

Avaliação de aprendizagem em treinamento, desenvolvimento e educação e seu impacto na organização

MARCELO MASINI MELO

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - SP - Brasil
marcelo@marcelomasini.com.br

CELI LANGHI

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - SP - Brasil
celi@infolearning.com.br

HELENA GEMIGNANI PETEROSI

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - SP - Brasil
posmestrado@centropaulasouza.sp.gov.br

Resumo: Este artigo apresenta uma análise de metodologias existentes para avaliação da aprendizagem de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) quando aplicados para melhoria de performance de profissionais de alta liderança no que se refere a competências técnicas, gerenciais e comportamentais. Nessa análise são discutidos modelos de avaliação da aprendizagem, modelos de aplicação da aprendizagem e modelos de certificação de resultados entre os principais processos de avaliação de TD&E.

Palavras-chave: Metodologias de avaliação. Modelos de Aplicação. Modelos de Certificação de Resultados.

Abstract: *This article provides an analysis of today methodologies for learning assessment in Training, Education and Development (TD&E) when they are applied to improve performance of professional of high level of leadership with regard to technical, managerial and behavioral competences. In this analysis are discussed models of assessment of learning, application of learning models and models of certification results within the main evaluation processes of TD&E.*

Keywords: *Evaluation methodologies. Application Templates. ModelsofCertificationResults.*

1. Introdução

O contexto vivido pelas organizações, independente do setor a que ela pertença, tem apresentado constantes transformações que impactam a sua sobrevivência em vários campos como: econômico, financeiro, tecnológico, operacional, produtivo, administrativo e humano e social, dentre outros.

Mudanças importantes no cenário local e mundial no que se refere as interfaces comerciais entre organizações e entre estas e seus clientes, associadas aos avanços rápidos da tecnologia da informação, estão criando um novo patamar de conexões e interações neste ambiente, trazendo novas alternativas de negócios e

possibilitando às organizações acessarem novas oportunidades de mercado em todo o mundo como nunca antes na história dos negócios. Hoje é possível se ter uma cadeia de compra e venda quase sem fronteiras e sem distâncias. Neste novo universo, com diversos desafios provocados pela globalização de serviços e mercados, a capacitação do capital humano é essencial para a perenidade das organizações.

Jim Collins no livro *Good to Great - Empresas feitas para vencer* (2001, 2002, 2006) já tinha identificado que é necessário se ter em primeiro lugar as pessoas certas no ônibus e as pessoas erradas fora do ônibus para construir uma organização que objetiva excelência em performance sustentável. Neste cenário há um novo olhar para o desenvolvimento do capital humano, que leva as organizações a despertarem para a necessidade de investimentos significativos que buscam consolidar a capacidade de seus funcionários/talentos para desafiar os seus paradigmas. Com isso espera-se que estes percebam o mundo por uma nova perspectiva e conquistem novos conhecimentos, não somente técnicos, mas busquem também alta performance por meio de uma educação consistente, persistente e de alto impacto.

Segundo Caetano (2012, prefácio), as organizações investem para “promoverem uma aprendizagem contínua e o aprofundamento de competências que facilitem a adaptação, a flexibilidade e a resposta adequada exigidas pelas condições atuais da dinâmica organizacional e do trabalho”. Mas muitos desses desafios esbarram em questões de reconhecimento da alta liderança quanto à importância e resultado destes investimentos, mostrando que uma grande questão a ser trabalhada é o modo de pensar dos executivos que tem o poder de tomar as decisões deste desenvolvimento. Este tipo de desafio pode ser chamado de quebra de paradigmas, um jeito de olhar que levou a liderança a tomar as decisões que vêm tomando até agora. Segundo Kuhn (1991) todas as grandes transformações da história resultaram basicamente de mudanças de paradigma, ou seja, uma ruptura interna com as formas tradicionais e antigas de pensar.

Apesar desta conexão entre talentos e resultados parecer lógica e um fator primordial no alcance da eficácia organizacional, nem sempre a implementação de um desenvolvimento que deveria buscar um alto impacto na melhoria de performance em todas as áreas da organização é realizado e quando o é, muitas vezes, o resultado apresentado ou não atende ou não é traduzido em ação eficaz e efetiva no dia a dia pelos participantes. E um ponto crítico diz respeito a alta liderança e seus comportamentos.

O acompanhamento da aplicação do treinamento e desenvolvimento deve ser parte do que Charan e Bossidy (2002, 2003) chamam de cultura de execução, pois sem um processo de execução que leve a organização a fazer acontecer, o avanço do pensamento se perde, o aprendizado não agrega valor, as pessoas não atingem suas metas de crescimento, e a revolução deixa de existir.

Quando os colaboradores recebem uma oportunidade de aprender, as expectativas em relação à sua performance subsequente aumentam (JEFFERSON, POLLOCK & WICK, 2009). Se a performance permanece inalterada enquanto as expectativas sobem, sua avaliação de desempenho em relação às expectativas irá decair.

A literatura sobre liderança (COVEY, 1989; CHARAN & BOSSIDY, 2002, 2003; KOFMAN, 2007) mostra que esta tem um papel decisivo neste processo. Algumas questões que podem ser colocadas com destaque por líderes estão relacionadas a: se o desenvolvimento é fundamental ou não para o momento da organização e o quanto deste investimento é transformado realmente em resultado. Iniciativas de aprendizagem em TD&E consomem tempo e dinheiro e assim competem por recursos

com outras áreas da organização, necessidades, diminuição de risco e oportunidades. Muitas vezes estas escolhas se tornam um desafio difícil para os líderes que precisam de um suporte que faça sentido para dar um passo importante na direção de um futuro sustentável para a organização. Afinal quase todas as propostas têm méritos, mas raramente se tem recursos para todas elas num mesmo período de tempo.

Isto reflete a necessidade de um método para medir o retorno deste investimento no capital humano que consiga traduzir o crescimento das pessoas em fatos que possam ser mensuráveis no dia a dia e atendam a demanda dos líderes por uma maior eficácia tanto no seu desenvolvimento como em seus investimentos.

Portanto pelo cenário apresentado é muito importante que esta medição aconteça e assim ocorrendo poderá este conhecimento ser permeado a várias organizações com esta dificuldade atendendo, como um processo evolutivo, todos os *stakeholders* envolvidos no processo de negócio.

Assim esse artigo procura atingir três objetivos: identificar quais são os modelos de avaliação de aprendizagem utilizados pelas organizações no contexto de T&DE; analisar um modelo de aplicação de aprendizagem e avaliar dois modelos de certificação de resultados.

A proposição deste artigo é promover uma discussão de metodologias existentes para avaliação da aprendizagem de TD&E, conectar estas à modelos de aplicação que levam a resultados e o impacto das medições destes resultados em pontos de vista distintos no mercado. Assim espera-se elaborar um estudo que provoque questionamentos sobre as melhores práticas de avaliação da aprendizagem de TD&E e com qual profundidade esta avaliação poderá ser realizada, levando em consideração a cultura existente nas organizações. A metodologia empregada nas pesquisas para este projeto foi exploratória e limitou-se aos autores com maior reconhecimento do mercado tanto brasileiro quanto internacional.

2. Referencial Teórico

Como referencial teórico estamos considerando o resultado das pesquisas realizadas em artigos, revistas, trabalhos de organizações, dissertações e livros que representam o estado da arte no processo de avaliação de treinamento, modelos de aplicação e modelos de medição de resultados.

Pode-se começar dizendo que a avaliação está presente em várias instâncias da ação humana e inclui a mensuração das propriedades de um objeto, mas vai além dessa na medida em que envolve juízo de valor. A avaliação também se caracteriza pela comparação de uma medida com um padrão e a emissão de julgamento sobre essa comparação (ABBAD, BORGES-FERREIRA, NOGUEIRA, 2006).

A mensuração de resultados do programa de treinamento decorre da preocupação sobre a aplicabilidade na atividade profissional do que é aprendido em cursos de educação executiva. Além disso, por meio da mensuração, é preciso discutir a sustentabilidade de seus efeitos e repercussões.

Para o engajamento da liderança no processo de TD&E do capital humano precisa-se de que os objetivos educacionais estejam conectados com os desempenhos esperados dos profissionais e devem traduzir o que é necessário para a organização atingir sua visão e propósito consolidado. Vários motivos estão na base de uma discussão que atenda a esta demanda, seja pela deficiência por parte da área de desenvolvimento para definição da real demanda do cliente interno, seja pelo pouco empoderamento desta área nas discussões com a liderança para entender, questionar e contribuir na solução que realmente atenda a demanda.

Muito dos desafios enfrentados pelas áreas de desenvolvimento humano e organizacional nos dias de hoje se referem a sua dificuldade em pontuar com segurança a dimensão dos resultados obtidos pelos investimentos realizados nas organizações principalmente pelo fato das expectativas geradas serem enormes por parte da liderança. Um exemplo é que as expectativas aumentam após a volta do treinamento e se a performance permanece a mesma o resultado relativo é negativo.

O desenvolvimento do capital humano busca um aumento significativo de performance e é caracterizado quando a liderança percebe o seu resultado na prática do dia a dia. Covey (1989) no seu livro 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes mostra que as organizações para atingirem altos índices de eficácia primeiro precisam ter indivíduos eficazes e estes em conjunto podem construir times eficazes e somente com estes a organização pode buscar a eficácia.

Covey (1989) também ressalta no Hábito 2 que pessoas altamente eficazes começam com o objetivo em mente. Isto também se aplica a organizações de aprendizagem eficazes. O objetivo específico a ser atingido depende da natureza e da direção do negócio e suas oportunidades, desafios, ambiente e o perfil de seus talentos humanos.

Este fato mostra em sua essência a importância de se levar em consideração em um processo de avaliação não somente o curso que está sendo dado, mas o objetivo a ser alcançado para assim buscar a eficácia de aplicação e conseguir que seu resultado atinja as metas que satisfaçam as expectativas tanto do investidor quanto do participante.

Destacam Jefferson, Pollock e Wick (2011) a importância de mudar o foco do treinamento e desenvolvimento de resultados do aprendizado para resultados empresariais e fornecem os seguintes tópicos como ferramentas e orientadores para esta transição: comece com o objetivo em mente; expresse resultados em termos de negócios; identifique os problemas certos; traduza as necessidades em prestações; evite armadilhas de treinamentos; gerencie expectativas; crie um *checklist* e pontos de ação para líderes do aprendizado e de linha.

Esta visão traz um sentido novo e uma mudança de paradigma de como encarar o papel de TD&E no meio organizacional, lembrando que é um desafio construir uma ponte para “o abismo que existe entre a produção científica acadêmica e aquilo que os profissionais necessitam e utilizam na atividade cotidiana, observando-se, com frequência, que o que é científico não é aplicado e o que é aplicado não tem bases científicas” (CAETANO, 2012).

A produção científica nesta área vem aumentando e indica que não é mais possível continuar simplesmente realizando avaliações de treinamento ignorando os dilemas enfrentados cada vez que avaliam os dados coletados com instrumento de medida. Apesar das dificuldades no desenvolvimento de instrumentos de mensuração no nível de aprendizagem, práticas avaliativas baseadas na mera intuição devem ser rigorosamente evitadas (BORGES-ANDRADE, 2002).

Diversos autores, por sua vez, propõe modelos pelos quais se torna possível a avaliação da aprendizagem. São eles: Kirkpatrick (1976); Phillips (2003); Borges-Andrade (1982, 2002, 2006); Abbad (1999); Knowles, Holton III, Swanson (2009); Borges-Andrade (2006); Jefferson, Pollock & Wick (2011), Abbad et al. (2012), Brinkerhoff e Dressler (2002); dentre outros. A seguir são apresentadas as principais metodologias propostas por esses autores.

3. Modelos metodológicos

3.1 Modelos de avaliação de aprendizagem:

3.1.1 Donald Kirkpatrick (1976, 2011) diz que é importante avaliar a reação dos participantes de um programa da mesma maneira que se analisa a satisfação dos clientes. Para que o treinamento seja realmente efetivo, é importante que os participantes reajam favoravelmente. Esse autor desenvolveu sua perspectiva de avaliação de programas de desenvolvimento em 4 níveis:

NIVEL 1 – Reação: Aborda o que os participantes pensaram e sentiram sobre o treinamento. Uma reação positiva é importante para assegurar a continuidade do programa e auxiliar no aprendizado e motivação dos participantes – insatisfação reduz as possibilidades de aprender. **NIVEL 2 – Aprendizagem:** a aprendizagem pode ser medida pela alteração na forma de perceber a realidade, pelo aumento de conhecimentos e/ou pela melhoria de habilidades. **NIVEL 3 – Comportamento:** envolve a transferência de conhecimento, habilidades e/ou atitudes da sala de aula para o ambiente de trabalho. Essa observação se dá de três a seis meses após o treinamento. Para que uma mudança de comportamento aconteça, há quatro condições. É necessário que a pessoa: queira mudar, saiba o que e como mudar; trabalhe num ambiente com o clima apropriado e seja premiada pela mudança. **NIVEL 4 – Resultados:** englobam redução de custos, acidentes e/ou rotatividade, aumento de vendas, lucro e/ou retorno do investimento.

3.1.2 A. C. Hamblin (1978) propõe um modelo do valor final, ou seja, concentra-se no fato de que a coleta de informações a respeito do treinamento deve priorizar a análise das mudanças provocadas por ele.

Hamblin (1978) fundamentou-se no modelo de Kirkpatrick, desdobrando o quarto nível de avaliação em dois, apresentando desta forma cinco níveis de avaliação de treinamento. O modelo fica estruturado da seguinte maneira: Reação, Aprendizagem, Mudança de Comportamento no Cargo (Avaliação de Impacto), Organização (Mudanças Organizacionais) e Valor Final (Retorno Financeiro). A Figura nº 1, apresenta estes níveis de avaliação.

Figura nº 1: Níveis de avaliação de Treinamento



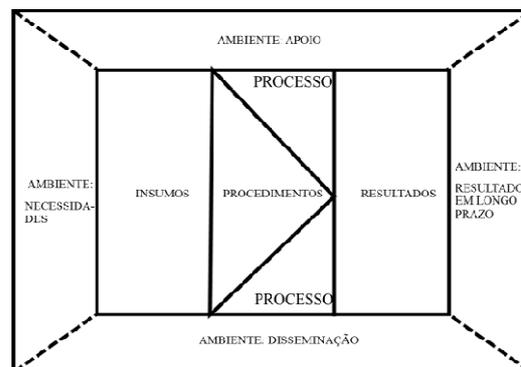
Fonte: Hamblin (1978)

Assim pode-se descrever as fases como: **Reações** - Faz-se um levantamento das opiniões dos participantes com relação a vários aspectos do treinamento e a sua satisfação com o treinamento. Hamblin considera as reações como o primeiro efeito

do treinamento, mas que podem ser comprometidas por outros aspectos que venham acontecer fora do treinamento. **Aprendizado** - Neste nível é feita uma comparação entre o conhecimento do participante antes e após sua participação no treinamento. Sabemos que pode não ocorrer a aprendizagem em toda sua dimensão, pois a reação afeta o aprendizado. Exemplo: quando o treinamento é realizado em uma sala onde não há refrigeração adequada, pode não haver concentração e assimilação do assunto, comprometendo assim o aprendizado. **Comportamento no cargo** - Este nível tem como objetivo avaliar os efeitos do treinamento no comportamento dos funcionários em suas funções. A finalidade é averiguar se o que foi aprendido pelos funcionários está sendo aplicado em seus comportamentos. **Mudanças na organização** - Utiliza o critério de avaliação no funcionamento da organização, ou mudanças possam ter ocorrido nela em decorrência do treinamento. **Valor final** - Olha a produção ou o serviço prestado pela organização, o que demanda realizar uma comparação entre os custos e os benefícios do treinamento.

3.1.3 Borges-Andrade (1982, 2002, 2006) propõem um modelo de Avaliação Integrada e Somativa (MAIS) - Este modelo está baseado na suposição de que um modelo de avaliação de eventos ou de um programa de TD&E deve seguir um método de formulação de questões e levantamento de dados concernentes e características (insumos, procedimentos, processos e resultados) destes eventos e ao ambiente no qual eles ocorrem.

Figura nº 2: Modelo de avaliação integrado e somativo - MAIS



Fonte: Borges-Andrade (1982, 2006)

Na Figura 2 pode-se observar: **Insumos** - São os fatores físicos e sociais e estados comportamentais que geralmente está associado ao participante já antes do treinamento, e que podem afetar sua realização. Por exemplo: experiências anteriores na organização e motivação antes do treinamento. **Procedimento** - São operações realizadas para produzir os resultados instrucionais, geralmente coordenadas pelo instrutor ou por algum meio de entrega da instrução. Exemplo: exercícios realizados e sequência de objetivos, feedback recebido pelo participante. **Processo** - Esse componente refere-se às ocorrências resultantes da realização dos procedimentos e estão associadas a desempenhos intermediários dos participantes, com a possibilidade de ser preditivo em relação aos resultados finais. Como exemplo: relações interpessoais que surgiram no treinamento. **Resultados** - O quarto componente compreende o que foi aprendido e ou alcançado pelos participantes ao final do treinamento. Exemplo seria habilidade adquirida ou atitude desenvolvida. **Ambiente** - O último componente do modelo se subdivide em quatro subcomponentes: **Necessidades** – existentes no ambiente de trabalho e que na

maioria das vezes são definidas como falhas ou interrupções nos desempenhos esperados e apresentados; Apoio - corresponde a variáveis no lar, na organização ou na comunidade que influencia nos procedimentos e processos, consequentemente no aprendizado e resultados em longo prazo; Disseminação – que inclui outros aspectos que podem colaborar para a busca ou escolha do treinamento, tais como os meios e estratégias usadas para sua divulgação; Resultados em longo prazo – consequências ambientais do treinamento medidas após algum tempo.

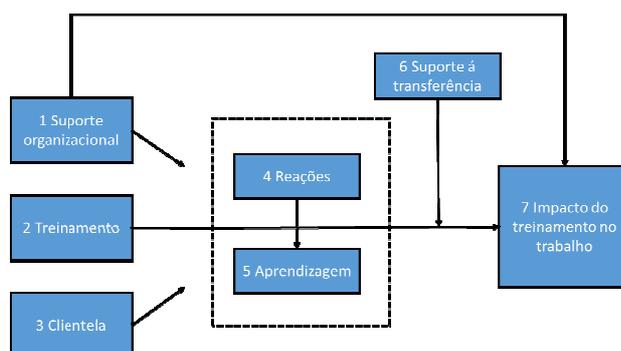
3.1.4 Abbad (1999) propõe um Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho – IMPACT

O IMPACT propõe investigar o relacionamento existente entre variáveis relativas ao indivíduo, ao treinamento, ao contexto organizacional, aos resultados imediatos do treinamento (reação e aprendizagem) e à variável critério impacto do treinamento no trabalho (ABBAD, 1999). Este modelo foi inspirado principalmente no modelo MAIS de Borges-Andrade (1982).

O conceito de percepção de suporte organizacional, no contexto do IMPACT, é multidimensional e compreende variáveis relacionadas a diferentes níveis de análise. As variáveis de gestão, desempenho, valorização do empregado e apoio gerencial ao treinamento se referem ao nível organizacional, enquanto os componentes da variável suporte à transferência pertencem ao contexto funcional ou ao nível de grupo de trabalho. Abbad (1999) concluiu que os efeitos do treinamento no desempenho e nas atitudes dos participantes dependem fortemente de um ambiente organizacional propício ao uso das novas habilidades (ABADD et al. 2012)

A concepção metodológica de Abbad (1999), para avaliação de treinamento, é composta por sete componentes: Percepção de Suporte Organizacional; Características de Treinamento; Características da Clientela; Reação; Aprendizagem; Suporte à Transferência; Impacto do Treinamento no Trabalho.

Figura nº 3: Diagrama Esquemático do IMPACT



Fonte: Abbad (1999)

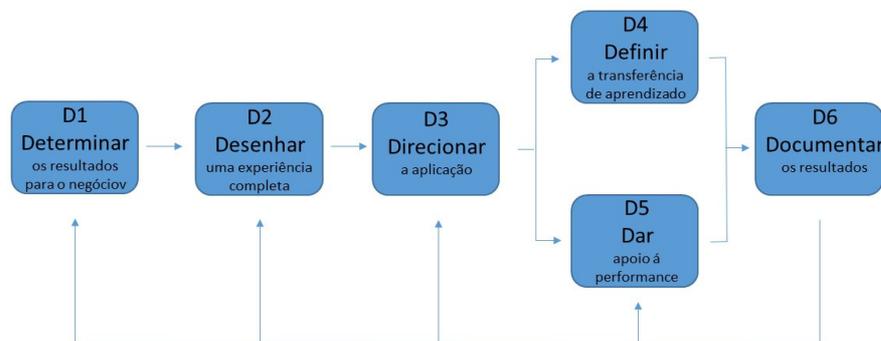
Na Figura 3 pode-se observar os seguintes elementos: **1 Percepção de suporte organizacional**-De natureza multidimensional, mostra qual a percepção das pessoas sobre as práticas organizacionais de gestão de desempenho, valorização e apoio gerencial ao treinamento por parte da organização para o funcionário. Exemplo, o incentivo que o funcionário recebe para participar do treinamento. **2 Características do treinamento**-Está correlacionado ao tipo de área do conhecimento do treinamento, duração, objetivo principal, origem institucional, escolaridade e desempenho do multiplicador do treinamento, característica geral do material didático, planejamento de atividade. **3 Características da clientela**-Esse elemento compreende as informações demográficas, funcionais, motivacionais e atitudinais dos participantes do treinamento.

4Reação-Trata-se da opinião dos participantes sobre o treinamento no que se refere à programação, apoio ao desenvolvimento do módulo, aplicabilidade e utilidade do treinamento, resultados, expectativas de suporte organizacional e desempenho do multiplicador.**5Aprendizagem**-Refere-se ao conhecimento assimilado e adquirido do conteúdo ensinado no treinamento que é avaliado em testes ou provas aplicados pelo instrutor ao final do curso.**6Suporte à transferência**-Esse elemento apresenta a opinião do participante no que diz respeito ao suporte ambiental apresentado pela organização sobre o uso correto das habilidades adquiridas no treinamento. Algumas condições necessárias a uma transferência positiva têm um maior enfoque, pois avalia se essas condições estão presentes no ambiente de trabalho. Esta fonte é composta por três subcomponentes: Fatores situacionais de apoio-avaliação do apoio gerencial, social e organizacional que recebe para aplicar no trabalho o conhecimento aprendido no treinamento; Suporte material-opinião que o participante dá sobre a qualidade, quantidade e disponibilidade de recursos materiais e financeiros disponíveis e se o ambiente de trabalho está propício para a transferência; Consequências associadas ao uso de novas habilidades-opinião dos participantes sobre a reação dos colegas, pares ou superiores hierárquicos, quanto suas tentativas em aplicar, no trabalho, as novas habilidades apreendidas no treinamento.**7Impacto no trabalho** - O último elemento é uma auto avaliação que o participante do treinamento faz sobre os efeitos do treinamento nos seus níveis de desempenho, motivação, autoconfiança e possibilidades de inovação dos processos de trabalho.

3.2 Modelo de aplicação da Aprendizagem

3.2.1 Jefferson, Pollock & Wick (2011) apresenta as Seis Disciplinas Que Transformam Educação Em Resultados Para O Negócio. Veja figura 4 a seguir.

Figura nº 4: 6 Disciplinas que Transformam Educação em Resultados para o Negócio



Fonte: Jefferson, Pollock & Wick (2011)

Jefferson, Pollock & Wick (2011, p. 3) entendem que:

O capital humano é a mais importante fonte de vantagem competitiva na economia de hoje baseada no crescimento constante do conhecimento. Pressão competitiva requer que as organizações melhorem continuamente a qualidade de seus produtos e serviços e a eficiência com a qual os entregam. Manter a vantagem competitiva por meio do capital humano requer contínuo investimento no desenvolvimento dos funcionários, de que eles permaneçam atualizados em um mundo que muda rapidamente, e para que fiquem na empresa.

Assim, é possível observar que: **D1** – é claramente determinar os resultados para o negócio esperados de cada iniciativa de aprendizagem. Não são metas de aprendizagem, mas de questões fundamentais que interessam líderes empresariais: Como esta iniciativa irá beneficiar o negócio? Como eu saberei disso?; **D2** – desenhar uma experiência completa reconhece que do ponto de vista dos participantes, a experiência de aprendizado começa bem antes do curso formal. D2 exige um novo paradigma para a área de desenvolvimento organizacional – otimizar a experiência total de quem aprende; **D3** – um olhar para formas inovadoras com as quais organizações de aprendizagem de ponta estão fazendo pontes entre a lacuna aprender – fazer, mostrar como cada elemento está conectado aos verdadeiros assuntos empresariais, motivar aplicação ao responder a questão – “o que há nisso para mim?”; **D4** – certificar que os participantes estabeleçam (ou sejam designados para) as metas corretas, que transfiram o aprendizado para o trabalho que fazem, e que seus gerentes os responsabilizem por fazê-lo; **D5** – fazer analogia entre o suporte ao produto e apoio ao desempenho, para obter a transferência do aprendizado. Exploram as três fontes de apoio – materiais, sistemas e pessoas; **D6** – documentar os resultados de uma forma relevante, convincente e que dê credibilidade, para justificar investimentos posteriores e uma melhoria contínua ao suporte.

As seis disciplinas abrangem o processo completo de conversão da aprendizagem em melhora de desempenho. A primeira preocupação é com o objetivo que se deseja alcançar, o que é necessário a desenvolver e a seguir quais ferramentas serão usadas para a transferência de aprendizado. Assim podem ser consideradas como um processo para alcance dos objetivos desejados do negócio por meio de investimentos em TD&E.

3.3 Modelos de certificação de resultados

3.3.1 Kirkpatrick e Jack Phillips. O modelo desenvolvido por Dr. Donald Kirkpatrick e o Dr. Jack Phillips (2010) se tornou o principal modelo de avaliação de TD&E no mundo pela sua integração ao ambiente de negócios. Associado a metodologia de Retorno sobre o Investimento (ROI) de Philips (2003) este modelo se tornou uma maneira de prever o potencial de TD&E em termos de (ROI) de um programa organizacional. Veja figura 5 a seguir.

Figura nº 5: Os 5 níveis de avaliação

Os 5 níveis de avaliação de treinamento de Kirkpatrick/Phillips Five Levels of Learning	
Nível	Método de avaliação
Nível 1: reação e satisfação	Aluno responde a um <i>survey</i> após a conclusão do evento de aprendizagem (satisfação com a experiência)
Nível 2: aprendizado	Aluno responde a um <i>survey</i> após a conclusão do evento de aprendizagem (novos conhecimentos e competências adquiridas)
Level 3: comportamento – aplicação e implementação no trabalho	Avaliação pelo gerente, aprendiz, e subordinados diretos três meses após evento de aprendizagem (melhoria observada na capacidade de liderança)
Level 4: impacto no negócio	Avaliação pelo gerente, aprendiz, e subordinados diretos três meses após evento de aprendizagem (melhoria da produtividade de subordinados diretos)
Level 5: retorno sobre investimento	Custo versus benefício com base no aumento da produtividade – valor monetário do resultado excede o custo do programa?

Fonte: Kirkpatrick/Phillips (The best of measuring & evaluating learning-T+D, 12/2010)

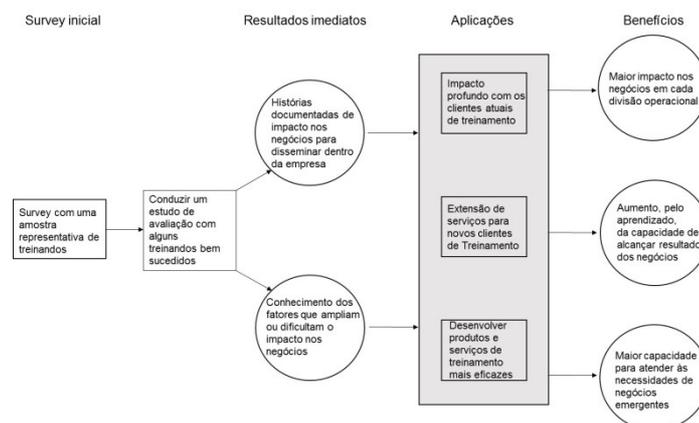
Este projeto traz contribuições importantes em relação ao projeto original de Kirkpatrick (1976), que são as técnicas de isolamento e o tratamento de intangíveis. A

primeira supera a percepção de que é quase impossível separar seu impacto de TD&E de outros fatores potenciais de contribuição à melhoria dos resultados de uma organização. O modelo Phillips usa dez técnicas para isolar o impacto nos negócios de treinamento de outras fontes potenciais de melhoria do negócio (alterações das taxas de juros, ambiente competitivo, programas de marketing, planos de bônus dos funcionários, os efeitos sazonais que contribuem temporariamente para melhorias de negócios, etc.). A segunda é a adição de bens intangíveis, que não podem ser facilmente medido e convertido para valores monetários. A tentativa de colocar um valor monetário em questões como a satisfação do cliente, o ambiente de trabalho estimulante ou estressante e satisfação do profissional interno além de difícil os resultados podem ser de valor questionável.

3.3.2 Robert O. Brinkerhoff e Dennis E. Dressler - O Método Caso de Sucesso desenvolvido por Brinkerhoff e Dressler (2002) é um processo rápido e simples que combina a análise de grupos extremos, com estudo de caso e narração de histórias. O objetivo essencial de um estudo de caso de sucesso é descobrir o quão bem alguma iniciativa organizacional (por exemplo, um programa de treinamento, um novo método de trabalho) está funcionando. Um estudo de caso de sucesso também identifica e explica os fatores contextuais que diferenciam a adoção de novas iniciativas bem sucedidas das mal sucedidas. Um estudo recente, por exemplo, descobriu que os fatores que explicam por que alguns treinandos foram capazes de usar seu novo treinamento para alcançar resultados que valem a pena (e outras não) foram o apoio de seus supervisores, o acesso a determinadas bases de dados e acesso à formação de forma ágil depois que novas contas de negócios foram atribuídos.

A abordagem do caso de sucesso é extremamente simples e direta (Figura 6).

Figura nº 6: Abordagem do Caso de Sucesso



Fonte: Brinkerhoff e Dressler (2002)

Ele consegue eficiências de avaliação por amostragem intencional e não aleatória, concentrando-se maior parte da investigação sobre relativamente poucos treinandos, ou seja analisando um grupo dos que foram muito bem sucedidos na aplicação da aprendizagem no seu dia a dia e outro que tenha sido não tão bem sucedidos. Assim, usa-se um processo de duas etapas de avaliação.

Em primeiro lugar, envia-se uma breve pesquisa para todos os treinandos, com foco em uma pergunta: Em que medida você usou a sua recente formação de maneira que você acredita que fez uma diferença significativa para o negócio?

A partir do levantamento identifica-se um pequeno grupo de treinandos que foi bem sucedido e outro que não foi. Com uma análise em profundidade destes dados o estudo de Caso de Sucesso produz dois resultados imediatos: primeiro histórias de impacto nos negócios que podem ser disseminadas a uma variedade de públicos dentro da empresa, mostrando que o treinamento é capaz de produzir resultados reais. Segundo o conhecimento dos fatores que aumentam ou dificultam o impacto do treinamento sobre os resultados da organização.

Estes dois resultados podem ser usados como uma base para três diferentes aplicações como mostrado na figura 7, que geram benefícios que os autores julgam concretos para a produção de um aprendizado valioso e podem descobrir novas aplicações de sucesso para treinamentos e construir novos conteúdos e materiais que levem a agilizar os resultados dos mesmos usando as experiências anteriores.

4. Considerações Finais

Em um mundo globalizado a necessidade de se ter um capital humano preparado, atualizado e engajado é cada vez mais importante. Ter estes profissionais comprometidos com o futuro da organização é uma questão que muitas vezes envolve o fato da organização dar certo ou muitas vezes não dar certo. É um fator diferencial a esta sustentabilidade organizacional é a capacidade das organizações em conquistar e manter talentos que façam suas expectativas acontecerem. Um dos principais fatores para isto está no preparo e desenvolvimento em TD&E destes profissionais. Contudo, avaliar o resultado obtido nestes processos de TD&E não é simples. Não há ferramenta única que possa emitir pareceres e resultados sobre essas ações no processo de aprendizagem. Também não há ferramentas que possam justificar os valores investidos nesses processos que satisfaçam com profundidade a alta liderança e nem um processo que realmente foque o desenvolvimento e resultados de programas de TD&E para esta alta liderança.

Por isso, sugere-se o investimento em pesquisas para que sejam criadas ferramentas capazes de medir esses processos de aprendizagem e sua eficácia nos locais de trabalho para que as organizações possam continuar investindo em processos de TD&E para que sejam cada vez mais competitivas no mercado globalizado.

Referências

ABBAD, G. S. **Um modelo integrado de avaliação de impacto de treinamento no trabalho** – IMPACT. Tese de doutorado não publicada. Universidade de Brasília, 1999.

ABBAD, G.S., BORGES-FERREIRA, M. F. NOGUEIRA, R. **Medidas de aprendizagem e avaliação em TD&E**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

ABBAD et al. **Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação**. Porto Alegre: Artmed, 2012.

BORGES-ANDRADE, J. E. **Avaliação somativa de sistemas instrucionais: integração de três propostas**. Rio de Janeiro: Tecnologia Educacional, 1982.

BORGES-ANDRADE, J. E. **Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento e Avaliação integrada e somativa em TD&E.** Artmed,2002, 2006.

BRINKERHOFF, Robert O. & DRESSLER, Dennis E. **Using evaluation to build organizational performance and learning capability:** a strategy and a method, Performance Improvement, July 2002, vol. 41, #6, (International Society for Performance Improvement : Silver Spring, MD).

CAETANO, A.**Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação** (prefácio). Porto Alegre: Artmed, 2012.

CHARAN, R.; BPSSIDY, L. **Execução:** a disciplina para atingir resultados. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

COLLINS, J.**Good to Great.**Rio de Janeiro: Elsevier, 2001,2002,2006.

COVEY, S. R.**Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes.** Rio de Janeiro: Best Seller, 1989, 2004.

COVEY, S. R.**Oitavo Hábito.** São Paulo: Elsevier, 2005.

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

JEFFERSON, POLLOCK & WICK.**As seis disciplinas que transformam educação em resultados para o negócio.**São Paulo: Évora, 2011.

KIRKPATRICK, D. L. Evaluation of training. In: CRAIG, R. L. **Training and development handbook.** New York: Mc-Graw-Hill, 1976.

KIRKPATRICK, xx PHILLIPS, xx The best of measuring & evaluating learning-T+D, Dec. 2010.

KNOWLES, M. S.; HOLTON III, E. F.; SWANSON, R. A. **Aprendizagem de resultados. Uma abordagem prática para efetividade da educação corporativa.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

KOFMAN, F.**Consciência nos Negócios.** São Paulo: Elsevier, 2007.

KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas.** São Paulo: Perspectiva, 1991.

PHILLIPS, J. **Return on investment in training and performance improvement programs.** Burlington, MA, Butterworth – Heinemann, 2003.