

FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO EM TREINAMENTOS: uma Revisão Integrativa**EVALUATION TOOLS IN TRAINING: An Integrative Review**André Vasconcelos da Silva¹Giovana dos Santos Lopes²Laurita de Queiroz Bomdespacho³Maciel Rodrigues Borges⁴Marcos Alves Gomes⁵

172

Resumo: A presente pesquisa teve como objetivo mostrar avaliações de treinamentos de profissionais em diferentes empresas, por meio de estudos analisados. A metodologia empregada partiu de um estudo do tipo exploratório, bibliográfico com análise integrativa, qualitativa da literatura disponível no Scielo. Os resultados foram colhidos numa amostra constituída por 5 artigos, cuja caracterização foi apresentada em um quadro contendo: autores, ano da publicação, título, objetivo, principais resultados e conclusão. Mesmo com os resultados relatados da avaliação de treinamento tendo apontado ótimo aproveitamento, esses parecem estar comprometidos em alguns casos nos quais as respostas são dadas a questões fechadas, não havendo abertura para expressão espontânea dos entrevistados. A discussão apresenta as categorias escolhidas para a avaliação que foram: conhecimento dos valores dos investimentos em treinamento; resultados dos treinamentos (satisfatórios ou não); mudança de comportamento dos treinandos após a participação nos treinamentos. As respostas dos participantes depois de submetidas a análises exploratórias mostraram que grande parte dos respondentes não sabe qual a proporção de gastos distribuídos entre salários e treinamentos, mas concordaram que houve um aumento nos investimentos em treinamento.

Palavras-chave: Sociedade do Conhecimento. Treinamentos. Aprendizagem Organizacional.

Abstract: Objective: to show evaluations of training of professionals in different companies, through analyzed studies. Methodology: Exploratory, bibliographic study with integrative, qualitative analysis of the literature available on Scielo. Results: The sample consisted of 5 articles, whose characterization was presented in a table containing: authors, year of

¹ Doutor em Ciências do Comportamento/ UNB Professor associado, Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, PPGGO UFG/RC, Brasil. andre.silva.ufg@gmail.com

² Pós-graduada em Gestão Pública pela UFU, Brasil. gisantoslopes@gmail.com

³ Mestra em Gestão Organizacional pelo PPGGO UFG/RC, Assistente Social da Universidade Federal de Goiás/RC, Brasil. laubomdespacho@hotmail.com

⁴ Mestre em Gestão Organizacional pelo PPGGO UFG/RC, Brasil. macielrodriguesborges@gmail.com

⁵ Mestre em Gestão Organizacional pelo PPGGO UFG/RC, Brasil. marcos_alvesgomes@yahoo.com.br

Recebido em 23/04/2020

Aprovado em 15/05/2020

publication, title, objective, main results and conclusion. Even though the results of the training assessment have shown excellent performance, they seem to be compromised in some cases in which the answers are given to closed questions, with no openness for spontaneous expression by the interviewees. Discussion: the categories chosen for the evaluation were: knowledge of the values of investments in Training; training results (satisfactory or not); behavior change of trainees after participating in training. Final considerations: the responses of the participants after being submitted to exploratory analyzes showed that a large part of the respondents do not know the proportion of expenses distributed between salaries and training. But they agree that there has been an increase in investment in training.

Keywords: Knowledge Society. Trainings. Organizational Learning.

1. INTRODUÇÃO

O avanço da tecnologia tem provocado mudanças significativas na economia e na sociedade, obrigando as empresas a se tornarem mais inovadoras e a buscarem maior competência para gerar e administrar conhecimentos. O emprego do capital financeiro ocorre concomitantemente com a formação do capital humano, promovendo o desenvolvimento cada vez mais interligado à otimização do conhecimento do colaborador com a capacidade de alta performance nos resultados da empresa.

As organizações têm evidenciado o empenho em alcançar a eficácia das suas ações de treinamento, por isso estão constantemente avaliando o retorno de seus investimentos nessa área. Entretanto, os estudos não têm trazido resultados palpáveis das ações de treinamento que são compradas pelas empresas como pacotes que prometem revolucionar a produtividade organizacional. Assim sendo, essas técnicas são aplicadas sem estudo sistemático de necessidades reais de treinamento, ou seja, são empírica da efetividade de suas ações.

Este artigo tem como objetivo central mostrar avaliações de treinamentos de profissionais em diferentes empresas, por meio de estudos analisados. Os textos pesquisados apontam para o fato de que o domínio da eficiência do treinamento parece ser um aspecto controlado pela grande massa dos participantes. Considerando o avanço tecnológico que possibilita o treinamento à distância, pergunta-se: os treinamentos realizados têm sido eficientes para formar profissionais capazes de aumentar sua produtividade com eficiência?

Para nortear este estudo, optou-se pelo conceito de treinamento elaborado por Goldstein (1991), para quem o treinamento é aprendizado sistemático de conceitos, conhecimentos, atitudes, regras ou habilidades que refletem numa melhor *performance* do profissional no trabalho. Para complementar, trouxe-se a visão de Wexley (1984), que percebe o treinamento

como um esforço planejado de uma organização para que a aprendizagem de comportamentos exigidos pelo trabalho aconteça da forma desejada.

2. TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO (TD&E)

Após a Segunda Guerra Mundial, com o avanço da tecnologia, tornou-se factível a movimentação do capital financiando empreendimentos altamente lucrativos, além de controlar a ação humana no processo de produção. Desta forma, o conhecimento tomou lugar de destaque na economia, ou seja, quem detém mais conhecimento tem mais condições para aumentar sua produtividade de maneira eficiente (GEUS, 1998).

Como a sociedade do conhecimento tem gerado, para as empresas, novos procedimentos como o de empreender esforços para estimular o processo de aprendizagem visando ampliar sua competitividade (FLEURY & FLEURY, 2001), esse fato obriga-as a investir sempre mais em formação continuada, pois uma das características dessa nova sociedade é a de que o trabalho e a aprendizagem passam a ter o mesmo significado.

O conhecimento é, atualmente, considerado uma importante fonte de riqueza para as empresas, se essas se comprometem com a educação e o desenvolvimento de seus colaboradores, gerarão cada vez mais conhecimento (EBOLI, 2004). Para Meister (1999), o resultado da capacitação dos trabalhadores será a formação do capital humano, criando o valor agregado da organização numa perspectiva de mudança de paradigma do sucesso sustentado pelos colaboradores.

A relevância dessa formação, conforme Davenport e Prusak (1998), reside no fato de que o aprendizado contínuo dá às organizações mais chance de sobrevivência. Para esses autores, o conhecimento é uma combinação fluida de experiência condensada, valores, informação contextual com incorporação de novas experiências. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento diz respeito às crenças e compromissos, devendo ser aprimorado, aumentado, aplicado e transmitido.

Terra (2001) ressalta que para se beneficiarem do conhecimento adquirido pelos colaboradores, as organizações devem adotar práticas gerenciais que combinem os tipos de conhecimento organizacional voltados ao desenvolvimento de competências específicas e capacidade inovadora. Segundo Vasconcelos e Ferreira (2002), para que o conhecimento

produza vantagem competitiva sustentável tem, necessariamente, que ser gerenciado de forma pró-ativa pelas empresas.

A formação das pessoas nas organizações para a construção de vantagem competitiva, não é novidade. De acordo com Dias e Guedes (2013), acontece desde a criação das primeiras fábricas com o advento da Revolução Industrial, preparando os indivíduos para realizarem suas tarefas. Entretanto, as transformações que foram acontecendo repercutiram nas ações educacionais, que sofreram mudanças que deveriam acompanhar as inovações corporativas.

O ambiente atual das organizações tem sofrido mudanças tecnológicas, econômicas e sociais, exigindo de seus colaboradores habilidades, informações, estratégias cognitivas e atitudes para o exercício das atribuições que lhe são conferidas. Nesse sentido, Silva e Abbad (2013) ressaltam que, para verificar o retorno dos investimentos realizados em treinamento, vem crescendo a demanda de avaliação do impacto dessas ações.

2.1 Aprendizagem Organizacional

De acordo com Stata (1997, *apud* SILVA, 2006), a aprendizagem organizacional é resultado da aquisição de conhecimento que somado às experiências passadas pelos indivíduos provoca a mudança de comportamentos.

Com base na concepção de Fleury e Fleury (2001), Silva (2006, p. 28) faz as seguintes afirmações:

A aprendizagem nas organizações, sob o ponto de vista de Fleury e Fleury (2001), relaciona-se mais fortemente com a teoria cognitivista, com ênfase nas mudanças comportamentais observáveis. [...] Para os autores, a conjugação de situações de aprendizagem, no contexto profissional específico, pode propiciar a transformação do conhecimento em competências, o que resulta em valor agregado tanto para o indivíduo quanto para a organização. Na visão de Fleury e Fleury (2001), existem inúmeras formas de aprender, como ler, ouvir, errar, praticar, vivenciar situações, observar e outras ações. Porém, a aprendizagem é influenciada pelas emoções e ainda provocada por estímulos diversos e pode ser considerada um processo capaz de gerar mudança no comportamento das pessoas.

Percebe-se que Fleury e Fleury (2001, *apud* SILVA, 2006) convergem com os cognitivistas, acreditando que todos nascem com condições de aprendizagem. Portanto, a aprendizagem adquirida no treinamento em uma empresa não será substituída, mas, sim, transformada em outra que refletirá nas mudanças de comportamento.

2.2 Modelo de Avaliação de Treinamento - Kirkpatrick (1975)

Donald Kirkpatrick (1975) propôs um modelo em quatro níveis de avaliação, que foi considerado um modelo clássico de avaliação do processo de análise e de retorno do investimento em programas de treinamento. Para estimular a avaliação dos esforços de programas de treinamento, esse modelo foi pensado contemplando quatro níveis, a saber: reação, aprendizagem, mudanças de comportamento e resultados (SILVA, 2006; MOSCARDINI & KLEIN, 2015).

O primeiro nível da avaliação de Kirkpatrick – reação – focalizando a visão que o participante tem do programa possui três dimensões: satisfação do cliente, relevância e engajamento e a sua função é avaliar, qualitativa e quantitativamente, o entendimento dos treinandos sobre a aprendizagem. O segundo nível – aprendizagem – voltado para a avaliação do aprendizado, geralmente quantificado por testes pré e pós-treinamento, para determinar o que os participantes aprenderam no programa de treinamento.

O terceiro nível – mudanças de comportamento – relaciona-se às mudanças de comportamento dos participantes após as intervenções de treinamento para observar se os participantes desses programas modificaram seus procedimentos e, se tal mudança ocorreu em função dessa participação. E o quarto nível – resultados – aborda o impacto da *performance* que essas mudanças trouxeram para a organização, verificando se o programa de treinamento levou aos resultados almejados, especialmente de negócios que contribuam para os lucros das empresas (SILVA, 2006; SALCEDO *et al.*, 2014; MOSCARDINI & KLEIN, 2015).

2.3 Modelo de Avaliação de Treinamento - Hamblin (1978)

Esse modelo segue o ciclo de avaliação, numa corrente de causa e efeito. Está estruturado em: reações, aprendizado, comportamento no cargo, organização e valor final.

Hamblin (1978) propôs uma avaliação de treinamento com cinco níveis:

- (I) reação, na qual se avalia o treinamento a partir das reações dos treinandos, fazendo um levantamento de suas atitudes e opiniões;

- (II) aprendizagem, na qual se avalia a quantidade e o tipo de conhecimentos adquiridos pelos treinandos, antes e depois do treinamento;
- (III) comportamento no cargo, averiguar se os treinandos aplicaram no cargo aquilo que aprenderam no treinamento;
- (IV) organização, para avaliar o funcionamento da organização e
- (V) valor final, cujo foco é a produção ou o serviço prestado pela organização.

De acordo com Hamblin (1978), os profissionais podem considerar o treinamento como metas pessoais.

2.4 Modelo de Avaliação Integrado e Somativo – MAIS, de Borges-Andrade (1982)

Esse modelo, cujos componentes são: (1) insumos, (2) procedimentos, (3) processos, busca as informações para avaliar um programa já desenvolvido, privilegiando os aspectos instrucionais e administrativos. Conforme Borges-Andrade (2002, p. 6, *apud* SILVA, 2006, p. 46):

As experiências têm sido com lápis e papel, o que exige um certo nível de escolaridade dos respondentes, e quase sempre questões fechadas, o que limita as chances de serem detectadas ocorrências não previstas, mas reduz o tempo de análise e aumenta a confiabilidade dos resultados.

Entende-se que, como as experiências são registradas dentro de um quadro de respostas a questões fechadas, algumas informações não são apontadas por falta de abertura nas questões, dessa forma, os resultados da avaliação podem ser comprometidos.

3. MÉTODO

Trata-se de um estudo do tipo exploratório, bibliográfico, com análise integrativa, qualitativa da literatura disponível no Scielo sobre avaliações de treinamentos. O método de revisão da literatura envolve a análise e a avaliação de pesquisas realizadas, nos anos de 2004, 2006, 2013, 2014 e 2016, com o objetivo de avaliar os treinamentos realizados em empresas, com seu quadro funcional, para oferecer avanço do conhecimento em assuntos específicos, bem como as mudanças de comportamento em relação ao desempenho da empresa no mercado.

A Revisão Integrativa possibilita ainda utilizar diversos estudos para evidenciar uma linha de pesquisa. Neste estudo, a revisão foi desenvolvida de acordo com os seguintes passos: elaboração da pergunta norteadora, busca na literatura, análise dos estudos incluídos e discussão dos resultados. Assim, foi elaborada a seguinte pergunta norteadora: considerando o avanço tecnológico que possibilita o treinamento à distância, pergunta-se: os treinamentos realizados pelas empresas têm sido eficientes para formar profissionais capazes de aumentar sua produtividade com eficiência?

Para o levantamento dos artigos foi realizada busca *online*, empregando as palavras-chave: Treinamentos e Aprendizagem Organizacional. Como critérios de inclusão das publicações, considerou-se: produções científicas publicadas no período de 2004 a 2016 e pesquisas disponíveis *online*, que pudessem responder em alguma medida à pergunta norteadora, publicações nacionais e internacionais com acesso gratuito.

4. RESULTADOS

A amostra do estudo foi composta por 5 artigos, cuja caracterização está descrita no Quadro 1, no qual são apresentados: autores, ano e periódico da publicação, título, objetivo, principais resultados e conclusão.

Quadro 1. Características e principais resultados dos estudos examinados.

Autor/Ano	Título	Objetivo	Principais Resultados	Conclusão
DIAS, Diego Melo, GUIMARÃES, Maria da Glória Vitório Guimarães/ 2016	1. Avaliação da capacitação profissional na Prefeitura de Manaus	Avaliar o impacto da capacitação profissional do servidor na Prefeitura de Manaus.	Os resultados apontam para ótimo aproveitamento, um grande número de respostas positivas, com valores de moda, por exemplo, alcançando índices 4 ou 5 numa escala de 1 a 5.	As limitações encontradas na pesquisa refletem as opiniões dos servidores municipais por meio de questionários respondidos. A Prefeitura de Manaus é composta por diversas instituições, com métodos de gestão diferenciados. Por isso foi aplicação do modelo IMPACT de forma setorial.

SALCEDO, Alessandra Regina de Almeida, CÁLCENA, Esteban José Ferrari, LUGOBONI, Leonardo Fabris/ 2014	2. Avaliação dos resultados dos programas de treinamento em nível organizacional.	Identificar as ferramentas e processos utilizados pela empresa para avaliar os treinamentos dados aos seus funcionários e sua eficácia.	As áreas de tecnologia e desenvolvimento foram as que apresentaram maior necessidade de investimento em treinamento e desenvolvimento (T&D). Contudo o programa de treinamento proporcionou avanços na qualidade dos resultados, redução dos custos (retrabalhos, etc.), bem como otimização da eficiência, da eficácia, aumento do conhecimento e da consciência; das habilidades.	Por ser uma empresa do setor automotivo, a dinâmica e a rotatividade são constantes e faz com que estes profissionais se movimentem de uma empresa para outra. De modo que os recém-contratados, mesmo que possuam conhecimento no setor automotivo, estes são considerados conhecimentos genéricos. Por isso são realizados treinamentos internos e externos e intercâmbios com a OLSA Itália e México para se chegar à excelência.
DIAS, Carolina Aparecida de Freitas, GUEDES, Liliana Vasconcellos / 2013	3. Avaliação de Resultados em Educação Corporativa: Um Estudo de Caso	Analisar as ações de Treinamento.	A Escola de Negócios em estudo está buscando contribuir para o alcance dos resultados almejados, promovendo a aprendizagem contínua com a implementação de programas educacionais em cada estágio de carreira.	A avaliação de resultados em educação corporativa tem enfrentado obstáculos, sendo, por isso, um tema pouco desenvolvido em termos teóricos e pouco aplicado pelas organizações. Esta pesquisa enfrentou problemas quanto à interferência da subjetividade do pesquisador e aos métodos empregados.
Autor/Ano	Título	Objetivo	Principais Resultados	Conclusão
CARVALHO, Renata Silveira e ABBAD, Gardênia/ 2006	4. Avaliação de Treinamento a Distância: Reação, Suporte à Transferên	Avaliar modelos de predição de três variáveis critério: Escores de Aprendizagem e Impacto do	Os resultados das análises de relacionamento entre variáveis pontam somente caminhos que ainda devem ser longamente trilhados. Mesmo encontrando variáveis predictoras	O índice de retorno dos questionários foi considerado baixo, porque houve falhas tanto na programação dos instrumentos, na hospedagem deles na Internet e nos arquivos de dados eletrônicos e queda de conexão dos computadores pessoais dos

	cia e Impactos no Trabalho	Treinamento no Trabalho, medido em Profundidade e e em Amplitude.	de resultados de treinamento nos níveis de aprendizagem e impacto do treinamento no trabalho apresentam valores baixos em todos os modelos apontando para muitas outras possíveis variáveis influentes nas ações de Ensino a Distância (EaD).	usuários, quanto no custo para o usuário participar da pesquisa comprometendo o retorno dos questionários.
CAMPOS, Keli Cristina de Lara, BARDUCHI, Ana Lúcia Jancovic, MARQUES, Daniela Gialluca, RAMOS, Kátia Perez, SANTOS, Lígia Angeli Dias dos, BECKER, Tatiana Janine. / 2004	5. Avaliação do Sistema de Treinamento e Desenvolvimento em Empresas Paulistas de Médio e Grande Porte	Avaliar este sistema e para tanto participaram 300 empresas do Estado de São Paulo com mais de 100 funcionários.	Os resultados indicam pouco controle dos gastos em Treinamento, por falta de conhecimento do valor investido nesta área. 70,33% das organizações. As necessidades de treinamento são analisadas sistematicamente. A maneira de controle mais utilizada é o feedback informal. Observa-se que ainda há necessidade de Treinamento nas áreas de administração de negócios e estratégia e de gerenciamento de pessoal e supervisão, contudo, os recursos investidos em Treinamento não são administrados devidamente e requerem maior atenção.	Os participantes da pesquisa concordam que houve um aumento nos investimentos em treinamento para os funcionários nos últimos 3 anos, ou seja, de 2002 a 2004. Porém desconhecem a proporção de gastos distribuídos entre salários e treinamentos. Ao que parece os treinamentos são realizados como atividades comuns às rotinas de RH, isso porque, também parece que as empresas que possuem o Departamento de Recursos Humanos demonstram uma atenção maior às necessidades de treinamento. Quanto às futuras necessidades de treinamentos que são enfatizadas na pesquisa estão as funções ligadas à gestão estratégica, informática e qualidade indicando que há uma sintonia com as tendências impostas pelo mercado de trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo evidenciou que as avaliações obtiveram ótimos resultados, com valores de moda alcançando índices 4 ou 5 numa escala de 1 a 5, conforme Dias e Guimarães (2016). A indicação das áreas que deveriam receber maiores investimentos em treinamento como

mostram Salcedo *et al.* (2014), a aprovação da formação continuada como aponta Dias e Guedes (2013), a necessidade de possibilidades da EaD ser um fator de influência nos resultados abaixo do esperado no estudo de Carvalho e Abbad (2006) e pouco investimento em treinamento como no estudo realizado por Campos *et al.* (2004).

Entretanto, o roteiro de pesquisa possibilitou identificar, por meio da descrição do Quadro 1 acima, que a análise das necessidades de treinamento ou de baixo investimento nessa área, ocorreu com registro escrito dentro de um quadro de respostas dadas a questionários com questões fechadas. Este fator pode ter comprometido os resultados da pesquisa realizada por falta de espaço para mais informações que pudessem descrever exatamente o quadro da empresa analisada por Carvalho e Abbad (2006).

Observa-se que as necessidades de treinamento da empresa são levantadas, considerando que em alguns casos existem um trabalho de formação contínuo realizado pelo setor de Recursos Humanos, que já apresenta oferta de formação e aperfeiçoamento conforme apresentado no estudo de Campos *et al.* (2004). As categorias de análise foram: conhecimento dos valores dos investimentos em Treinamento; resultados dos treinamentos (satisfatórios ou não); mudança de comportamento dos treinandos após a participação nos treinamentos. Para Salcedo *et al.* (2014), a finalidade do treinamento é ajudar a empresa a alcançar os objetivos. Os resultados relatados da avaliação de treinamento atingidos pela Olsa apontaram melhorias na qualidade dos resultados, redução dos custos, otimização da eficiência, otimização da eficácia, elevação do saber. Porém não foi possível precisar quantitativamente a relação aprendizagem, competências e habilidades apreendidas pelos funcionários.

De acordo com Dias e Guimarães (2016), ainda que a variável impacto do treinamento no trabalho tenha recebido pontuação satisfatória e, os funcionários tenham demonstrado interesse nos treinamentos, redução nos erros cometidos após participarem de alguma atividade de capacitação, utilização de conhecimentos e habilidades em suas atividades diárias, foi possível perceber na pesquisa que grande parte dos servidores municipais não estão satisfeitos com suas posições atuais nas organizações.

Segundo Dias e Guedes (2013), a avaliação de resultados em educação corporativa ainda é um tema pouco trabalhado pelas organizações. Isso se deve ao fato de não ter desenvolvida uma cultura de avaliação dentro da área. Para Silva e Abbad (2013), a maior contribuição da pesquisa foi a possibilidade de minimizar a lacuna existente na literatura de avaliação de TD&E.

Os indicadores de desempenho organizacional e variáveis contextuais, típicos do cenário estratégico da organização proporcionaram a ligação dos constructos pertencentes à Psicologia Organizacional do Trabalho às áreas de conhecimento da Psicologia e da Administração.

Conforme Carvalho e Abbad (2006), os resultados das análises de relacionamento entre as variáveis não apontam respostas, mas caminhos a serem trilhados. Já para Campos *et al.* (2004), a literatura sobre treinamento evoluiu significativamente, possibilitando uma prática respaldada em métodos científicos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora a formação de pessoas nas organizações seja um tema recorrente no âmbito empresarial, a literatura analisada apontou pouco conhecimento dos investimentos voltados à realização de treinamentos por parte dos entrevistados. Entretanto, um dos fatores responsáveis apontados foi a existência do Departamento de Recursos Humanos, responsável pela promoção de treinamentos para os funcionários de grandes empresas, o que pode significar um avanço no processo de capacitação dos trabalhadores, mas também certo obscurantismo com relação aos investimentos em treinamento.

Outra questão importante foi a verificação da eficácia dos treinamentos. Observou-se que, nem todos os estudos apontaram mudanças de comportamento em função dos treinamentos, o que denota falta de aprendizagem dos funcionários. De acordo com Kirkpatrick (1976), antes de se aplicar um sistema de avaliação do treinamento, deve-se levar os treinandos a compreenderem a importância de se conhecer a reação deles em todos os programas, sem exceção.

O estudo cumpriu seu objetivo de mostrar avaliações de treinamentos de profissionais em diferentes empresas, por meio de estudos analisados. A partir da releitura dos estudos aqui analisados, pôde-se perceber o longo caminho a ser percorrido no sentido de ampliar a prática da realização de avaliação de treinamento nas empresas e organizações, transformando-a em uma cultura. Outrossim, faz-se necessária a realização de pesquisas no interior das empresas com realização de entrevistas semiestruturadas para captar também as subjetividades dos treinados, pois algumas informações serão captadas nas suas falas espontâneas.

Observando a pergunta que norteou este estudo, qual seja: considerando o avanço tecnológico que possibilita o treinamento à distância, pergunta-se: os treinamentos realizados pelas empresas têm sido eficientes para formar profissionais capazes de aumentar sua produtividade com eficiência? A resposta parece estar condicionada a uma questão fundamental que é a seguinte: as avaliações dos programas de treinamento devem acontecer constantemente, mas os colaboradores precisam ter consciência da sua importância para que a empresa alcance os seus objetivos.

REFERÊNCIAS

BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação somativa de sistemas institucionais: integração de três propostas. **EMBRAPA-DRH**, 1982.

CAMPOS, Keli Cristina de L. *et al.* Avaliação do Sistema de Treinamento e Desenvolvimento em Empresas Paulistas de Médio e Grande Porte. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, 2004, 17(3), pp. 435-446.

CARVALHO, Renata S.; ABBAD, Gardênia. Avaliação de Treinamento a Distância: Reação, Suporte, Transferência e Impactos no Trabalho. **RAC**, v. 10, n. 1, jan./mar. 2006.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIAS, Carolina Aparecida de F.; GUEDES, Liliana V. Avaliação de Resultados em Educação Corporativa: Um Estudo de Caso. **XXXVII Encontro da ANPAD**. 7 – 11 de set. 2013. RJ.

DIAS, Diego M.; GUIMARÃES, Maria da Glória V. Avaliação da capacitação profissional na Prefeitura de Manaus. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. v. 10, n. 3 | jul./set. RJ. 2016.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil**: mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

GEUS, Arie de. **A empresa viva**: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GOLDSTEIN, I. L. Training in work organizations. *In*: DUNNETTE, M. D. & HOUGH, L. M. (eds.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. 2. ed. Palo Alto, California: Consulting Psychologists, 1991.

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

KIRKPATRICK, D. L. Evaluating of training. *In*: CRAIG, R. L. **Training and Development handbook** (2nd ed.). New York: McGraw-Hill, 1976.

MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MOSCARDINI, T. N.; KLEIN, A. Educação Corporativa e desenvolvimento de lideranças em empresas multisite. **Revista Administração Contemporânea**, v.19, n.1, pp. 84-106, 2015.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SALCEDO, Alessandra Regina de A. *et al.* Avaliação dos resultados dos programas de treinamento em nível organizacional. R. **Liceu On-line**, São Paulo, v. 4, n. 6, pp. 46-61, jul./dez. 2014.

SILVA, Alexandre L.; ABBAD, Gardênia da S. Avaliação Somativa de Treinamentos até o Nível de Resultados Organizacionais. **XXXVII Encontro da ANPAD**. 7 – 11 de set. 2013. RJ.

SILVA, Seniria Maria da. **Impacto do treinamento no trabalho: avaliação de um programa de desenvolvimento gerencial**. Seniria Maria da Silva. Pedro Leopoldo- Dissertação (mestrado) – Faculdades Integradas Pedro Leopoldo. Mestrado Profissional em Administração - MG. 2006.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: aspectos atuais**. São Paulo: Atlas, 2001.

VASCONCELOS, M. C. R. L.; FERREIRA, M. A. T. O desafio da gestão do conhecimento tecnológico nas empresas. *In*: **Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**, XXI, Salvador, 2002.

WEXLEY, K. N. Personnel training. **Annual Review Psychology**, v.35, pp. 519-551, 1984.