

AVALIAÇÃO DE EFICÁCIA DO TREINAMENTO: *O uso e a importância da avaliação do aprendizado para a aprendizagem organizacional*

Wilimar Junio Ruas ¹

Resumo

Este artigo analisa os resultados obtidos no processo de avaliação da eficácia de um treinamento de padronização, especificamente na etapa de avaliação do aprendizado, de acordo com sistema de avaliação de treinamento de Donald Kirkpatrick. A pesquisa realizada é do tipo descritiva, tendo como métodos a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. O instrumento de coleta utilizado foi um questionário estruturado, aplicado antes (pré-teste) e após o treinamento (pós-teste). Foram obtidos os resultados do aprendizado de 31 empregados do setor operacional de uma empresa de saneamento, referente ao conteúdo ministrado no treinamento. O treinamento ocorreu em setembro de 2012, visando disseminar os conceitos e aplicações de um sistema de padronização de tarefas e procedimentos. Os resultados da pesquisa demonstram a importância da avaliação do aprendizado para identificação da assimilação e retenção dos conteúdos repassados no treinamento, além de servir de instrumento de *feedback* para instrutores e organização. Conclui-se que a avaliação da eficácia do treinamento, não se restringe somente à avaliação do aprendizado, e sim da composição dos quatro níveis propostos por Kirkpatrick. A aplicação dos quatro níveis serve de instrumento norteador para o desenvolvimento do processo de aprendizagem organizacional.

Palavras-chave

Avaliação da Eficácia de Treinamento. Modelo de Kirkpatrick. Avaliação do Aprendizado.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo visa analisar a aplicabilidade da avaliação de eficácia de treinamento no que tange a importância da avaliação do aprendizado, tendo como base teórica o sistema de avaliação de treinamento em níveis proposto por Kirkpatrick. De acordo com Kanaane e Ortigoso (2001, p. 71), o modelo de Donald L. Kirkpatrick foi um dos pioneiros na elaboração de sistemas de avaliação de programas educacionais em ambientes organizacionais.

Tendo como fio condutor o sistema de avaliação de Kirkpatrick, a pesquisa justifica-se pela necessidade de obter uma forma de mensuração da eficácia de um sistema de treinamento, do qual se permite extrair de maneira quantitativa os resultados de assimilação e retenção de conteúdo, relacionando-os de maneira prática com os conceitos de aprendizagem organizacional propostos por alguns autores. Neste contexto, Senge (1999) define que a aprendizagem organizacional é a capacidade das organizações em criar, adquirir e transferir conhecimentos e em modificar seus comportamentos para refletir estes novos conhecimentos e insights.

A pesquisa prática para avaliação do aprendizado foi realizada em um grupo de 31 empregados do setor operacional de uma empresa de saneamento, por meio de dois questionários denominados pré-teste (aplicado antes da atividade) e pós-teste (aplicado após a atividade), no qual objetivou averiguar a assimilação e retenção do conteúdo ministrado em um treinamento sobre sistema de padronização de procedimentos.

Para exploração do campo, serão abordadas definições acerca do conceito de treinamento e da necessidade de avaliação de sua eficácia, com base no modelo de avaliação de treinamento em quatro níveis de Kirkpatrick. Serão também apresentadas definições acerca de aprendizagem organizacional e sua relação com a disseminação e utilização do conhecimento no âmbito das organizações.

2 DESENVOLVIMENTO

No desenvolvimento do artigo serão apresentadas as etapas norteadoras da pesquisa, definidas como referencial teórico, metodologia e exposição da pesquisa.

2.1 Referencial teórico

O conceito de treinamento possui várias definições, sendo abordado em diversas literaturas da administração como também da psicologia. Chiavenato (1994) define o treinamento empresarial como um processo educacional que leva um indivíduo a adquirir competências para exercer um cargo ou função em uma organização. Para Vieira (1999), o treinamento é uma função de linha, onde os gerentes devem se preocupar com a capacitação de sua equipe, atentos para a real necessidade de cada funcionário e que o treinamento seja adequado e contínuo. Não se restringindo ao contexto empresarial, Vargas (apud MOURÃO, 2004, p. 16) conceitua treinamento e desenvolvimento como um processo único de “aquisição sistemática de conhecimentos capazes de provocar, a curto ou longo prazo, uma mudança na maneira de ser e de pensar do indivíduo”.

De acordo com ABNT (2001, p. 3), a definição de treinamento é apresentada de maneira mais simples, sendo o “processo para desenvolver e prover o conhecimento, habilidades e comportamentos para atender requisitos.” De maneira mais sistêmica, Snell e Bohlander (2011, p. 250) apresenta uma conceituação mais ampla de treinamento, combinando também ao conceito de desenvolvimento:

O termo *treinamento* muitas vezes é usado de forma casual a fim de descrever praticamente qualquer esforço da empresa para estimular o aprendizado de seus membros. Muitos especialistas, entretanto, distinguem entre treinamento (mais focalizado e orientado para questões concernentes a desempenho de curto prazo) e *desenvolvimento* (mais orientado para ampliar as habilidades dos indivíduos para futuras responsabilidades). Os dois termos tendem a combinar-se numa única frase – *treinamento e desenvolvimento* – para indicar a combinação de atividades nas empresas que aumentam a base de habilidades dos funcionários.

Neste contexto, dada a importância do processo de treinamento para desenvolvimento dos indivíduos e das organizações, traça-se a importância da avaliação dos resultados dos esforços de treinamento, que conforme definido pela ABNT (2001, p. 7), possui a finalidade “de confirmar que ambos, os objetivos da organização e do treinamento, foram alcançados, ou seja, o treinamento foi eficaz. [...] Os resultados do treinamento em geral não podem ser plenamente analisados e validados até que o treinando possa ser observado e avaliado no trabalho.” Por isso, considerando a necessidade de obter confirmação dos resultados de treinamento e se os objetivos foram alcançados, a ABNT (2001, p. 7) apresenta critérios de

conveniência para realização de avaliações:

- **a curto prazo:** para verificar a opinião do treinando sobre os métodos e recursos adotados e sobre os conhecimentos e habilidades adquiridas como resultado do treinamento; e
- **a longo prazo:** para verificar a melhoria da produtividade e do desempenho no trabalho.

Na abordagem de treinamento, a avaliação é a forma mais utilizada pelas organizações para medir a eficácia e eficiência dos esforços aplicados. Campos e Guimarães (2008, p. 54) apresentam os conceitos de eficiência e eficácia, que podem ser aplicados na avaliação de treinamentos:

- **Eficiente e ineficaz:** quando os procedimentos foram seguidos e os requisitos especificados não foram alcançados.
- **Ineficiente e eficaz:** quando os procedimentos não foram seguidos e os requisitos especificados foram alcançados.
- **Eficiente e eficaz:** quando os procedimentos foram seguidos e os requisitos especificados foram alcançados.

Com base nestas definições, pode-se dizer que a eficiência significa realizar um treinamento de maneira correta, sem erros e de boa qualidade e que eficácia é fazer um treinamento que atinja totalmente os resultados esperados. Tendo como base o conceito de eficácia de treinamento e a necessidade de avaliar resultados, Donald L. Kirkpatrick, desenvolveu um sistema de avaliação de treinamento em quatro níveis de medição. De acordo com Kirkpatrick (apud DUTRA, 1999, P. 1), existem quatro níveis em avaliação de treinamento que, se aplicados em seqüência, são a única forma eficaz de avaliação de resultados. Para o autor, cada nível tem sua importância apesar de que a medida em que se passa de um nível para o seguinte, o processo se torna cada vez mais complexo e aumenta também o dispêndio de tempo, mas em compensação provê informações cada vez mais valiosas. Conforme Lima (2007 p. 209), o modelo de Kirkpatrick foi “apresentado, em sua primeira versão, em 1959 e prevê a existência de quatro níveis em avaliação de programas de educação em organizações, que, se aplicados todos em seqüência, constituem-se numa forma eficaz de avaliação [...]”. Os níveis de avaliação do modelo são apresentados a seguir:

- **Reação ou Satisfação:** Rodrigues, Santos e Tadeucci (2008, p. 90) apontam que a avaliação de reação “reflete os sentimentos e opiniões dos treinandos sobre o treinamento. Essa avaliação é realizada logo após o treinamento e visa identificar as necessidades de melhoria dos

materiais e métodos de instrução adotados.” Kirkpatrick (apud DUTRA, 1999, p. 1) define este nível como medida de satisfação do cliente, justificando:

“Por muitos anos, conduzi seminários, cursos institucionais e conferências na University of Wisconsin Management Institute. As empresas pagam uma taxa para encaminhar seu pessoal para estes programas e fica óbvio que a reação dos participantes é a mensuração imediata da satisfação dos clientes. Também é óbvio que a reação precisa ser favorável se quisermos permanecer no negócio, atrair novos alunos e ter o retorno dos antigos para futuros programas.

Nos programas internos das empresas a necessidade de medir a satisfação do cliente já não parece tão óbvia, pois muitas vezes os funcionários são convocados a participar quer queiram quer não. De qualquer forma, eles continuam sendo os clientes, mesmo que não paguem pelo treinamento, e a reação deles pode levar ao sucesso ou ao fracasso do programa, pois os comentários que fazem junto aos seus chefes chegará aos ouvidos da alta direção, que é quem toma a decisão sobre a continuidade dos programas.

Portanto, a reação positiva ao treinamento é importante tanto para os instrutores de treinamento internos quanto para os que oferecem programas abertos ao público, pois o futuro do programa depende desta reação. Além disso, se os participantes não reagem de forma favorável, provavelmente não estarão motivados a aprender. Reação positiva e satisfação, pode não assegurar o aprendizado, mas reação negativa, insatisfação, certamente reduz a possibilidade de aprendizado.”

- **Aprendizado:** Snell e Bohlander (2011, p. 279) citam que “além de saber o que os participantes *pensam* sobre o treinamento, pode ser uma boa idéia ver se eles realmente aprenderam alguma coisa.” Rodrigues, Santos e Tadeucci (2008, p. 90) citam que “este nível avalia a retenção de conhecimento transmitido no treinamento pelos treinandos. É normalmente realizada por meio de exames no meio e no final dos treinamentos.” A aplicação de testes de conhecimentos e habilidades antes de iniciar um programa de treinamento oferece uma linha de base sobre os treinandos, que pode ser medida novamente após o treinamento para determinar se houve aproveitamento. Kirkpatrick (apud DUTRA, 1999) define que o aprendizado só ocorre quando acontece um ou mais dos seguintes pontos: mudança na forma de perceber a realidade, aumento dos conhecimentos, melhoria das habilidades.
- **Comportamento ou Aplicação:** Neste nível, conforme Lima (2007, p. 209), é investigada “a extensão da mudança de conduta e de procedimentos que ocorre após a participação em um programa.” Para ocorrer a mudança de comportamento, Kirkpatrick (apud DUTRA,

1999) propõe que o participante do treinamento queira mudar, saiba o quê e como mudar, trabalhe em um ambiente com clima correto e seja premiado pela mudança. Neste sentido, Kirkpatrick (apud DUTRA, 1999, p. 2-3) descreve cinco possibilidades de clima gerado pela chefia:

- **Reativo:** é aquele chefe que proíbe a mudança. É quando é vedado ao participante a utilização do que foi aprendido no treinamento. Ou porque seu estilo de liderança conflita com o que foi ensinado, ou porque não acredita na evolução da cultura organizacional já estabelecida, ou porque está influenciado pelo próprio chefe na alta gerência.

- **Desencorajador:** é aquele chefe que não segue o que foi ensinado e com seu exemplo negativo impossibilita ou desencoraja a mudança de comportamento do subordinado. Ele não chega a dizer "Não pode", mas diz: "Isto tudo é besteira" deixando claro que a mudança o deixa descontente.

- **Neutro:** é aquele chefe que "finge" ignorar o fato que o participante esteja em treinamento. Se o subordinado desejar muito mudar, o chefe não impede, mas também não encoraja. É o que diz: "enquanto o trabalho estiver no prazo..." No entanto, se acontecer algum resultado negativo por causa da mudança de comportamento ou aumento de custos, por exemplo, então o chefe muda o clima para desencorajador ou até para reativo.

- **Encorajador:** é aquele chefe que realmente tenta estimular o subordinado a aprender e a aplicar seu aprendizado no trabalho. Idealmente, ele discute o programa com o subordinado em primeira mão e estabelece como os dois irão definir sua aplicação quando o programa terminar. É o que diz: - "Quero saber o que você está conseguindo aprender para ajudá-lo a trazer o que aprendeu para o seu trabalho."

- **Requisitante:** É aquele chefe sabe o que o subordinado está aprendendo e garante a transferência do aprendizado para o trabalho. Normalmente participa da elaboração do programa de treinamento, quando este é realizado na empresa. Em alguns casos fica estabelecido na avaliação de desempenho do funcionário o que o subordinado concorda que irá mudar. Ou um acordo pode ser preparado ao final da seção de treinamento e uma cópia é encaminhada ao chefe. E o chefe cria as condições para que o contrato seja implementado.

- **Resultados:** Rodrigues, Santos e Tadeucci (2008, p. 90) definem que este nível "ênfatisa a contribuição do treinamento para a realização da missão e objetivos organizacionais." Já para Kirkpatrick (apud DUTRA, 1999) este nível define-se como os resultados alcançados devido à participação dos empregados no treinamento. Os resultados incluem aumento de produção, melhoria da qualidade, redução de custo, redução de acidentes, aumento de vendas, redução de rotatividade de pessoal, aumento do lucro ou do retorno do investimento. É importante reconhecer que resultados como estes são a razão de ser dos programas de treinamento. De qualquer forma o objetivo final do treinamento deve ser estabelecido nestes termos. Lima (2007, p. 210)

observa que “esta etapa da avaliação de um programa apresenta-se ainda com maior grau de complexidade, pois, assim como o nível três, também insere a avaliação em conjunto de inúmeras variáveis.”

Sendo o aprendizado um dos fatores de avaliação do modelo de Kirkpatrick, sua aplicação relaciona-se ao conceito de aprendizagem organizacional, que conforme Tsang (apud BASTOS, GONDIM E LOYOLA, 2004, p. 222) “interessa-se pela descrição de como a organização aprende, isto é, focaliza as habilidades e os processo de construção e utilização do conhecimento [...]”. Neste sentido, o segundo nível do modelo de Kirkpatrick, do qual trata da avaliação do aprendizado, pode contribuir de maneira sistemática para o processo de aprendizagem organizacional. A aprendizagem organizacional possui uma variabilidade conceitual relacionada aos três níveis de análise: individual, grupal e organizacional, que conforme Bastos, Gondim e Loyola (2004, p. 222) decorrem da ênfase dada pelos pesquisadores do campo:

Alguns autores falam de aprendizado de indivíduos nas organizações, considerando ser esse um fenômeno no plano individual. Há, no entanto, os que defendem que as organizações, como entidades, também têm mecanismo de busca, acesso, estoque e uso do conhecimento gerado por seus membros, podendo-se falar em uma aprendizagem da organização.

Com base no conceito de Bastos, Gondim e Loyola (2004), a pesquisa em questão relaciona a importância da avaliação do aprendizado do treinamento como um processo que parte do nível individual para agregar ao coletivo, o que contribui para o acesso, estoque e uso do conhecimento desenvolvido no processo de treinamento como fator de aprendizagem para a organização. Ainda conceituando o processo de aprendizagem organizacional, Simon (apud BASTOS, GONDIM E LOYOLA, 2004, p. 223) define que se trata do “crescimento de insights e de reestruturações bem sucedidas de problemas organizacionais, provenientes de indivíduos que exercem papéis decisivos na estrutura e nos resultados da organização.” Já Dibella, Nevis e Gould (apud BASTOS, GONDIM E LOYOLA, 2004, p. 223) propõem que a aprendizagem é “[...] a capacidade, conjunto de processos internos que mantém ou melhoram o desempenho baseado na experiência, cuja operacionalização envolve a aquisição, a disseminação e a utilização do conhecimento.” Neste contexto, o processo de avaliação do aprendizado do treinamento corrobora para a mensuração da aquisição e de retenção do conhecimento pelo treinando, preparando o espaço para eficiente disseminação

deste conhecimento e seu conseqüente uso pela organização.

2.2 Metodologia

Com base nos objetivos propostos neste trabalho, quanto ao seu fim, esta pesquisa tem caráter descritivo, pois de acordo com Vergara (2000, p. 47) “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.”

Quanto aos métodos, a pesquisa tem duas definições: pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica foi orientada para o levantamento de conceitos e enunciados teóricos sobre avaliação da eficácia de treinamento e do modelo de avaliação de Kirkpatrick. A pesquisa de campo foi utilizada para a coleta dos dados da avaliação do aprendizado, tendo como definição, conforme Vergara (2000, p. 47), como “[...] investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo.” Na pesquisa de campo, o instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário estruturado, no qual foi aplicado no início (denominado de pré-teste) e no final do treinamento (denominado pós-teste). Foram formuladas treze questões acerca dos conteúdos que seriam abordados no treinamento de sistema de padronização, objetivando avaliar o conhecimento prévio sobre os conteúdos do treinamento e da retenção deste conteúdo ao final do processo. Estes questionários foram aplicados em uma amostra de 31 empregados do setor operacional de uma empresa de saneamento no período de setembro de 2012.

Após a coleta dos dados, foram tabulados e analisados os questionários por meio da comparação do pré-teste com o pós-teste, verificando o nível de aquisição e de retenção do conteúdo transmitido no treinamento. Os dados foram tabulados com a utilização do software MS-Excel.

2.3 Exposição da pesquisa

Com a tabulação dos dados dos questionários de pré-teste, foi possível identificar a base inicial de conhecimento dos treinandos acerca do conteúdo

ministrado no treinamento. A tabela 1 apresenta os resultados do pré-teste.

Tabela 1 – Respostas das questões do pré-teste da avaliação de aprendizado do treinamento de sistema de padronização

	Questão 1		Questão 2		Questão 3		Questão 4		Questão 5		Questão 6		Questão 7	
Resposta	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
% Total	80%	20%	83%	17%	36%	64%	26%	74%	45%	55%	79%	21%	70%	30%
	Questão 8		Questão 9		Questão 10		Questão 11		Questão 12		Questão 13		Questões sem resposta	
Resposta	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não		
% Total	17%	83%	80%	20%	21%	79%	31%	69%	62%	38%	4%	96%	7%	

Fonte: Dados da pesquisa realizada pelo autor, 2012.

Inicialmente o pré-teste possibilitou identificar o grau de conhecimento relativo ao conteúdo ministrado, sendo que a marcação de resposta na opção *Sim* demonstra que o treinando possui um conhecimento prévio do assunto tratado no treinamento. Em termos percentuais, seis das treze questões tiveram maior percentual de respostas na opção *Sim*, enquanto que sete questões tiveram a opção *Não* com maior percentual. De maneira geral, é possível perceber no pré-teste que na maioria das questões (questão 3, 4, 5, 8, 10, 11 e 13) a opção *Não* representa o maior percentual, sinalizando uma lacuna de conhecimento nos assuntos pertinentes a essas questões. Identificou-se ainda que 7% das questões foram deixadas em branco ou foram marcadas as duas opções, o que pode sinalizar dúvida ou falta de conhecimento acerca do conteúdo abordado na questão.

Já o pós-teste, aplicado logo após o treinamento, permite identificar a assimilação e retenção do conteúdo apresentado. O pós-teste permite ainda identificar lacunas que porventura possam ter ocorrido na disseminação do conteúdo. A tabela 2 apresenta os resultados do pré-teste.

Tabela 2 – Respostas das questões do pós-teste da avaliação de aprendizado do treinamento de sistema de padronização

	Questão 1		Questão 2		Questão 3		Questão 4		Questão 5		Questão 6		Questão 7	
Resposta	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
% Total	94%	6%	94%	6%	70%	30%	67%	33%	73%	27%	79%	21%	87%	13%
	Questão 8		Questão 9		Questão 10		Questão 11		Questão 12		Questão 13		Questões sem resposta	
Resposta	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não		
% Total	26%	74%	87%	13%	80%	20%	53%	47%	80%	20%	48%	52%	3%	

Fonte: Dados da pesquisa realizada pelo autor, 2012.

O pós-teste possibilitou apurar o grau de retenção do conteúdo abordado, sendo que em onze das treze questões a opção *Sim* obteve maior percentual de resposta. Nas questões 8 e 13, apesar de terem maior percentual na opção *Não*, ocorreu uma redução deste percentual em comparação com o pré-teste, demonstrando uma evolução na assimilação do conteúdo pertinente as questões, embora indica ainda uma necessidade de maior detalhamento na disseminação daquele assunto. Identificou-se ainda que 3% das questões foram deixadas em branco ou foram marcadas as duas opções, que em comparação com o pré-teste, representa uma redução do percentual anterior (de 7%). Em termos comparativos, o pré-teste e o pós-teste permitem avaliar a eficácia do treinamento quanto aos objetivos de repasse do conteúdo pelo instrutor e de retenção deste conteúdo pelos treinandos. Para isso, a tabela 3 apresenta a comparação dos resultados dos testes aplicados.

Tabela 3 – Comparação de resultados obtidos no pré-teste e pós-teste da avaliação de aprendizado do treinamento de sistema de padronização

	Questão 1	Questão 2	Questão 3	Questão 4	Questão 5	Questão 6	Questão 7
% Evolução	14%	10%	34%	41%	29%	0%	17%
	Questão 8	Questão 9	Questão 10	Questão 11	Questão 12	Questão 13	Questões sem resposta
% Evolução	9%	7%	59%	22%	18%	44%	Redução de 48%

Fonte: Dados da pesquisa realizada pelo autor, 2012.

A comparação dos testes permite analisar o grau de evolução dos percentuais de cada questão. Para esta evolução considera-se o aumento do percentual da opção *Sim* ou a redução do percentual da opção *Não*. A tabela 3 demonstra que em doze das treze questões ocorreram evolução percentual, que relacionando com a análise de avaliação do aprendizado, permite contribuir para aumento da linha de eficácia, que conforme conceituação de Campos e Guimarães (2008) é o alcance dos requisitos especificados. Neste caso, tem-se como requisito a disseminação e a consequente retenção dos conteúdos apresentados no treinamento. Quanto às questões sem resposta, observa-se uma redução percentual de 48%, demonstrando uma evolução significativa neste quesito, caracterizando também uma linha de

eficácia positiva quanto aos requisitos especificados no treinamento.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a aplicabilidade da avaliação de eficácia de treinamento no que tange a importância da avaliação do aprendizado, tendo como base teórica o sistema de avaliação de treinamento em níveis proposto por Kirkpatrick. Nesse contexto, buscou-se, por meio da pesquisa bibliográfica, um aprofundamento do conceito de avaliação de treinamento e de sua importância, além da sua relação com a aprendizagem organizacional.

Pautado na etapa específica da avaliação do aprendizado, sendo esta etapa o segundo nível do modelo de avaliação de treinamento de Kirkpatrick, os resultados obtidos na pesquisa de campo demonstram a importância da avaliação do aprendizado para avaliar a retenção de conhecimento transmitido no treinamento pelos treinandos. Na comparação dos resultados do pré-teste e do pós-teste, fica evidente que há retenção e aumento do conhecimento por parte dos treinandos, o que permite identificar o nível de eficácia do repasse dos conteúdos propostos, bem como sua contribuição para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional. Por meio dos testes, pode-se também avaliar a necessidade de aprofundamento de alguns conceitos que não obtiveram um resultado expressivo em termos de assimilação e retenção, sendo ferramenta norteadora do instrutor para melhoria do processo de treinamento.

Para que se tenha uma adequada avaliação da eficácia do treinamento, o modelo de Kirkpatrick orienta para a aplicação dos quatro níveis (reação, aprendizado, comportamento e resultados), sendo esta composição ideal para que as organizações possam mensurar de maneira mais completa a eficácia de um programa de treinamento. Atualmente as organizações fazem uso incompleto do modelo, ou seja, utilizam somente um ou alguns dos níveis, e não do sistema completo proposto pelo modelo de Kirkpatrick.

Portanto, esta pesquisa propõe incentivar a aplicação completa do modelo de avaliação de Kirkpatrick nas organizações, visando obter uma avaliação adequada da eficácia do treinamento. Somente a avaliação do aprendizado não garante obtenção total da eficácia de um treinamento. A avaliação do aprendizado é uma importante e complementar etapa dentro dos quatro níveis propostos, podendo ser

utilizada como instrumento de *feedback* para instrutor e treinandos, visando o desenvolvimento e melhoria dos programas de treinamento das organizações.

REFERÊNCIAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 10015** – Gestão da qualidade – Diretrizes para treinamento. ABNT, 2001.

BASTOS, Antônio V. B.; GONDIM, Sônia M. G.; LOYOLA, Elizabeth. **Aprendizagem Organizacional versus Organizações que Aprendem**: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa – Revista Administração, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 220-230, jul.-ago.-set. 2004.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de Recursos Humanos**. 14ªed. São Paulo: Cengage-Learning, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**. 38ª ed., São Paulo: Atlas, 1994.

DUTRA, Eliana. **Quatro Níveis de Avaliação de Treinamento**. 1999. Disponível em: <http://www.pro-fit-rh.com.br/artigos/artigo_kirkp.html>. Acesso em 19 Julho 2013.

GUIMARÃES, Sebastião; CAMPOS, Jorge P. **Em Busca da Eficácia em Treinamento**. São Paulo: Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, 2008.

KANAANE, R.; ORTIGOSO, S. A. F. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. São Paulo: Atlas, 2001.

KIRKPATRICK, Donald L., **Evaluating Training Programs** – The four levels. Berrett-Koehler Publishers, Inc. 1994.

LAKATOS, Eva e Marconi, Marina. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 1992.

LIMA, Marco A. M. **Avaliação de programas nos campos da educação e da administração**: idéias para um projeto de melhoria ao modelo de Kirkpatrick. Revista Electronica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio em Educacion, v. 5, p. 199-216, 2007.

MOURÃO, Luciana. **Avaliação de programas públicos de treinamento**: um estudo sobre o impacto no trabalho e na geração de empregos. 2004. 210 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia da Universidade Nacional de Brasília, 2004.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. Pró-Reitoria de Graduação. Sistema de Bibliotecas. **Padrão PUC Minas de normalização**: normas da ABNT para apresentação de teses, dissertações, monografias e trabalhos acadêmicos. 9. ed. rev. ampl. atual. Belo Horizonte: PUC Minas, 2011. Disponível em: <<http://www.pucminas.br/biblioteca>>. Acesso em 01 Julho 2013.

RODRIGUES, Fernanda de S. S.; SANTOS, Isabel C.; TADEUCCI, Marilsa de S. R. **Os Limites da Melhoria Contínua**: a análise do desempenho operacional antes e após treinamento - Tecnologia em Metalurgia e Materiais, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 89-93, out.-dez. 2008.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1999.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3ª ed., São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, Luiz G. **Levantamento de Necessidade de Treinamento - Ferramenta Básica na Gestão da Qualidade**. Londrina: Editora UEL, 1999.

¹ Wilimar Junio Ruas. Administrador com habilitação em Marketing pelo Centro Universitário Newton Paiva; Especialista em Gestão Estratégica da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG; Especialista em Gestão de Pessoas pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Endereço eletrônico: juniorruas@ig.com.br