empresa obtenha vantagens competitivas. Nesse sentido da formação profissional, Eboli (1999) define a importância da universidade corporativa na gestão dos resultados de treinamento e na condução de uma estrutura competente de avaliação. O diálogo entre a universidade corporativa e a área de gestão de pessoas pode promover treinamentos bem-sucedidos e propostas de avaliação conjuntas que atendam à criação de iniciativas mais coerentes de TD&E e também incrementem a capacitação de novos gestores e formadores. No caso específico desse curso, não foram realizadas avaliações conjuntas, tal como proposto por Eboli (1999).

Segundo Pantoja e Borges-Andrade (2004), a transferência do treinamento para o trabalho pode ser vista como uma aplicação, uma generalização ou como a manutenção, no ambiente de trabalho de um conhecimento, habilidade ou atitude adquirida por meio da ação de treinamento e desenvolvimento. Alguns dos resultados relatados relacionaram-se com a manutenção ou desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes. Neste aspecto os participantes os relataram em associação direta do curso com resultados da diretoria, em termos de sua estratégia ou planejamento.

Finalmente, foi mencionada de forma reiterada a capacidade de ampliação do relacionamento dos participantes do treinamento com profissionais do governo externos ao Banco do Brasil, relacionamento este facilitado pela capacidade de interlocução, ampliada em razão do treinamento, com a consequente elaboração de estratégias de abordagem originadas pelo relacionamento em desenvolvimento. Ainda quanto aos resultados obtidos, vale observar que é preciso ter cautela ao criar a relação de causalidade direta entre o curso e estes resultados, apesar de os participantes terem apontado caminhos que podem ser utilizados como condutores entre o resultado e sua causa.

Considerações finais

A primeira medida apontada pelo referencial teórico, como necessariamente verificável em um treinamento, é a identificação da correspondência entre os resultados do treinamento e os objetivos de aprendizagem que justificaram sua realização. No caso em estudo, verificou-se que o MBA Gestão Pública atingiu os objetivos de aprendizagem inicialmente propostos. Para cada objetivo definido no documento de apresentação do curso, foram identificadas afirmações de sustentação desta conclusão. À luz do Modelo MAIS (Borges-Andrade, 1982), observou-se que o curso cumpriu diversas das etapas previstas por este modelo de implementação e avaliação de treinamento. Poderia ter-se analisado todos os resultados passando

pelos fases desse modelo, porém, optou-se pela análise dos resultados conforme o encadeamento que a pesquisa exigia, a fim de privilegiar o aspecto de sequenciamento lógico do estudo, facilitando a compreensão do leitor em face do referencial teórico utilizado.

Há que se destacar, ainda, que a avaliação depois de um longo do tempo, proposta no MAIS, não foi realizada para a presente pesquisa, não possibilitando uma análise longitudinal do treinamento. A dificuldade de realização dessa avaliação pode e deve ser pontuada como inerente tanto à pesquisa científica em organizações como no próprio manejo das áreas responsáveis pelo TD&E nas instituições. Obviamente, essa avaliação deve ser incluída no planejamento da organização, visando a melhorias no processo de estruturação de TD&E. Esses e outros aspectos podem e devem vir à baila em futuras investigações e demandas da própria instituição.

Vale considerar que o treinamento estava totalmente alinhado às estratégias da organização, conforme prevê a técnica, tendo sido realizado como elemento deste desenvolvimento estratégico, sendo assim um resultado de natureza binária, ou seja, o treinamento ocorreu como passo da estratégia da Diretoria de Governo e por ter ocorrido gerou modificações em sua estratégia. Os participantes estavam motivados a participar do treinamento e este elemento foi importante para o sucesso de sua realização.

O programa modificou o comportamento de seus participantes da forma esperada em um treinamento de cunho gerencial, garantindo segurança, ampliando a linguagem, fortalecendo a capacidade de relacionamentos, ampliando o conhecimento, entre outros, mas é preciso observar que esta mudança não foi programada, ou seja, não havia uma relação definida de comportamentos a ser modificados e como isso deveria acontecer. O alcance dos objetivos de treinamento parece apurar esta aresta, mas cabe observar que, como previne a técnica, este deve ser um cuidado para realização de próximos treinamentos.

Como resultados diretos do treinamento, observou-se o desenvolvimento e a implantação de produtos, desenvolvimento de estratégias organizacionais e uma série de outros benefícios relatados, diretamente associados à realização do curso, por terem sido observados após seu tratamento por meio de trabalhos de conclusão do curso. Percebeu-se a elevação do volume de negócios e a ampliação da satisfação dos clientes da Diretoria de Governo, sem que seja possível determinar montantes que possam ser apontados como causa do treinamento realizado.

No caso da Diretoria de Governo do Banco do Brasil, a investigação realizada identificou elementos que permitem inferir que houve o desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991) relacionada

ao treinamento. O treinamento pode ser visto como uma fonte de vantagem competitiva sustentável. Por meio das evidências observadas, pode-se inferir que, ao se treinar pessoas com boa capacidade de modificação organizacional, é possível obter-se como resultado a construção de uma organização que seja portadora dessas vantagens competitivas, desenvolvendo, por meio destes recursos humanos, elementos diferenciadores, objetivamente classificáveis como valiosos, raros, difíceis de imitar e difíceis de substituir.

No contexto de um mercado altamente competitivo, esta capacidade constitui-se em um interessante atrativo para a realização de programas de educação executiva. Próximos treinamentos de cunho gerencial realizados no contexto da Diretoria de Governo, e mesmo pela Universidade Corporativa do Banco do Brasil, poderiam se considerar as seguintes recomendações, como meio de acentuar a já reconhecida excelência na gestão de seus treinamentos: a definição e o detalhamento de objetivos que devem ser atingidos ao final do treinamento podem ser considerados bons indicadores para se mensurar o sucesso do programa.

O detalhamento de comportamentos que devem ser observados ao final do treinamento agiria da mesma forma, deveria ter sido preteritamente elencado, identificando o quanto o treinamento atingiu suas metas de modificação de comportamento, importante medida de resultado, conforme se revelou pelo referencial teórico. Para todas estas medidas de resultado, seria relevante obter indicadores de desempenho pré-treinamento, para que os indicadores identificados após o curso pudessem ser a estes comparados, ampliando, assim, a capacidade de inferência a respeito do sucesso do programa realizado. A partir dessas considerações, propõe-se que as empresas busquem aprimorar não apenas as suas políticas de TD&E, mas invistam na correta delimitação e avaliação de cada treinamento, evitando a sobreposição de intervenções com objetivos semelhantes, o que pode gerar conteúdos repetidos e que

conduzam o treinando a uma sensação de “reforço” e conseqüente falta de motivação.

Os treinamentos devem ser compreendidos como uma possibilidade de se atingir vantagens competitivas, e não de tornar uma instituição excessivamente didática e fixada na ideia de aquisição de habilidades e competências que estão “fora” do treinando ou de seu ambiente organizacional. Trazer à baila as opiniões dos funcionários (avaliação e autoavaliação) pode contribuir para que sejam propostos treinamentos realmente necessários e em consonância com os anseios dos colaboradores e com as necessidades da organização. De modo similar, resgatar nesses participantes os seus próprios conhecimentos e as estratégias já empregadas pode conduzir ao desenvolvimento de treinamentos que os inclua e não que coloque o conhecimento como algo distante. Os treinamentos podem, por essa perspectiva, tornarem-se uma parte importante e igualmente valorizada por gestores e treinandos, favorecendo a adoção de estratégias de gestão com foco na educação continuada.

Essas são algumas das reflexões que emergiram a partir desse estudo de caso, o que não exclui a necessidade de que novos conhecimentos sejam trazidos à baila. Desse modo, ao final desse percurso, destaca-se que uma contribuição metodológica do estudo foi apontar que o método MAIS pode ser utilizado de forma qualitativa, contribuindo para a compreensão e avaliação dos treinamentos em diferentes contextos organizacionais. O aprofundamento em cada fase do modelo pode contribuir para que melhorias pontuais sejam executadas pelos gestores ao longo do tempo, favorecendo uma mudança processual. Ainda que outros modelos possam contribuir nesse aspecto, este estudo de caso avança no sentido de explicitar uma leitura possível e abrir outros diálogos com pesquisadores e gestores que atuam na área de TD&E. A comunicação de outras possibilidades deve ser fomentada, visando à troca de experiências e à proposição e aperfeiçoamento de modelos de avaliação.

Referências

- Abbad, G. (1999). *Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT*. Tese de Doutorado não publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Abbad, G., Gama, A. L. G., & Borges-Andrade, J. E. (2000). Treinamento: Análise do relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(3), 24-45.
- Abbad, G. S., Corrêa, V. P., & Meneses, P. P. (2010). Avaliação de treinamentos a distância: Relações entre estratégias de aprendizagem e satisfação com o treinamento. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(2), 43-67.
- Aguiar, A. C., & Ferreira, J. R. (2005). As atividades de educação corporativa no contexto das políticas governamentais. In E. J. Ricardo (Org.), *Educação corporativa e educação a distância* (pp. 217-228). Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Bastos, A. V. B. (2006). Trabalho e qualificação: Questões conceituais e desafios postos. In J. E. Borges-Andrade, G. S. Abbad, & L. Mourão (Orgs.), *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 23-40). Porto Alegre: Artmed.
- Bohlander, A., Snell, S., & Sherman, A. (2003). *Administração de recursos humanos* (M. L. G. Leite, Trad.). São Paulo: Thomson.
- Borges-Andrade, J. E. (1982). Avaliação somativa de sistemas instrucionais: Integração de três propostas. *Tecnologia Educacional*, 11(46), 29-39.
- Borges-Andrade, J. E. (2000). Desenvolvimento de medidas de avaliação de treinamento. *Anais do EnAnpad*, 23, [CD-ROM].
- Borges-Andrade, J. E. (2006). Competência técnica e política do profissional de TD&E. In J. E. Borges-Andrade, G. S. Abbad, & L. Mourão (Orgs.), *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 177-195). Porto Alegre: Artmed.
- Borges-Andrade, J. E., & Abbad, G. S. (1996). Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas. *Revista de Administração da USP*, 31, 112-125.
- Borges-Andrade, J. E., & Pagotto, C. P. (2010). O estado da arte da pesquisa brasileira em psicologia do trabalho e organizacional [número especial]. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26, 37-50.
- Cascio, W. F. (1995). *Managing human resources*. New York: McGraw Hill.
- Dutra, J. S. (1999). Desenhando programas de desenvolvimento a partir da identificação de competências essenciais. In M. Eboli (Org.), *Coletânea universidades corporativas: Educação para as empresas do século XXI* (pp. 136-147). São Paulo: Schmukler.
- Eboli, M. (Org.). (1999). *Coletânea universidades corporativas: Educação para as empresas do século XXI*. São Paulo: Schmukler.
- Farnsworth, T. (1976). *Formação e treinamento de executivos na empresa: Soluções práticas para o autodesenvolvimento e treinamento de executivos eficazes* (G. Meyer, Trad.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Ferreira, R. R. (2009). *Avaliação de necessidades de treinamento: Proposição e aplicação de um modelo teórico-metodológico nos níveis macro e meso-organizacionais*. Dissertação de Mestrado não publicada, Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Fleury, M. T., & Oliveira, M. M., Jr. (2001). *Gestão estratégica do conhecimento: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas.
- Freitas, I. A., & Borges-Andrade, J. E. (2004). Os efeitos do treinamento no desempenho individual e organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 44-56.
- Goode, W. J., & Hatt, P. K. (1969). *Métodos em pesquisa social* (3a ed.). São Paulo: Cia Editora Nacional.
- Gondim, S. M. G., Bastos, A. V. B., Borges-Andrade, J. E., & Melo, L. C. T. (2006). Práticas inovadoras em gestão de produção e de pessoas e TD&E. In J. E. Borges-Andrade, G. S. Abbad, & L. Mourão (Orgs.), *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 65-84). Porto Alegre: Artmed.
- Hamblin, A. C. (1978). *Avaliação e controle do treinamento*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Inocente, D. F. (2006). *Análise dos resultados de um programa de treinamento: Um estudo de caso do MBA Gestão Pública – Banco do Brasil*. Dissertação de Mestrado não publicada, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.
- Kazan, A. L., & Scorsolini-Comin, F. (2010). *Liderança e desenvolvimento humano: Perspectivas teóricas*. Ribeirão Preto: Instituto de Ensino e Pesquisa em Administração.
- Kirkpatrick, D. (1993). *Evaluating training programs: Four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Loiola, E., Nêris, J. S., & Bastos, A. V. B. (2006). Aprendizagem em organizações: Mecanismos que articulam processos individuais e coletivos. In J. E. Borges-Andrade, G. S. Abbad, & L. Mourão (Orgs.), *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 114-136). Porto Alegre: Artmed.
- Mager, R. F. (1977). *Medindo os objetivos de ensino ou “conseguiu um par adequado?”* (M. Â. Almeida, Trad.). Porto Alegre: Globo.
- Milione, B. (1999). Integrando o levantamento de necessidades com a avaliação e validação do treinamento. In G. Boog (Coord.), *Manual de treinamento e desenvolvimento* (pp. 9-27). São Paulo: Makron Books.

- Milkovitch, G. (1997). *Human resource management*. Chicago: Irwin.
- Pantoja, M. J., & Borges-Andrade, J. E. (2004). Contribuições teóricas e metodológicas da abordagem multinível para o estudo da aprendizagem e sua transferência nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(4), 115-138.
- Parasuraman, A. (1986). *Marketing research*. Toronto: Addison-Wesley.
- Pereira, S. C. M. (2009). *Avaliação, com base em modelo lógico, de efeitos de um treinamento estratégico no desempenho de egressos e da organização*. Dissertação de Mestrado não publicada, Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Pilati, R., & Borges-Andrade, J. E. (2004). Estudo empírico dos antecedentes de medidas de impacto do treinamento no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 20, 31-38.
- Queiroga, F. (2009). *Seleção de pessoas e desempenho no trabalho: Um estudo sobre a validade preditiva dos testes de conhecimentos*. Tese de Doutorado não publicada, Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Quinn, J. B., Anderson, P., & Finkelstein, S. (2000). Gerenciando o intelecto profissional, obtendo o máximo dos melhores. In D. Ulrich. *Recursos humanos estratégicos* (Bazán Tecnologia e Linguística, Trad., pp. 71-80). São Paulo: Futura.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: Métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Scorsolini-Comin, F., & Ruwer, L. M. E. (2010). Considerações sobre o impacto de um treinamento a distância na qualidade de vida percebida por funcionários do setor bancário. In E. Â. S. Lourenço, J. F. S. Silva, & I. F. Bertani (Orgs.), *Trabalho, saúde e serviço social* (pp. 319-328). Curitiba, CRV.
- Silva, M. E. (2002). *Relações entre impacto do treinamento e estratégia empresarial: O caso Eletronorte*. Dissertação de Mestrado não publicada, Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Varanda, R. C., Zerbini, T., & Abbad, G. (2010). Construção e validação da escala de reações à interface gráfica para cursos de educação a distância. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26, 371-380.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (D. Grassi, Trad., 2a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A. V. B. (2004). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.
- Zerbini, T., Abbad, G. (2010). Construção e validação de uma escala de transferência de treinamento. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 30, 684-697.

Recebido: 07/04/2011
1ª Revisão: 02/11/2011
2ª Revisão: 01/02/2012
Aceite final: 02/02/2012

Sobre os autores

Fabio Scorsolini-Comin é docente do Departamento de Psicologia do Desenvolvimento, da Educação e do Trabalho da Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM). Psicólogo, Mestre e Doutor em Psicologia pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo (FFCLRP-USP). Editor da Revista da SPAGESP.

David Forli Inocente é gerente de Ensino do Instituto de Ensino e Pesquisa em Administração (INEPAD).

Irene Kazumi Miura é Professora Associada da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (FEARP-USP). Psicóloga, Mestre em Psicologia Social e Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo (FEA-USP).